



## ESTER

### EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

*Le mobilier de bureau au service d'une expérience collaborateur*

#### **Activité**

*Négoce de mobilier de bureau (achat-revente de marques tierces et édition de nouveaux produits).*

*Fabrication exclusivement française (essentiellement en proximité directe)*

#### **Localisation**

*Occitanie  
Toulouse*

#### **Effectif / Chiffre d'affaires**

*Ester  
2 personnes  
CA : 1 million d'euros  
Merci René  
2,5 Equivalent Temps Plein*

#### **Dirigeant**

*Jean-Julien URBAIN – gérant-associé*

#### **Date d'entrée dans la démarche Economie de la fonctionnalité**

*Année de lancement : 2017  
Participation à l'action collective portée par  
le CJD Midi-Pyrénées, animée par ATEMIS,  
DB Conseil et Pikaia.*

### Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

L'activité d'Ester repose, en grande partie, sur le négoce de mobilier de bureau acheté pour des projets d'aménagement de bureaux. À l'occasion de la sortie d'un de ses produits phares (Isidore), le dirigeant pensait mettre en place un système d'abonnement, particulièrement adapté à ce produit très évolutif, sans savoir toutefois comment le mettre en œuvre concrètement, notamment la manière de financer le stock et d'organiser un principe d'échanges de mobiliers. En parallèle, il s'interrogeait régulièrement sur la meilleure manière possible d'abaisser l'impact environnemental du mobilier de bureau en particulier sur les phases usage (prolongement de la durée de vie) et renouvellement (raisons profondes du besoin de changement, seconde vie).

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération lui est apparue comme une grille possible de traitement de ces deux enjeux.

### Résultats obtenus

#### **Offre et modèle de revenus**

Ester a choisi d'évoluer d'un modèle basé sur une demande exprimée, reposant sur des critères tels que l'image ou la « déco », vers un modèle reposant sur l'utilité et les usages réels du mobilier de bureau. L'entreprise a décidé de s'éloigner du format habituel de réponse, qui semble, à première vue, plus rentable car orientée « client ». C'est un centrage sur les effets positifs que doivent produire les biens, dans un contexte d'usage donné et permettant une évolution continue dans le temps. Cela signifie pour l'entreprise d'être en capacité de sensibiliser le client à des solutions moins « tendance » et adaptées à une promesse d'efficacité et de santé au travail. L'offre se matérialise par des biens et des services pour une expérience positive et durable de ses « bénéficiaires », aujourd'hui et sur au moins 20 ans (avec pour objectif de répondre prochainement aux exigences du label LongTime).

Le projet d'Ester s'est également étendu par la création de la SCOP « Merci René », spécialisée dans la réalisation de projets d'aménagement ayant recours exclusivement à du mobilier de réemploi, de surcyclage\* ou « neuf responsable », ce qui a notamment pour effet d'élargir le périmètre de marché au-delà du mobilier de bureau : résidences hôtelières, magasins...

La solution que propose « Merci René » respecte une éthique sociale, sanitaire et environnementale.

*\*Le surcyclage est un « recyclage par le haut » qui consiste à transformer des produits pour un usage à plus haute valeur ajoutée.*

### Offre et modèle de revenus (suite)

Le modèle de revenus cible consiste en un abonnement en conseil (configurations de travail optimales et évolutives) adossé à un loyer portant sur le produit et les services associés. Concernant « Merci René », les revenus sont issus en grande partie d'honoraires payés par l'acheteur de mobilier, qui correspondent à la communication vers les usagers, l'animation des lieux, la capacité à fédérer une sphère d'acteurs autour du projet d'aménagement (fabricant de matelas, petits et gros menuisier, drapiers, ferrailleurs...) etc.

### Partenariat, coopération et partage de la valeur

La vente d'une performance d'usage centrée sur des produits dont on ne maîtrise pas la conception et la production suppose de mettre en œuvre avec les fabricants une relation basée sur l'exigence (précision autour de la demande client, d'un côté, et de la performance produit, de l'autre), la transparence (réalité des caractéristiques techniques, analyse partagée des dysfonctionnements) et un engagement à long terme. La coopération est donc au cœur de la réussite du projet d'Ester. Les fournisseurs de mobilier, à travers les caractéristiques de leur produit, sont garants de la promesse faite par l'entreprise. Les interlocuteurs chez les fournisseurs se sont diversifiés : au-delà des fonctions commerciales, l'entreprise interagit désormais avec des responsables Recherche & Développement ou les personnes en charge de la Responsabilité sociale de l'entreprise, qui peuvent s'engager sur les performances réelles - techniques ou environnementales - des produits. Les conditions demandées par Ester ne s'expriment plus par des remises sur le volume des biens achetés mais par une assistance à la performance du service à rendre aux bénéficiaires : critères de réparabilité, l'engagement dans le temps, soutien aux actions pédagogiques sur les matériaux, leur sens et leurs fonctionnalités.

