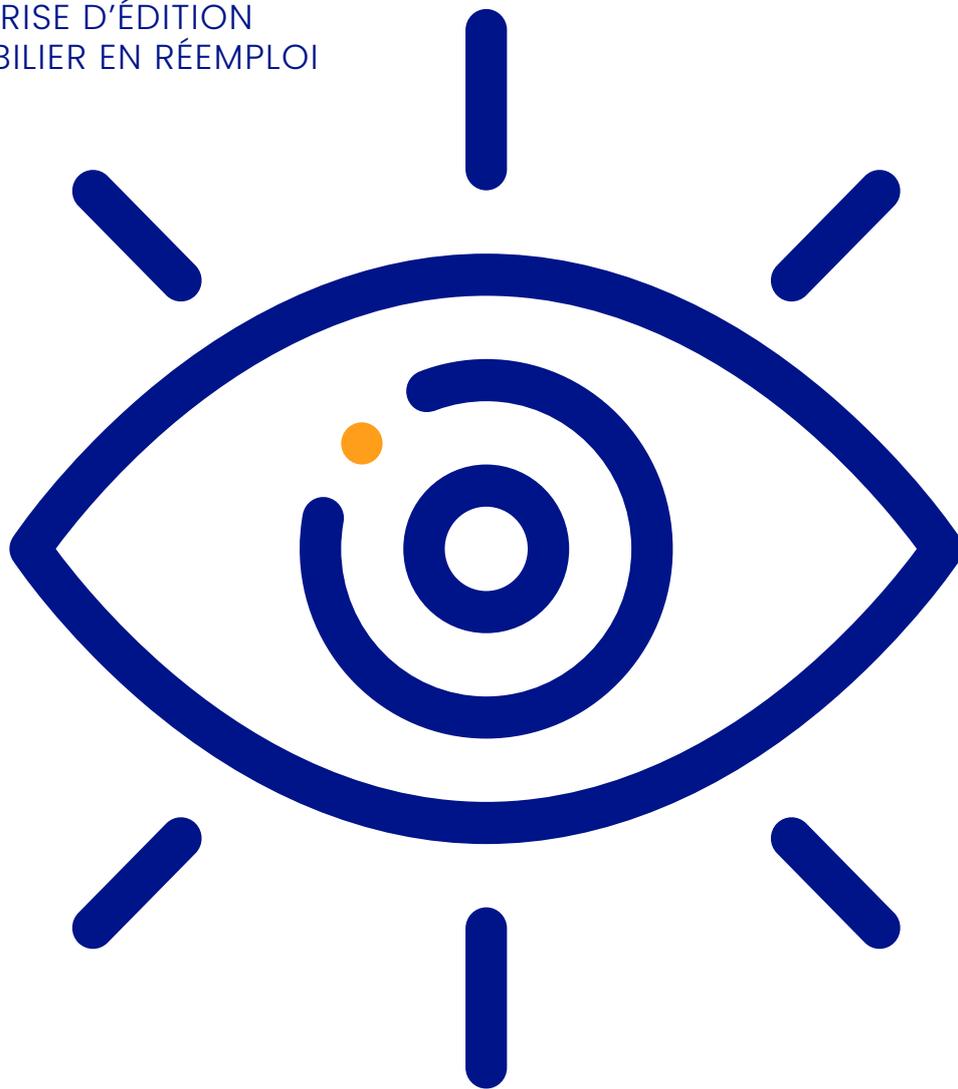


LES VISITES APPRENANTES

KATABA

ENTREPRISE D'ÉDITION
DE MOBILIER EN RÉEMPLOI



ENTREPÔT DU RÉEMPLOI – SAINT-OUEN-SUR-SEINE (93)

Luc Monvoisin fondateur de KATABA, Florent Cédeno, associé KATABA.

1 LA TRAJECTOIRE DE KATABA : QUELQUES REPÈRES

KATABA se positionne sur le marché du mobilier de bureau, comme éditeur de mobilier en réemploi avec une offre qui se veut différente, par le design et ce choix du réemploi.

Au départ, KATABA s'inscrit dans une logique classique, très linéaire : production-vente en B2B, dans un marché structuré par des gros acteurs, disposant d'importants moyens. En face KATABA occupe une position très marginale.

Or, sur ce marché, pour exister, il faut avoir une certaine notoriété et cela implique de penser « volumes », et de faire des investissements importants.

