

SEFIOR

Stratégie d'Économie de Fonctionnalité Intégrée aux Organisations

CONSEIL & FORMATION EN REDÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE



Fondation
TUCK

27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

Perspective économique sur des projets d'économie circulaire

Quels sont les leviers de la rentabilité ?

SEFIOR

Stratégie d'Économie de Fonctionnalité Intégrée aux Organisations

CONSEIL & FORMATION EN REDÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE



Fondation
TUCK

27/01/2013

Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !

La clé du
renouveau
face à la crise

Le renouveau économique
par
l'économie de fonctionnalité

Responsabilité économique
et
responsabilité écologique
synergiques



*Fondation
TUCK*

27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

DEFINITION : 2 composantes

- 1) Consiste à remplacer la vente du bien par la vente de l'usage du bien**
- 2) Découple la valeur ajoutée de la consommation de ressources matérielles (énergie et matières premières)**



*Fondation
TUCK*

27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

Conséquence

**Pierre angulaire de l'économie de
fonctionnalité :**

**Le non-transfert de
propriété**



Fondation
TUCK

27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

Non-transfert de propriété =

Économie
traditionnelle

Service

Produit

**Vendeurs et clients
sont adversaires**

Économie de
fonctionnalité

Ensemble intégré
produit + service
« *provice* »

**Vendeurs et clients
sont partenaires**

Partenaires =

- **Gagnant – gagnant**
- **Relation sur le moyen long terme**

Économie traditionnelle



Economie traditionnelle

Service

Produit

Vendeurs et clients sont adversaires

Fondation
TUCK

27/01/2013

Vendeurs



clients

Prix = +10%
-10% en profit



-10% en profit
Réduction 10%



La clé du
renouveau
face à la crise

Economie de fonctionnalité



Fondation
TUCK

27/01/2013

Vente de l'usage : le nouveau relais de croissance !

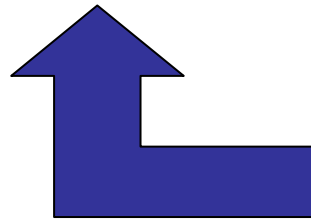
La clé du renouveau face à la crise

Partenaire gagnant

Vendeurs

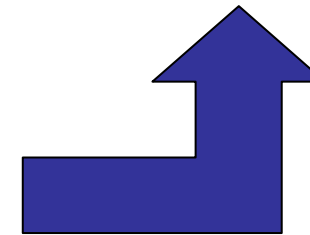
Partenaire gagnant

clients



Perdant

Energie & matières premières



Économie de fonctionnalité

**Ensemble intégré produit + service
« *provice* »**

Vendeurs et clients sont partenaires



Fondation
TUCK

27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

Non-transfert de propriété =

Économie traditionnelle

Conception

Fabrication

Vente

SAV

Centres de coûts

Centres de profit

Économie de fonctionnalité

Conception

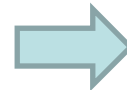
Fabrication

SAV*

Gestion fin de vie

Centres de coûts

Vente de l'usage



Centre de profit

Gestion de l'ensemble du cycle de vie

Economie de fonctionnalité ? Illustration N°1



Fondation
TUCK

27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

Michelin a réduit de **50%** sa consommation d'énergie et de matières premières pour les pneus utilisés par les grands transporteurs routiers

Cette économie a été partagée entre le client-utilisateur (**baisse des prix**) et le fabricant (**hausse de la rentabilité**)

Réduction de la consommation d'Energie&MP
par la durabilité du produit !

=

nombre d'usages accru pour un coût quasi-fixe

Economie de fonctionnalité ? Illustration N°1



Fondation
TUCK

27/01/2013

Vente de l'usage : le nouveau relais de croissance !

La clé du renouveau face à la crise

- 70%, mais bandes de roulement renouvelées ↗

→ - 50% en consommation d'énergie & MP !

= 20 pneus au lieu de 64

Durabilité

Prix

Consommation d'énergie et de matières premières

	Pneu seul	Pneu + service
Durabilité	100	250
Prix	100	160
Consommation d'énergie et de matières premières	100	125

X 6

Pour le client, le prix a baissé de 36%, les coûts internes disparus n'apparaissent pas dans cette valeur, la consommation de carburant a baissé de 11%.



Fondation
TUCK

27/01/2013

Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !

La clé du
renouveau
face à la crise

Non-transfert de propriété =

Dématérialiser l'économie (réelle = industrie)



**Découpler la valeur ajoutée de la consommation
d'énergie et de matières premières**

Accroître la durée de vie des produits

Cela permet **d'amortir** le coût du produit sur un
plus **grand nombre d'usages**

**Suppression de l'obsolescence
programmée**



Fondation
TUCK

27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

Changement radical de paradigme

Pendant 100 ans nous avons centré notre attention sur la **productivité du travail**, nous allons devoir la centrer sur la **productivité des ressources matérielles**.

Les ressources bon marché ont soutenu la croissance économique pendant la majeure partie du 20^{ème} siècle.

Le 21^{ème} sera très différent !

SEFIOR

Stratégie d'Économie de Fonctionnalité Intégrée aux Organisations
CONSEIL & FORMATION EN REDEPLOIEMENT STRATÉGIQUE



*Fondation
TUCK*

27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

WORLD
ECONOMIC
FORUM

COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD

Industry Agenda

The Global Energy Architecture Performance Index Report 2014

Prepared in collaboration with Accenture

December 2013

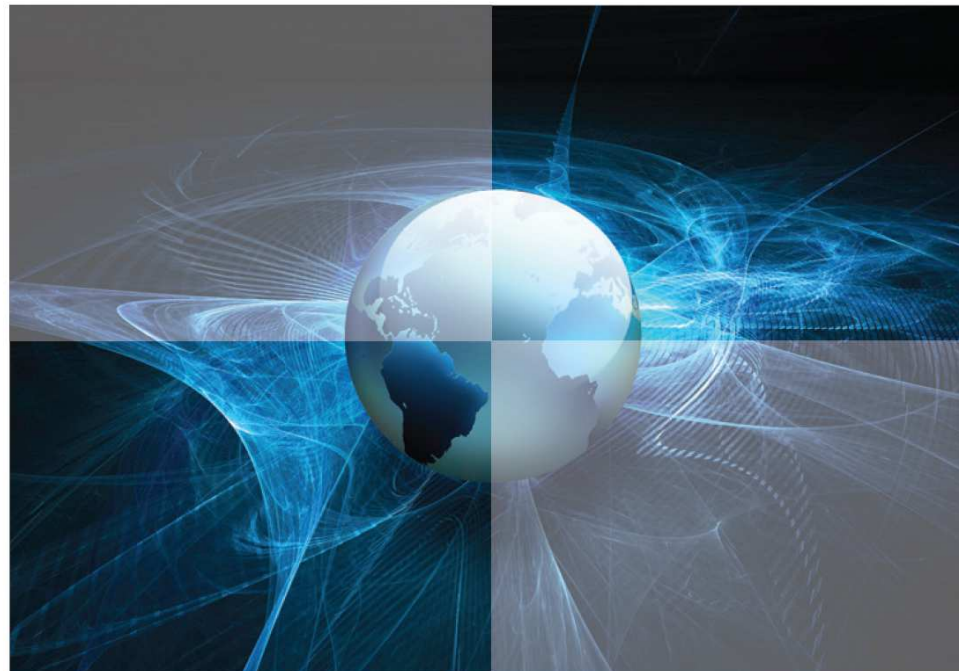



Figure 1: Energy Architecture Conceptual Framework

“Energy Triangle”

