



ILS L'ONT FAIT



TRAJECTOIRE D'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE LDE

Permettre à chaque élève de mieux réussir de manière différenciée

Activité

Distribution de livres et ressources numériques à destination des établissements scolaires

Localisation

*Grand Est
Molsheim (Bas Rhin)
Filiale en Allemagne
Bureau à Dakar
Représentation aux Etats-Unis
Activités dans 90 pays*

Effectif / Chiffre d'affaires

*60 personnes
CA : de 20 à 70 millions d'euros (forte variabilité en fonction du calendrier des réformes scolaires)*

Dirigeant

Frédéric Fritsch, PDG

Date d'entrée dans la démarche Economie de la fonctionnalité

*Année de lancement : 2016
Participation à l'action collective portée par Idée Alsace animée par ATEMIS.*

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

Créée en 1997, LDE est devenu leader de la distribution de livres, manuels et ressources scolaires en 2010. Cette activité, soumise à de fortes variations en fonction du calendrier des réformes, subi aussi la pression concurrentielle de grossistes dont l'approche est essentiellement fondée sur un rapport prix / volumes. En complément de son activité de distribution de livres et manuels scolaires, LDE a progressivement développé une offre de service auprès des établissements scolaires de plus en plus intégrée, notamment pour les lycées français à l'étranger. Cette offre de service intégrée est d'ailleurs traduite dans le logo ci-contre, à travers la devise : « *Rendre les choses simples* ». Avant même de se lancer dans la démarche de mise en œuvre de l'économie de la fonctionnalité (EF), une approche servicielle a ainsi été proposées aux établissements scolaires clients de LDE, tant en France qu'à l'étranger, consistant en une aide à la gestion des prêts de livres, ou encore une assistance logistique sur les stocks, les réassorts et les livraisons complète et personnalisée. LDE étant membre d'Idée Alsace, elle a pu participer à plusieurs initiatives collectives proposées par l'association, notamment sur le Bilan Carbone. Elle a très vite saisi l'opportunité de mieux structurer sa démarche à travers un accompagnement collectif à la mise en œuvre de l'EF proposée par Idée Alsace avec un accompagnement par ATEMIS.

Résultats et effets constatés

Offre et modèle de revenus

En gardant une approche centrée sur le client et en cherchant à adopter son point de vue, LDE a pu aller plus loin que sa devise « *Rendre les choses simples* » (même si cela doit bien sûr rester vrai) pour s'impliquer dans une mission désormais centrée sur l'approche pédagogique. Cette évolution qui a conduit à une nouvelle formulation de la mission de l'entreprise qui est désormais de « *permettre à chaque élève de mieux réussir de manière différenciée* ».

C'est dans cet objectif qu'a été lancée l'offre « POPLAB » (Préparer Organiser et Partager) les cours) qui a nécessité trois années de préparation et de développement. Cette offre de service repose sur une plateforme logicielle et une offre de service en ligne permettant aux enseignants de préparer leurs cours et de les partager avec leurs pairs et avec leurs élèves.

En complément de cette nouvelle offre POPLAB, les autres offres de services ont été maintenues ou renforcées, ce qui permet à LDE de se positionner aujourd'hui comme un intégrateur de ressources et de moyens pédagogiques, de la fourniture de livres ou manuels papiers à l'équipement complet des salles de cours et de travaux pratiques, en passant par la mise à disposition de logiciels sous une forme « software as a service » accessible par abonnement.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

Cette nouvelle offre a nécessité de construire un environnement coopératif plus large, avec les fournisseurs mais aussi avec les institutions, le rectorat ou les éditeurs (notamment Canopée – dépendant du ministère de l'éducation). Elle a aussi donné lieu à une réflexion approfondie sur le partage de la valeur avec les acteurs de l'écosystème contributifs, la pertinence et le succès de l'offre dépendant notamment de l'implication des enseignants et de leurs contributions à la création d'une base de connaissance partagée. A titre d'exemple, les utilisateurs partageant le plus volontiers leurs contenus et contribuant ainsi à enrichir la plateforme se voient crédités de droits d'utilisation élargis.

Plus largement, les gains de productivité reposent aujourd'hui largement sur une meilleure organisation et une circulation plus fluide de l'information entre prestataires et fournisseurs contribuant à l'offre ainsi qu'avec le client.