Le ticket d'entrée est conséquent pour acheter la matière première, avoir des espaces de stockage adaptés, produire un catalogue avec une offre substantielle.

Malgré les efforts importants de KATABA, l'entreprise ne parvient pas à percer.

En 2018, KATABA se trouve dans une situation où la rentabilité n'est clairement pas au rendez-vous. Selon les mots de Luc Monvoisin, « *on ne gagne pas d'argent, on ne vend rien* ».

Face à ces impasses, les échanges avec l'ADEME Île-de-France vont amener KATABA à s'engager en 2018 dans un accompagnement Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) avec son partenaire la Coopérative MU (réemploi) et le laboratoire ATEMIS (EFC), avec le soutien de l'ADEME.

Luc Monvoisin vit l'accompagnement EFC comme un changement de paradigme. Le déclic pendant l'accompagnement s'opère pour le dirigeant, suite à la demande qui lui est faite de cartographier son système d'acteurs clients, design, presse, territoires, filière déchet, financeurs, fournisseurs, fabricants... (Voir annexe).

Cette mise à plat a permis de regarder les choses autrement. Il a pu percevoir la richesse de son réseau mais surtout les nombreuses interactions existantes ainsi que les effets utiles générés pour chacun au niveau de l'éducation-formation, des enjeux environnementaux et sociétaux. « *Ce qui a été une révélation, c'était le nombre d'acteurs dans l'écosystème et ce qui nous lie* ».

C'est aussi l'occasion d'identifier des activités qui ont de la valeur mais n'apportent pas de valeur monétaire. L'entreprise réalise ainsi qu'elle fait du conseil pour d'autres artisans ce qui leur permet de s'approprier à leur tour des enjeux environnementaux. « *Nous avons travaillé avec un « repousseur » qui ne travaillait qu'avec du neuf... et on l'a accompagné dans l'appropriation d'un nouveau matériau en réemploi (de la tôle d'occasion) pour poursuivre son activité en tenant compte des enjeux de transition* ».

ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION (EFC)

Les concepts de l'EFC permettent de se dégager d'une logique de volume pour se centrer sur la valeur créée. Ainsi l'entreprise passe progressivement d'une logique d'offre (figée dans son contenu) à une logique de proposition de valeur :

Ce sont les « effets utiles » visés pour les clients et bénéficiaires indirects de l'activité qui définissent, projet par projet, le contenu du travail. La valeur créée par KATABA va bien au-delà du réemploi. Elle concerne notamment les usages fonctionnels du mobilier, la durabilité, l'insertion de personnes dans l'emploi, l'éducation des entreprises et des partenaires sur les aspects impact du réemploi, la contribution à une forme de responsabilité territoriale des entreprises, l'accompagnement à l'évolution des métiers (ex. pour le « repousseur » qui ne savait pas travailler autrement qu'avec une matière neuve).

La solution proposée aux clients prend ainsi la forme d'une « solution intégrée » articulante différentes composantes en fonction du projet : fabrication, diagnostic, conception, accompagnement, mobilisation de partenaires, design... Ce qui amène KATABA à développer des relations de coopération avec différents acteurs professionnels aux compétences complémentaires.

Concrètement KATABA change son approche commerciale. « *On ne fonctionne plus avec des catalogues... On s'appuie désormais sur une écoute des problématiques, des ressources, des envies, des potentiels de développement de nos clients. On ne cherche plus à cocher toutes les cases avec un produit. On part du travail de la demande* ».

Cela démarre donc par un questionnement très large de la demande première : « *Ces chaises sont destinées à quels usages ? Quels effets utiles sont attendus, quels intérêts convergents ?* »

Cette nouvelle façon de faire, fait évoluer KATABA, « **DE VENDEUR DE MEUBLES À APORTEUR DE SOLUTIONS MOBILIÈRES À FAIBLE IMPACT** ».