Definitions

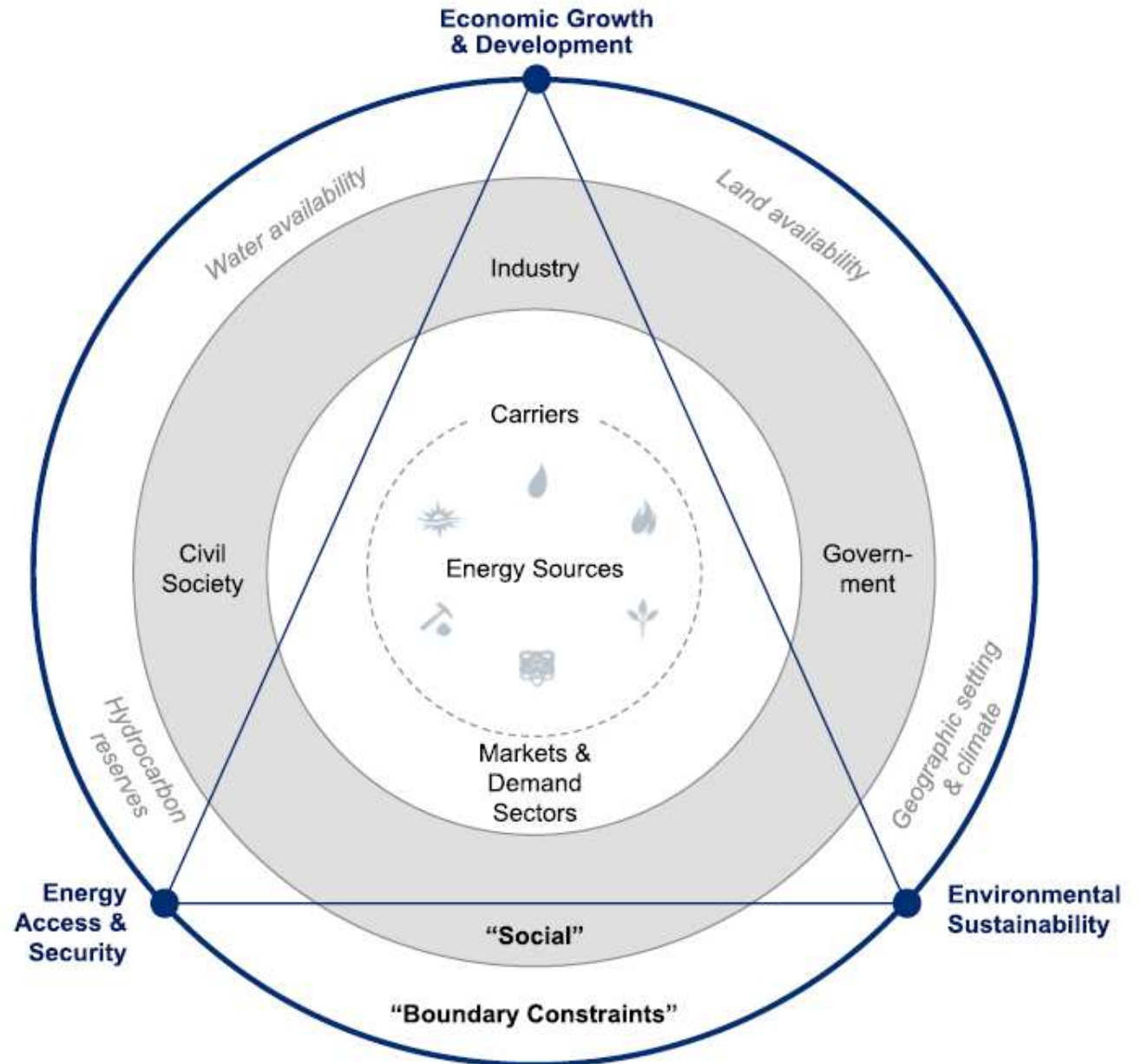


Physical elements:
Includes energy sources, their carriers and end markets.

Social elements:
Includes political institutions, industry and civil society, which shape the physical elements.