Par ailleurs, le déploiement de l'offre a nécessité le renforcement des partenariats existants et l'identification de nouveaux partenaires, notamment sur la conception de plateformes de services web.

Production et travail

En interne, la nouvelle offre a permis une évolution de l'organisation et des compétences, notamment pour les commerciaux dont le rôle d'écoute et de conseil est désormais essentiel. Cette valorisation des compétences est une véritable valeur ajoutée pour une entreprise comme LDE, qui rencontre des difficultés à recruter et conserver des personnes qualifiées. Par ailleurs, l'offre supposant l'animation d'une communauté partageante, un poste dédié a été créé.

Lien au territoire

Pour une entreprise comme LDE, qui opère dans le monde entier, parler de lien au territoire peut sembler paradoxal. Mais c'est bien grâce à un écosystème d'acteurs locaux et aux compétences disponibles sur le territoire qu'elle a pu mettre au point et commercialiser sa nouvelle offre.

Intérêt environnemental

Une étude réalisée dans le cadre d'une précédente action collective proposée par Idée Alsace a pu montrer que la logistique, notamment les expéditions en urgence et les réassorts, sans parler des erreurs de commande ou de livraison, impactaient fortement le bilan carbone. Les gains de productivité atteints grâce à une meilleure coordination des acteurs de l'écosystème productif, et l'intégration d'une offre servicielle intégrant une gestion complète des stocks et de la logistique pour le compte du client impactent ainsi favorablement le bilan carbone de l'entreprise.

Même si la nouvelle activité, en reposant sur le numérique n'est pas sans impacts, et qu'une réflexion doit être menée sur cet aspect, on peut ajouter que la nouvelle offre servicielle, reposant notamment sur une meilleure coopération et un partage de contenu entre enseignants et élèves sera potentiellement moins impactante qu'une offre basée sur la vente en volume de manuels et ouvrages pédagogiques.



« Il y a un vrai plaisir intellectuel à découvrir et explorer le concept d'économie de la fonctionnalité. Pour un dirigeant, qui peut souvent être absorbé par les servitudes de la gestion au quotidien, c'est rafraîchissant et stimulant. La dimension collective de l'accompagnement, qui permet au groupe de progresser ensemble, est un aspect important du processus. »



Frédéric Fritsch, PDG de LDE

En synthèse

Face à une évolution aussi radicale de l'offre, qui constitue un véritable « saut dans l'inconnu » nécessitant d'importants investissements dont le retour ne sera parfois mesurable qu'après plusieurs années de commercialisation, LDE a préféré adopter une démarche prudente et pragmatique, consistant à « propager », progressivement les principes de l'EF à l'ensemble de son offre, par ajouts ou transformation des services existants. Concrètement, il s'agit de tenir compte du rythme et des capacités d'évolution de chaque client, sans forcément le contraindre au « tout numérique » ni lui imposer une offre dont il ne percevrait pas les bénéfices. Toutefois, un effet immédiat, concrètement mesurable et fortement impactant pour l'entreprise a été une amélioration de son taux de réussite commercial sur les grands projets, par la mise en place des conditions d'un dialogue plus ouvert et constructif dans les processus d'avant-vente.

Zoom sur l'accompagnement

L'effet « réseau » a été essentiel. LDE, membre de longue date d'Idée Alsace, a bénéficié d'autres dispositifs d'accompagnement, notamment sur le bilan carbone, et ainsi tissé des relations de confiance avec ses pairs, les équipes d'Idée Alsace et les institutions locales. Au-delà des possibilités offertes aux dirigeants par des réseaux comme l'APM (Association pour le Progrès du Management), la dimension opérationnelle et collective d'un processus d'accompagnement tel que celui proposé par Idée Alsace permet de faire rapidement le lien entre les concepts et la réalité de terrain.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :
<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire :
www.lde.fr

Le site de l'ADEME en Région Grand Est :
<https://grand-est.ademe.fr/>

CONTACTS

Frédéric Frisch
frederic@lde.fr

ADEME Direction régionale Grand Est
Laurent Poulain
laurent.poulain@ademe.fr



Crédit Photo : kali9/E+/Gettyimages

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.



@ademe

www.ademe.fr

Référence ADEME : 019104-i / Février 2020