Dorénavant l'entreprise s'intéresse aussi à :

- Maîtriser les impacts : intégrer les enjeux environnementaux, sociétaux, évaluer les quantités de CO₂ par la production
- Sourcer les fabricants : selon la proximité, prendre en compte l'impact CO₂
- Imaginer des solutions alternatives pour travailler sur les déchets

« *En termes d'impact environnemental, le réemploi c'est certes ce qu'il y a de plus pertinent* », avance Luc Monvoisin qui ajoute « *mais on peut aller plus loin, produire avec une meilleure performance environnementale avec des produits qui ont une longue durée de vie.* »

POUR RÉPONDRE À TOUS CES ENJEUX, IL EST NÉCESSAIRE DE S'APPUYER SUR TOUTE UNE SÉRIE DE « RESSOURCES IMMATÉRIELLES » :

- Une capacité à manipuler/transformer la matière,
- Des connaissances et compétences liées au design (en termes de conception, de fonctionnalités, d'esthétisme)
- Une expertise sur les enjeux de réemploi dans le mobilier,
- Des relations de confiance et une capacité à travailler avec tout un tas d'acteurs locaux relevant de différents secteurs d'activité (artisans, entreprises du bâtiment, designer, professionnels de l'insertion, du réemploi...)
- Une capacité à jouer un rôle de chef d'orchestre, d'intégrateur, en étant suffisamment réactif

2 DISCUSSION À PARTIR DES QUESTIONS DES PARTICIPANTS

**COMMENT BASCULE-T-ON DE LA VENTE DE MOBILIER À UNE DÉMARCHE PLUS GLOBALE ? COMMENT RESTER COMPÉTITIF ?
COMMENT ON FINANCE LE TEMPS DÉDIÉ À CONSTRUIRE LA COOPÉRATION ?**

En réalité, KATABA est compétitif car grâce au réemploi, l'entreprise réduit ses coûts ; elle n'apporte pas la même chose que ses concurrents. Elle ne vend plus des lampes ou des chaises mais des solutions sur mesure. En proposant du « sur-mesure », KATABA apporte une solution qui prend en compte des enjeux plus larges, variables selon les clients.



« S'inscrire dans une démarche EFC, c'est construire un espace qui déborde le marché. Si on reste sur le marché de la chaise ou du siège de bureau, on peut être en compétition avec beaucoup d'acteurs. Tenu de convaincre son client et de remporter le marché, on se retrouve à baisser ses coûts... un modèle intenable à terme. Si on s'intéresse aux effets utiles, à l'usage, à l'utilité de la chaise et si on creuse la demande, on voit quelle valeur on peut apporter, on modifie sa proposition de valeur y compris en faisant appel à d'autres acteurs, pour répondre à la problématique. Ce qui est apporté au client ne peut donc plus être appréhendé comme un bien ou « quasi bien » standard en concurrence avec les autres produits proposés par les concurrents. La valeur n'est pas reproductible à l'identique. On sort alors du marché et le prix ne prend plus alors toute la place. »

En créant une relation d'interconnaissance avec le client, KATABA arrive à capter des attentes qui vont au-delà du produit.

« Sur le prix, on arrive à tenir la route. Nos prix se situent entre -30 % à +10 %, ce qui est supportable pour le client. Mais surtout en créant une relation d'interconnaissance, de confiance avec le client, on arrive à capter des attentes qui vont au-delà du produit.

On apporte une capacité à produire des produits issus du réemploi, avec de l'insertion, tout en utilisant leurs propres déchets ».

KATABA se pose ainsi en soutien dans l'engagement environnemental et sociétal des clients, lesquels, selon Luc Monvoisin, « **ne savent pas par quel bout prendre cette question** ». La chaise, par exemple, est porteuse de valeur immatérielle et pas uniquement matérielle.

KATABA répond à un besoin de produire une réponse rapide, de récupérer du matériel dans des délais courts avec une offre flexible qui prend en compte les attentes du client en matière de design.

« En fait, on est moins en compétition avec d'autres acteurs qu'en complémentarité ».

KATABA ne répond plus à des marchés publics. « *C'est une hérésie pour nous. On va être mécaniquement sur des relations d'entreprise à entreprise (ou institutions). Aujourd'hui nous travaillons avec de gros acteurs comme GECINA, une société foncière qui détient, gère et développe un important patrimoine immobilier en région parisienne. KATABA ne fait plus de prospection. En fait, les clients viennent sur du « sur-mesure », et nous on apporte une solution sur mesure qui prend en compte des enjeux plus larges, variables selon les clients ».*

Pour l'un de ses clients, KATABA a produit 400 chaises en 3 mois. « *Une des clés de la relation-client, c'est notre capacité à concevoir très vite un produit. Un bon exemple est celui de la chaise Rolland Garros. Le client possède des assises et souhaite en faire des chaises et nous demande de l'aider* ».