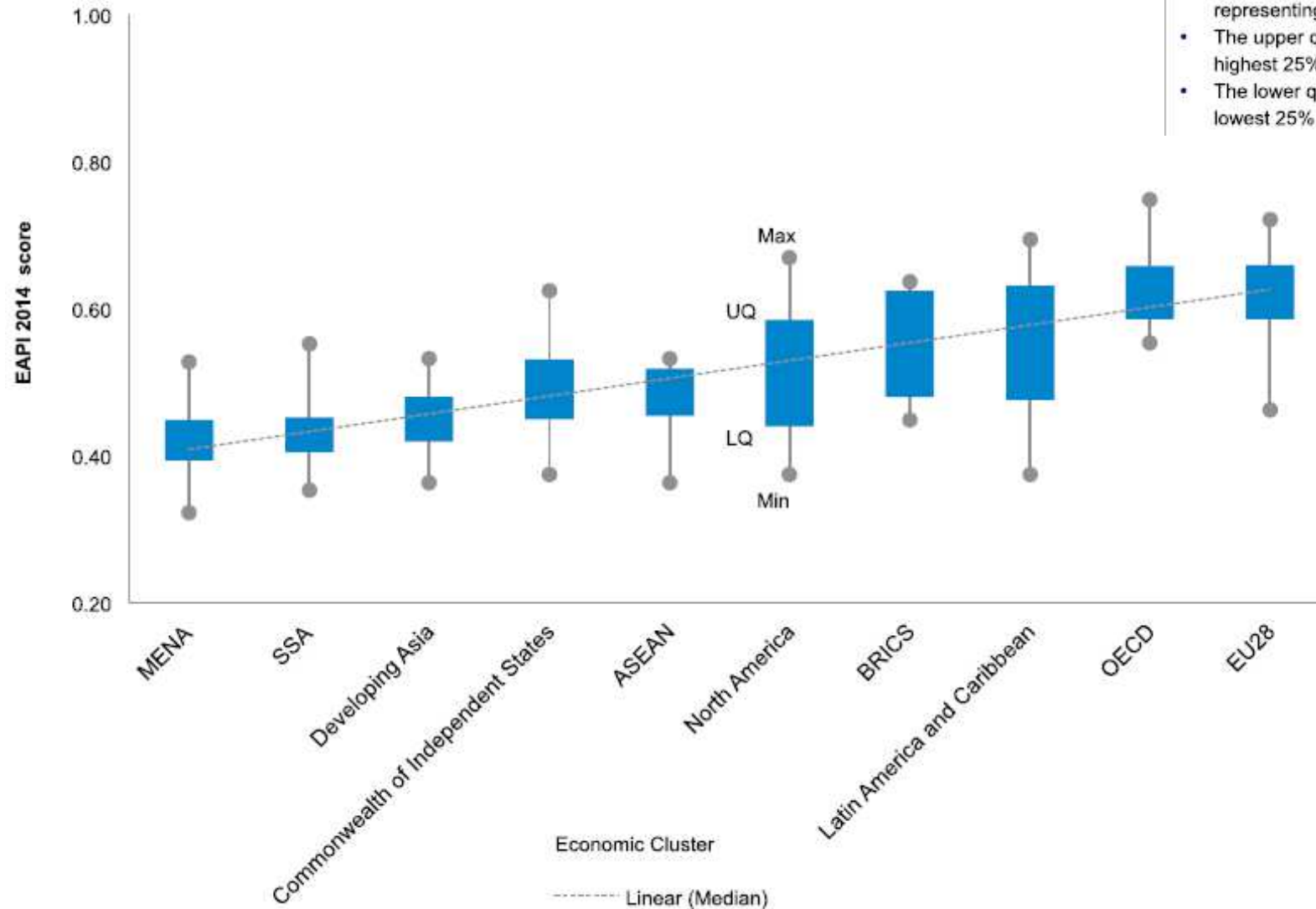
The Energy Triangle:
Ultimate objectives that the energy architecture is designed to support.

Boundary constraints:
Factors limiting performance against the energy triangle, both physical and social.



Country / Economy	Energy Architecture Performance Index (EAPI 2014)		Economic Growth & Development Basket	Environmental Sustainability Basket	Energy Access & Security Basket
	Score	Rank	Score	Score	Score
Norway	0.75	1	0.69	0.60	0.96
New Zealand	0.73	2	0.63	0.70	0.85
France	0.72	3	0.63	0.73	0.81
Sweden	0.72	4	0.59	0.73	0.85
Switzerland	0.72	5	0.73	0.59	0.82
Denmark	0.71	6	0.71	0.54	0.88
Colombia	0.70	7	0.74	0.50	0.84
Spain	0.67	8	0.69	0.55	0.78
Costa Rica	0.67	9	0.68	0.56	0.77
Latvia	0.66	10	0.58	0.65	0.77
United Kingdom	0.66	11	0.60	0.56	0.83
Romania	0.66	12	0.63	0.60	0.75
Austria	0.66	13	0.62	0.55	0.82
Canada	0.66	14	0.60	0.48	0.88
Germany	0.65	15	0.64	0.52	0.80
Portugal	0.65	16	0.62	0.57	0.77
Ireland	0.65	17	0.64	0.56	0.75
Peru	0.65	18	0.78	0.46	0.70
Finland	0.65	19	0.54	0.55	0.84
Slovak Republic	0.64	20	0.46	0.66	0.81
Hungary	0.64	21	0.53	0.61	0.78
Russian Federation	0.62	28	0.59	0.49	0.79
United States	0.59	37	0.57	0.34	0.84
Japan	0.58	38	0.58	0.43	0.74
China	0.45	85	0.35	0.35	0.65

Figure 3: Average EAPI 2014 Score by Region/Cluster



- Figure x is a 'box' or 'spread' chart
- Spread charts show the distribution of a dataset – in this case the different economic / regional clusters' average Energy Architecture Performance scores
- The silver bars are the spread of data from minimum, median to the maximum value
- The blue boxes show the quartiles
- Quartiles are a set of values that divide the data set into four equal groups, each representing a fourth of the sample
- The upper quartile represents the split of the highest 25% of data – the top performers
- The lower quartile represents the split of the lowest 25% of data – the bottom performers

Figure 5: EU 28 – Energy Triangle Performance: Average against High/Low Performer