Côté « Merci René », la coopération pose également un certain nombre de questions logistiques telles que la capacité de faire le lien entre des acteurs qui veulent se séparer d'un bien et ceux qui veulent en acquérir.

### Production et travail

Le changement de positionnement impacte directement la fonction commerciale : on passe d'une logique centrée sur des volumes de produits vendus à la vente d'un dispositif de performance au travail adapté aux évolutions d'un contexte dans le temps. L'écoute et l'analyse des besoins matériels et immatériels du client, la capacité à les aligner avec son projet d'entreprise, avec sa marque employeur et à sa politique de responsabilité sociale, la connaissance en profondeur des performances des produits pour les insérer dans une performance globale, constituent autant de nouvelles compétences à maîtriser. La compréhension par les salariés de la logique d'engagements de qualité de service n'est pas évidente dans une TPE comme Ester : il faut être capable d'optimiser un déplacement pour une réparation, qui constitue certes un coût, mais est également l'occasion de réajuster l'usage des mobiliers par les bénéficiaires (salariés des entreprises clientes), de constater les évolutions du contexte et des besoins etc.

“ *L'économie de la fonctionnalité m'a permis d'analyser le modèle que j'avais mis en place, de comprendre ce qui me convenait ou ne me convenait plus, et d'identifier nos opportunités en repartant de notre activité. Le vocabulaire autour des concepts d'économie de la fonctionnalité est très intéressant : il permet de mettre un mot sur les choses, d'en discuter avec les autres et de mieux comprendre les logiques au sein d'un écosystème d'acteurs.* ”



Jean-Julien Urbain, gérant-associé d'Ester

### Lien au territoire

« Merci René » mobilise un écosystème local centré sur la récupération, la réparation et la fabrication de mobilier, tous métiers confondus. Merci René et Ester développent maintenant une offre commune de mobiliers réalisés avec les filières bois locales et françaises permettant de réaliser des produits à la fois sains, durables et de proximité.

### Intérêt environnemental

L'exigence de durabilité et de réparation des produits, l'activité de réemploi et de surcyclage, le recours à un écosystème territorial de proximité, l'éco-conception de produit en propre : telles sont les bénéfices environnementaux induits par la nouvelle offre proposée par Ester et « Merci René ». Pour Ester, le passage d'une logique de vente en volume de biens matériels à la logique de performance d'usage permettrait à terme d'aller vers une plus grande sobriété matérielle. La création de valeur se déplace vers les bénéfices produits pour les clients-bénéficiaires, solution davantage tournée sur la valorisation des ressources immatérielles des entreprises.

## Zoom sur le processus d'accompagnement

Les concepts mis en œuvre par l'EFC ont permis de passer en revue un grand nombre de dimensions du modèle économique (les notions de chaîne de valeur, de dépense acceptable...), d'acquiescer une meilleure compréhension des leviers grâce auxquels il était possible de proposer une nouvelle offre (la pertinence, la confiance, la santé) et de resituer l'offre de service au sein d'un écosystème d'acteurs. Le travail de formalisation des compétences, de la raison d'être de l'entreprise et de la valeur-ajoutée générée sur toute la durée de vie de la solution incite à repenser les modalités de coopération à la fois avec le client (contextualisation de l'usage, coproduction du résultat) et avec les fournisseurs (pertinence du design, contribution à l'engagement de performance à travers les caractéristiques produit (réparabilité) et les services associés).

### POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME : [www.ademe.fr/adresse](http://www.ademe.fr/adresse)  
Le site du bénéficiaire : [www.lepaysdester.com](http://www.lepaysdester.com)  
Le site de l'ADEME en Occitanie : [www.occitanie.ademe.fr](http://www.occitanie.ademe.fr)

### CONTACTS

Jean-Julien URBAIN  
[jean-julien.urbain@lepaysdester.com](mailto:jean-julien.urbain@lepaysdester.com)

ADEME Direction régionale Occitanie  
Véronique TATRY  
[veronique.tatry@ademe.fr](mailto:veronique.tatry@ademe.fr)

ADEME



Agence de l'Environnement  
et de la Maîtrise de l'Énergie

Crédit Photo : Drazen\_E+ / Getty Images

L'ADEME est un établissement public sous tutelle conjointe du ministère de la Transition écologique et solidaire et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