Alors que certains acteurs du secteur internalisent les outils de production, pour KATABA, ce n'est pas possible puisque chaque demande est différente. KATABA se positionne donc comme chef d'orchestre mais aussi comme un artiste qui appartient à l'orchestre.

COMMENT FAIT-ON POUR NE PAS SE REMETTRE DANS UNE LOGIQUE DE VOLUME ?

« *Au démarrage, KATABA s'est construit sur un positionnement d'éditeur (avec des fabricants d'un côté, des concepteurs de l'autre). Le fait de penser l'activité de façon plus intégrée, moins cloisonnée, fait qu'aujourd'hui, on donne de la valeur, là où dans une logique technique produit, on n'y arrivait pas* ». **KATABA a aujourd'hui environ 50 clients.**

« *On valorise des phases d'études : on vend une phase d'étude à 15 000 €. Avant on faisait l'étude, et c'était gratuit. On met de la marge sur la production de séries. On travaille sur des ordres de grandeur qui permettent de tenir la production sans un coût trop important* ».

SUR LE MODÈLE D'AFFAIRES, EST-CE QUE LA VENTE DES ÉTUDES PASSE PAR UNE LOGIQUE DE JOURS HOMME ?

« *Pas forcément. On organise des jalons où on revalide avec l'équipe projet ce qu'il est possible de faire. BNP Paribas a par exemple le projet de faire une nouvelle agora sur son siège et pose une demande de panneaux acoustiques en réemploi. Au fil de l'analyse de la demande, KATABA propose une solution plus large : le budget passe de 10 000 à 100 000€ et de peu de réemploi à beaucoup plus* ».

QUELS OBSTACLES DANS LE DÉPLOIEMENT DE KATABA ?

« *La trésorerie... il faut mettre la graine et après attendre que ça pousse ! Les compétences : tout le monde n'est pas câblé pour faire ça. Moi j'ai une culture de marin, une capacité à faire avec les moyens du bord, qui m'a beaucoup aidé. Florent est lui aussi très à l'écoute, malgré sa formation plus classique en génie civil. Il faut être capable de rentrer dans ce schéma-là* ».



Une telle démarche suppose des temps d'investissements immatériels pour créer les conditions de la coopération, se connaître, nourrir la confiance. Ceci implique un changement de regard mêlant une certaine « qualité d'écoute » (des enjeux, problèmes, envies, ressources des clients) et une capacité à organiser le travail collectif (y compris avec des partenaires) pour y répondre d'une façon suffisamment pertinente, en cherchant à tenir une multiplicité d'enjeux de performance.

COMMENT RECRUTER ?

« On cherche des compétences relationnelles. Par exemple quelqu'un qui a fait du scoutisme ou travaille dans l'associatif. On sait qu'a priori un tel profil saura fonctionner en équipe, dans l'entraide. On regarde les expériences, on écoute les convictions : le parcours, la volonté personnelle ».

OÙ SE SITUE LE CHIFFRE D'AFFAIRES ?

Le CA de KATABA est passé de 150 000 € l'année dernière à 550 000 € cette année. « On est sur un cash-flow positif depuis plusieurs mois. On a vraiment la sensation qu'on a sorti la tête de l'eau. Un des effets de la démarche EFC sur le modèle d'affaires, c'est qu'on voit se multiplier les opportunités. Aujourd'hui, je ne fais plus de prospection ».

QUELLE PERSPECTIVE POUR LES ANNÉES QUI VIENNENT ?

« Nous souhaitons continuer le développement de l'activité, nous positionner sur des sujets clés environnementaux. Nous voyons plein d'opportunités de business. Notre difficulté, c'est comment on les saisit. Nous restons une petite équipe ».

L'entreprise a identifié un enjeu de structuration de filière à travailler.

« On pourrait créer une bibliothèque de communs à disposition d'autres territoires. Un rayon de 1 000 km, c'est cohérent pour du réemploi ».

Dans le secteur du bâtiment, le mobilier, c'est le troisième facteur d'impact après le béton et l'acier, car il y a un renouvellement. Il existe une obligation pour un projet de 1 000 m² de réaliser un travail de diagnostic PEMD (Produits Équipements Matériaux Déchets). KATABA reçoit ce diagnostic et à partir de là on accompagne nos clients ».

Plus qu'une banque de matériaux, KATABA pourrait se définir comme une banque de solutions.