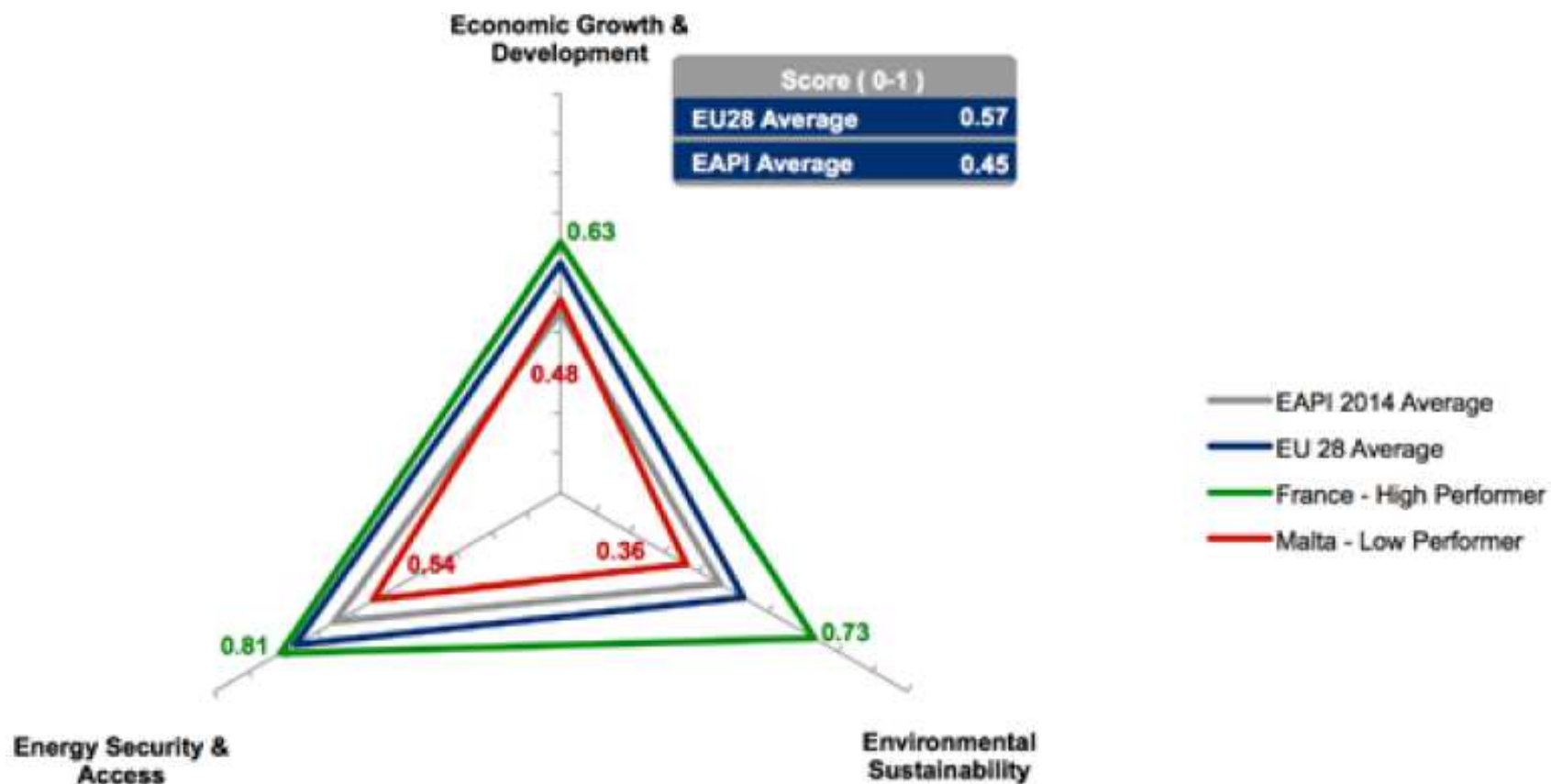


Figure 14: BRICS – Energy Triangle Performance:

CONSEIL & FORMATION EN REDEPLOIEMENT STRATEGIQUE

Average against High/Low Performer

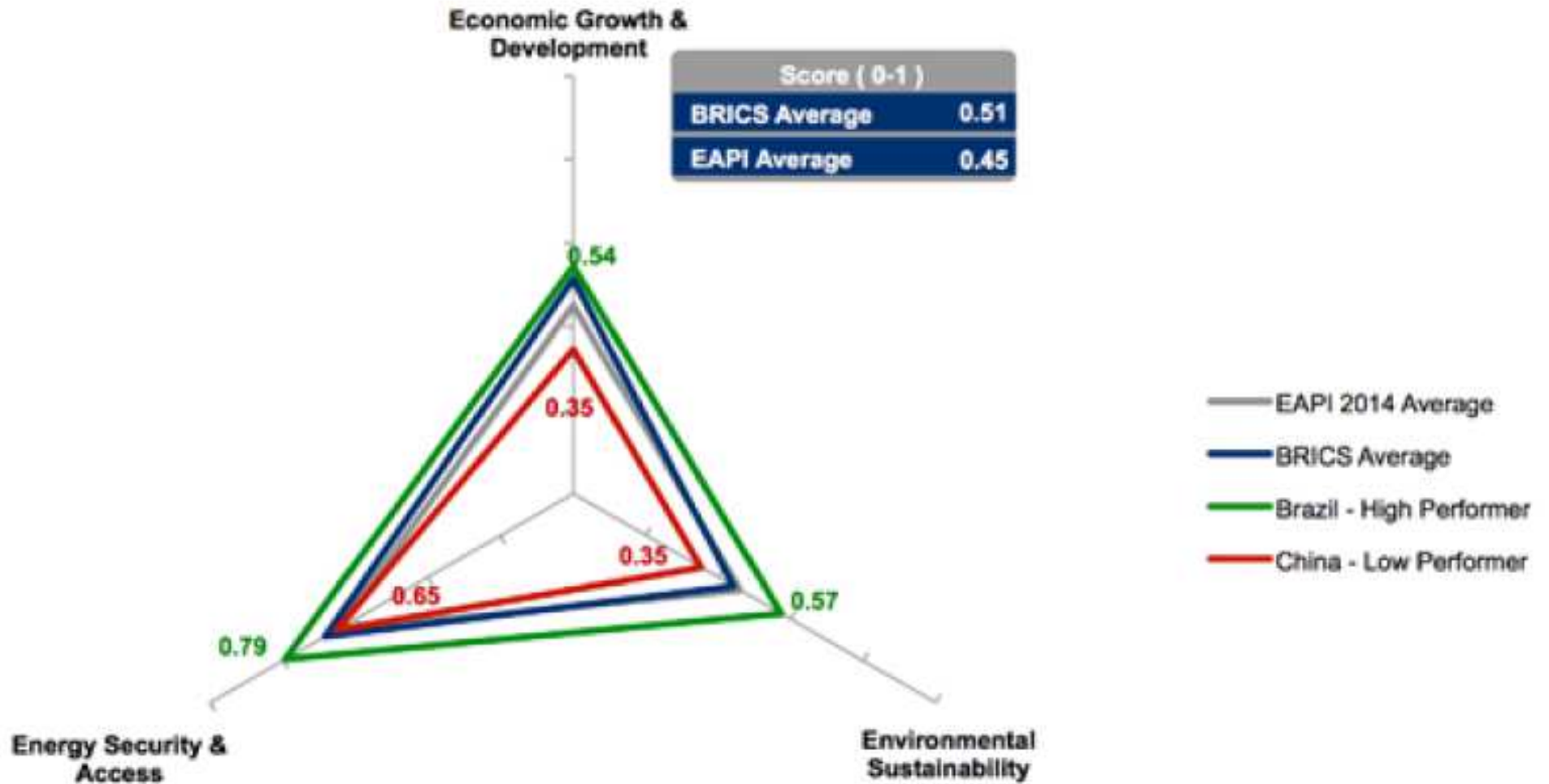


Figure 11: MENA – Energy Triangle Performance: Average against High/Low Performer

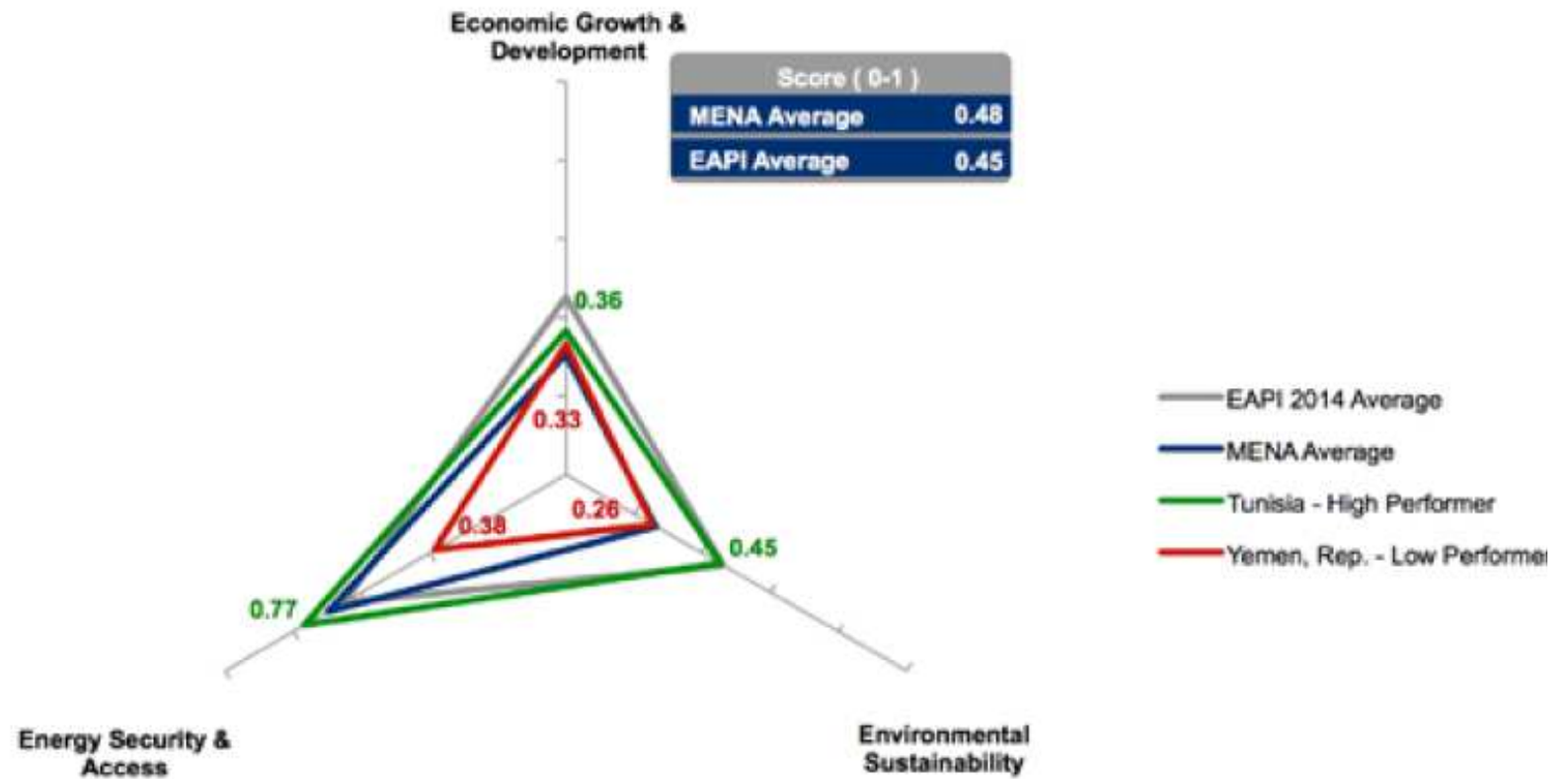
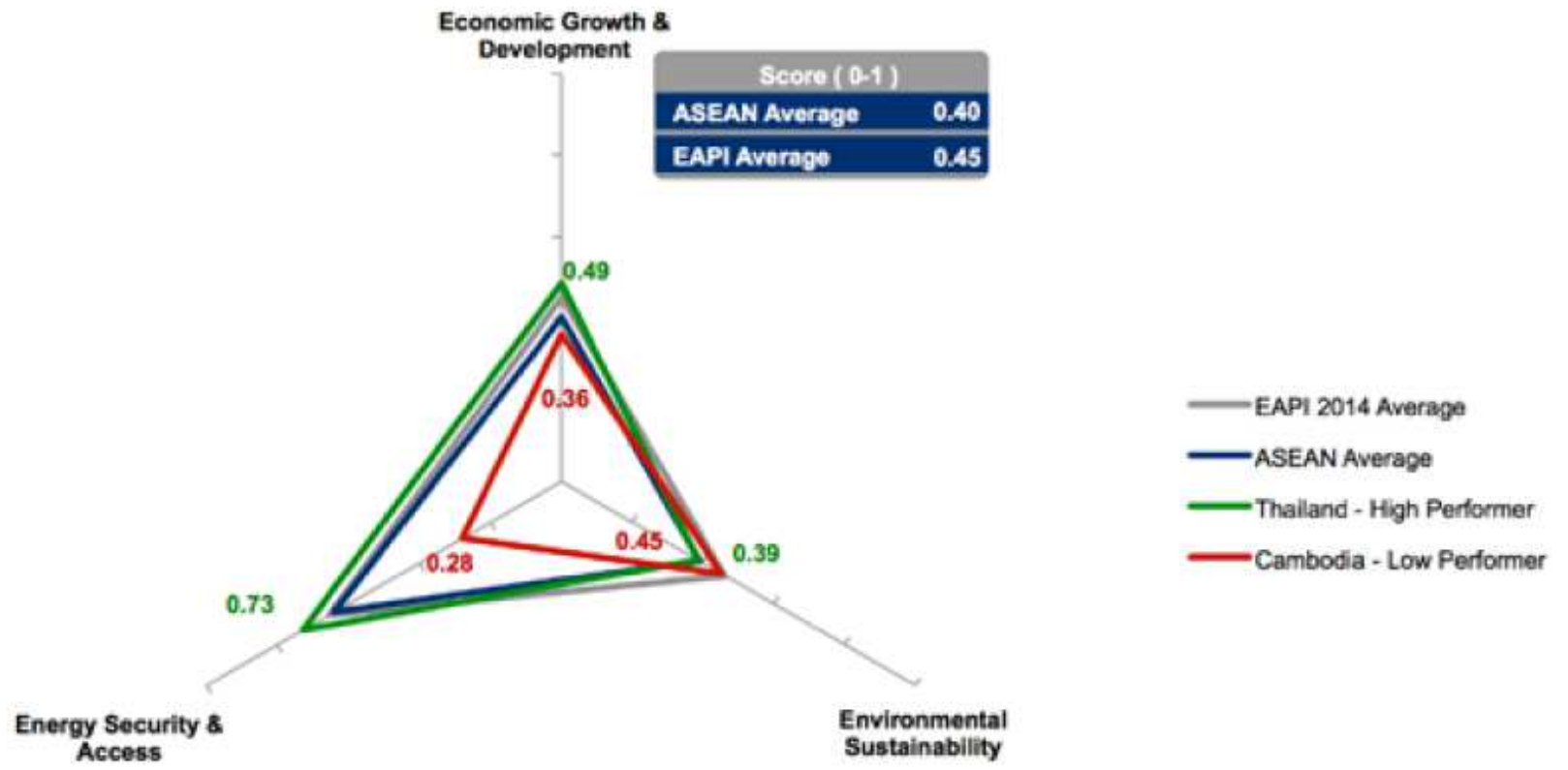