On a un enjeu de créer une méthodologie pour expliquer ce qu'on fait et valoriser le travail d'étude (pas seulement de la conception du produit mais aussi une compréhension de leurs besoins...) dans une logique du coût global : coûts évités, externalités...

AUJOURD'HUI, CETTE DÉMARCHE EFC PRODUIT DE TRÈS NOMBREUX EFFETS SUR L'ACTIVITÉ DE KATABA

- Évolution du travail (changement de regard sur l'activité, sur la façon de discuter avec les partenaires, la manière de recruter)
- Changement de métier : fabricant de meubles à concepteur de solutions mobilières à faible impact
- Un développement de l'activité (augmentation sensible du chiffre d'affaires et recrutements) sans faire de prospection
- Valorisation sur le plan monétaire de pans d'activités qui étaient réalisés gratuitement auparavant (étude technique préalable)

QUELLE GOUVERNANCE ?

KATABA est une entreprise de l'ESS, en attente de l'agrément ESUS :

- salaire du dirigeant inférieur à x 10.
- égalité femme/homme
- comité de gouvernance démocratique (= comité de consultation)

Il y a toute une réflexion sur la répartition de la valeur avec les partenaires. On s'appuie sur des partenaires devenus très proches qui partagent les mêmes « valeurs » que nous et qui peuvent nous appuyer.

L'ACCOMPAGNEMENT EFC ?

« Au début nous avons vu cela comme un truc très gentil... et finalement au fil des cartographies, des discussions, ça a amené à faire un travail sur soi et à opérer des changements majeurs qui font que nous en sommes là aujourd'hui. Ce qui est intéressant dans l'EFC, ce n'est pas tant quel modèle économique on établit, c'est la façon de regarder les choses. C'est en faisant qu'on apprend et qu'on comprend ce qui se passe. On apprend à être davantage à l'écoute des demandes et à les traiter autrement »

CONCLUSION

L'EFC amène à faire un déplacement permettant de se décaler par rapport au marché.

L'entreprise ne fabrique plus de produit standard où la valeur est considérée comme encapsulée dans le bien et de fait il n'y a plus véritablement de concurrence. L'entreprise évolue alors dans une autre dynamique de développement

KATABA a mis en place une dynamique de performance ou la rentabilité est fondée sur des leviers de productivité renouvelés :

- Économies d'intégration et de pertinence : grâce à la connaissance fine des attentes du client, KATABA peut agir avec une certaine « justesse » : une capacité à agir là où il faut et où on peut agir.
- Économies d'adoption : grâce à la connaissance, la confiance construite, ces temps d'investissements permettent de gagner du temps par la suite.
- Économies de réactivité : apporter une réponse rapide et pertinente en mobilisant les ressources internes et les partenaires de l'écosystème (cf. les chaises de Roland Garros).

Cette démarche EFC produit de nombreux effets sur l'entreprise :

- Évolution du travail (changement de regard sur l'activité, sur la façon de discuter avec les partenaires, la manière de recruter).
- Changement de métier : de fabricant de meubles à concepteur de solutions mobilières à faible impact.
- Une augmentation sensible de l'activité et du chiffre d'affaires.
- Des perspectives de développement (sans même avoir à réaliser un travail de prospection).
- Valorisation sur le plan monétaire de pans d'activités qui étaient réalisés gratuitement auparavant (étude technique préalable).

Cette visite apprenante du 22 novembre 2022 a été organisée par le club TERRES EFC Île-de-France (www.terres-efc-idf.org)

AVEC LE SOUTIEN DE



Parmi les personnes présentes :

- Catherine Moncel, journaliste pour l'Écho Circulaire
- Daniel Kaufman, Architecte
- Fiona Hiloua, IE-EFC
- Sabrina Belaala, formation emploi
- Brian Demas, Intervenant chercheur du Laboratoire Atemis,
- Roxane Schultz, IE-EFC
- Annabel Hary, facilitatrice économie circulaire
- Anne Brisset, Région Île-de-France, économie circulaire
- Anna le Faouder, économie régénérative
- Julien Neiertz, co-responsable du PHARES, Projet Karma
- Sarah Mahé, Région Île-de-France
- Nadia Benqué, Laboratoire ATEMIS, Administratrice du Club Terres EFC IDF
- Delphine Riss, accompagnatrice EFC

Avec la participation des partenaires de KATABA : l'Entreprise Insertion ARES et la plateforme spécialisée dans le réemploi des matériaux de construction, Cycle Up