Figure 17: ASEAN – Energy Triangle Performance: Average against High/Low Performer





*Fondation
TUCK*

27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

WEF # parole d'évangile
**Il serait tout autant dangereux
de ne pas en tenir compte !**

Sécurité d'approvisionnement
+ croissance économique
+ durabilité environnementale
= croissance à long terme

Economie de fonctionnalité ? Illustration N°2



Fondation
TUCK

27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

Problématique

Xerox = Difficultés à faire accepter le progrès technique et à le vendre à son prix + retours de produits chers et fonctionnels

Solution

Rester propriétaire des appareils pour en gérer librement le cycle de vie. Refondre la gamme pour que le plus possible de composants soient adaptables à tous les appareils (taux atteint : 90%), concevoir les nouveaux appareils pour que chaque composant soit aisément remplacé quand nécessaire.

Le client ne paie plus les photocopieurs, mais la photocopie à l'unité.

Le coût de la MO a été multiplié par 2 ! Mais ...

... Xerox a estimé que cela lui avait procuré un **surcroît de profit de 200 millions de dollars** pour l'année 1999 et diminué le montant de déchets de 24.000 tonnes.

Economie de fonctionnalité ? Illustration N°2



Fondation
TUCK

27/01/2013

Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !

La clé du
renouveau
face à la crise

Points clés Xerox

Xerox a **vaincu une résistance au prix** en remplaçant la vente du bien par la vente de l'usage du bien (photocopies facturées à l'unité et non vente de l'appareil) + **abaissé ses coûts drastiquement**

Elle l'a fait en remodelant sa **chaîne de valeur en amont du produit** vendu : la photocopie.

Compatibilité des composants et **modularité** ont été des facteurs clés de succès.

Retour de la main-d'œuvre de qualité, **capable de faire économiser énergie et matières premières.**

Partie d'un même problème, Xerox a conçu une solution **à l'opposé de celle de Michelin.**



Fondation
TUCK

27/01/2013

Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !

La clé du
renouveau
face à la crise

Michelin / Xerox

Michelin : impossibilité de faire adopter rapidement les innovations → propose un **contrat de résultat et inclut l'innovation produit dans un ensemble intégré « produit + service ». **Va vers l'aval.****

Xerox : impossibilité de faire adopter rapidement les innovations → **contrat de résultat et reconfigure sa chaîne de valeur de production pour une réduction drastique des coûts, transforme un centre de coûts en centre de profits. **Va vers l'amont.****

Economie de fonctionnalité ? Illustration N°3

Safechem

Les solvants chlorés sont utilisés pour dégraisser les pièces métalliques.

Vague de protestation en Allemagne, rumeurs d'interdiction, marché est en déconfiture

La filiale allemande de Dow Chemicals s'inquiète et cherche une solution.

Les solvants chlorés n'apparaissent plus polluants :

- Les quantités produites sont considérablement réduites
- les opérateurs ne sont plus soumis aux vapeurs dégagés
- le client n'a plus à gérer de déchets polluants



Fondation
TUCK

27/01/2013

Vente de l'usage : le nouveau relais de croissance !

La clé du renouveau face à la crise



Fondation
TUCK

27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

Dow chemicals

activité fondée sur le **chiffre
d'affaires** ↘

réalisé sur un **consommable**

Safechem

activité fondée sur une
valeur ajoutée ↗

réalisée sur un **produit
durable** associé à un
service.

Ceci a été possible par
l'association d'un bien
d'équipement.

**En 5 ans, Safechem est passée d'une part de marché de
8% à 50%**

La problématique des entreprises, aujourd'hui :



Fondation
TUCK

27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

**« Nous sommes pris en étau
entre la paupérisation de nos clients
et l'augmentation des coûts,
qu'il s'agisse de l'énergie, des matières premières
ou de la main-d'œuvre asiatique ! »**

Valérie Vuillemot
Directeur Marketing Stratégique
Vice President Marketing
SBU Electrical Cooking
Groupe SEB



Fondation
TUCK

27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

**Obsolescence
artificielle
(programmée)**



**Surconsommation de
ressources matérielles**

↗ coûts



↘ Masse salariale



Fondation
TUCK

27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

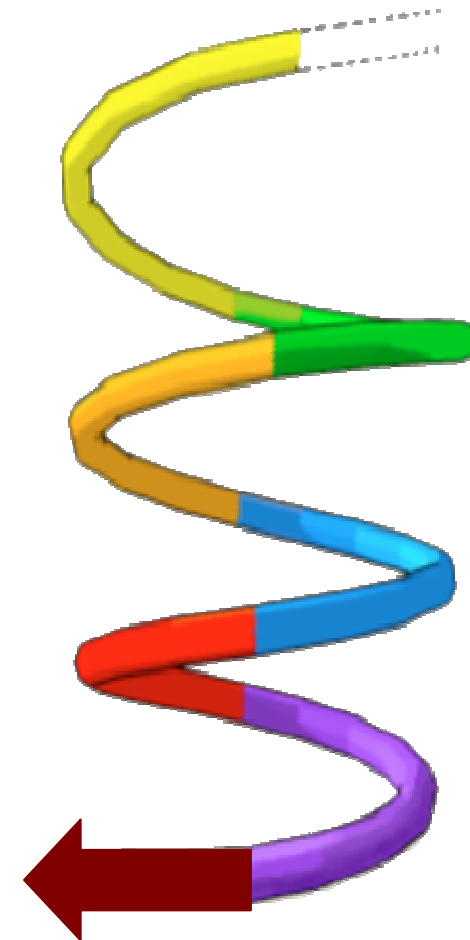
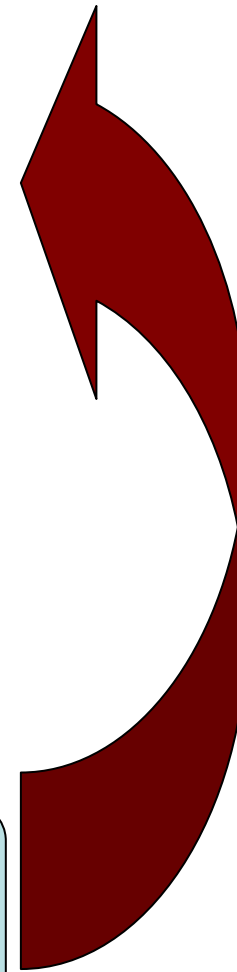
➔ **Masse salariale**



➔ **Consommation**



➔ **investissements**



La spirale descendante de la crise



Fondation
TUCK

27/01/2013

Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !

La clé du
renouveau
face à la crise

**Obsolescence
de progrès**



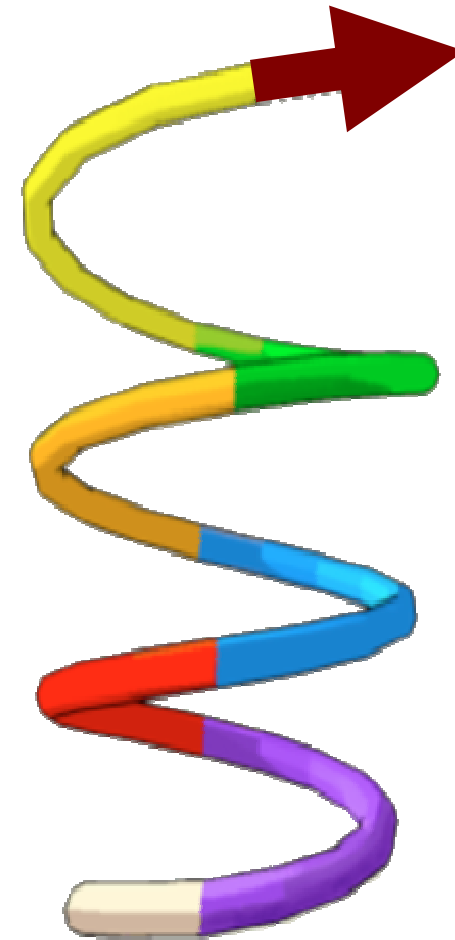
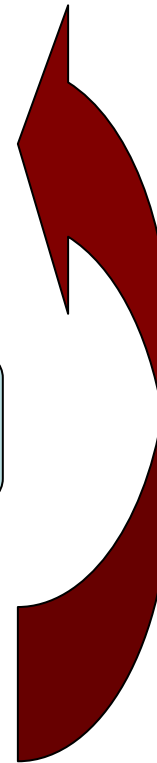
↗ Consommation



↗ investissements



↗ Masse salariale



**La spirale
ascendante de la
croissance**



Fondation
TUCK

27/01/2013

Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !

La clé du
renouveau
face à la crise

**Economie de
fonctionnalité**



**↗ Emploi +
pouvoir d'achat**



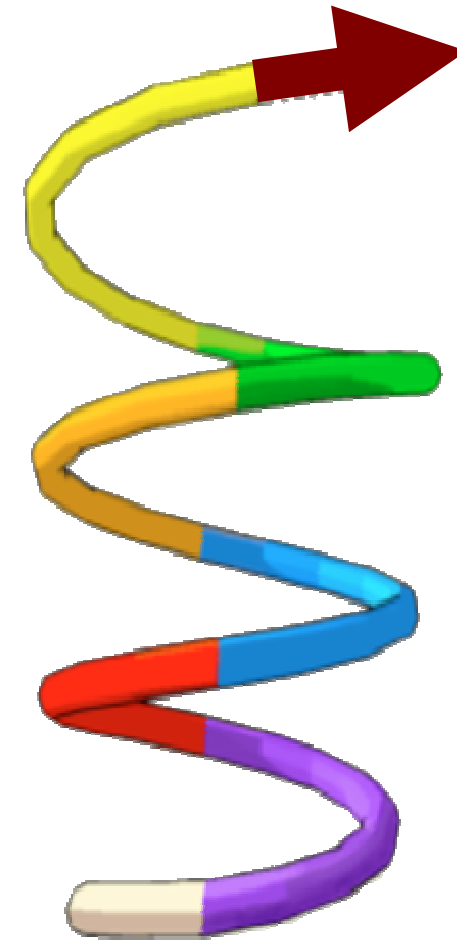
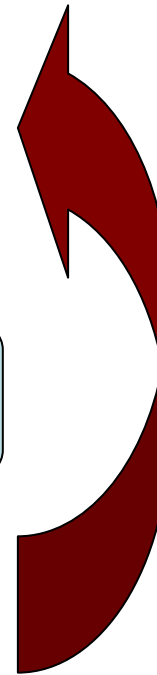
↗ Consommation



↗ investissements



↗ Masse salariale



**La spirale
ascendante de la
croissance**

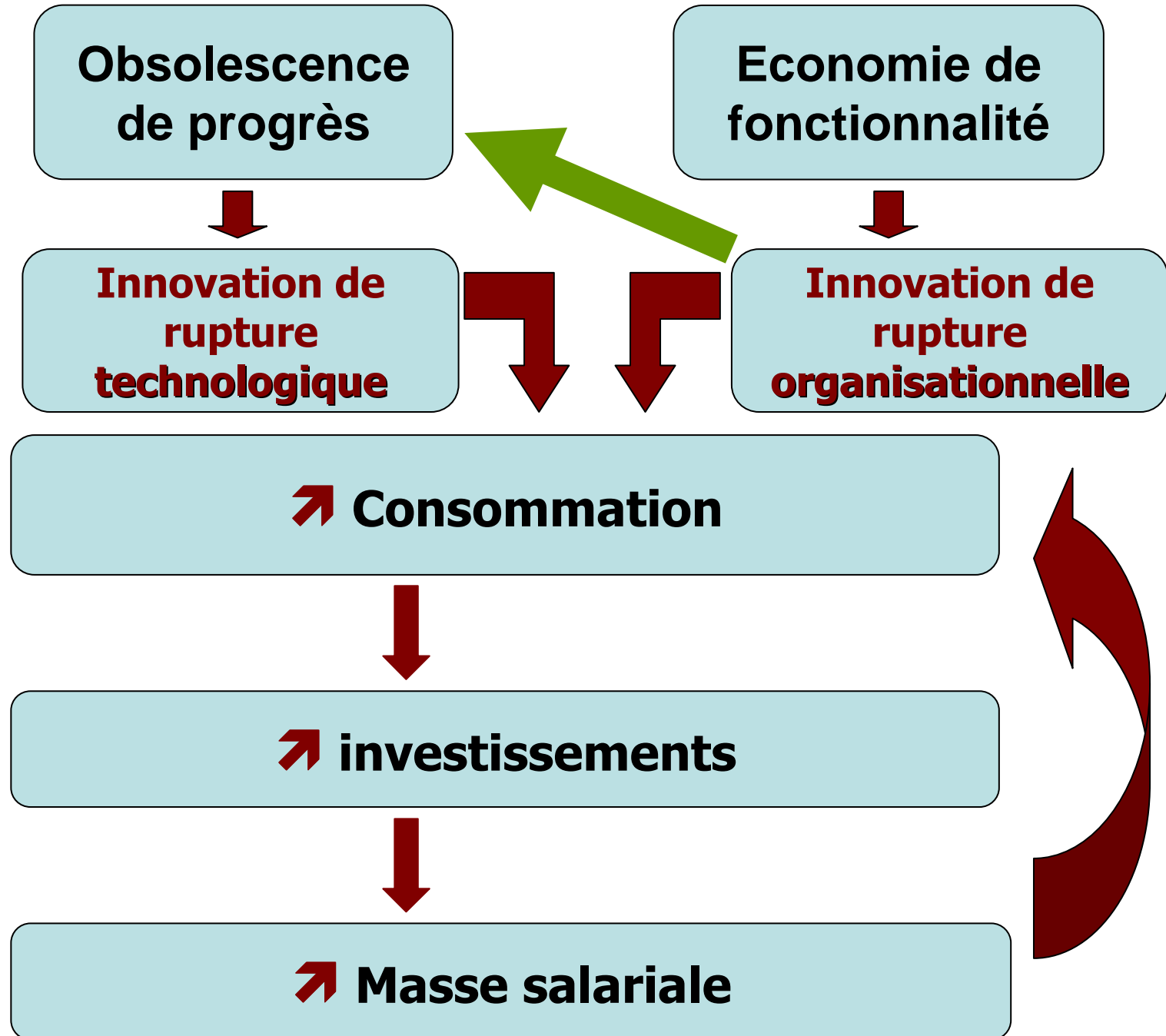


Fondation
TUCK

27/01/2013

Vente de l'usage : le nouveau relais de croissance !

La clé du renouveau face à la crise



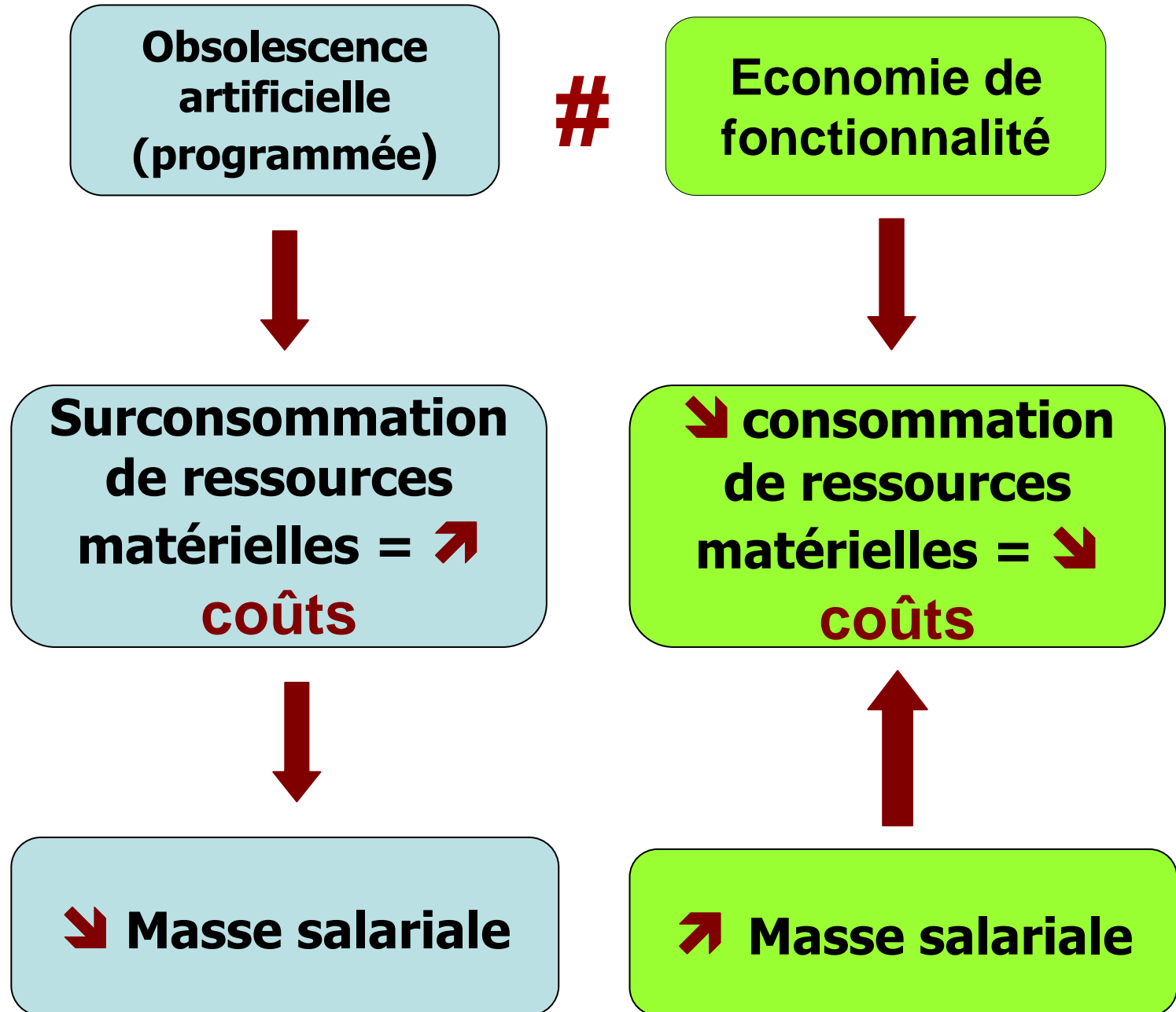


Fondation
TUCK

27/01/2013

Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !

La clé du
renouveau
face à la crise





Fondation
TUCK

27/01/2013

Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !

La clé du
renouveau
face à la crise

C'est l'industrie qui crée les richesses, y compris dans les services

En France, en 2010, le salaire brut annuel par tête était en moyenne de **32.520€**, mais ce chiffre cache de fortes disparités :

- Salarié de **l'industrie** 37.995€ (+17%/moyenne)
- Salarié de la **distribution** 29.936 € (-8%/moyenne)
- Services **à la personne** 25.668€ (-21%/moyenne)

La France sans ses usines

Patrick Artus, Marie Paule Virard, Fayard 2011

« J'augmente les salaires de mes employés parce qu'ils vont alors acheter mes voitures ! » Henry Ford



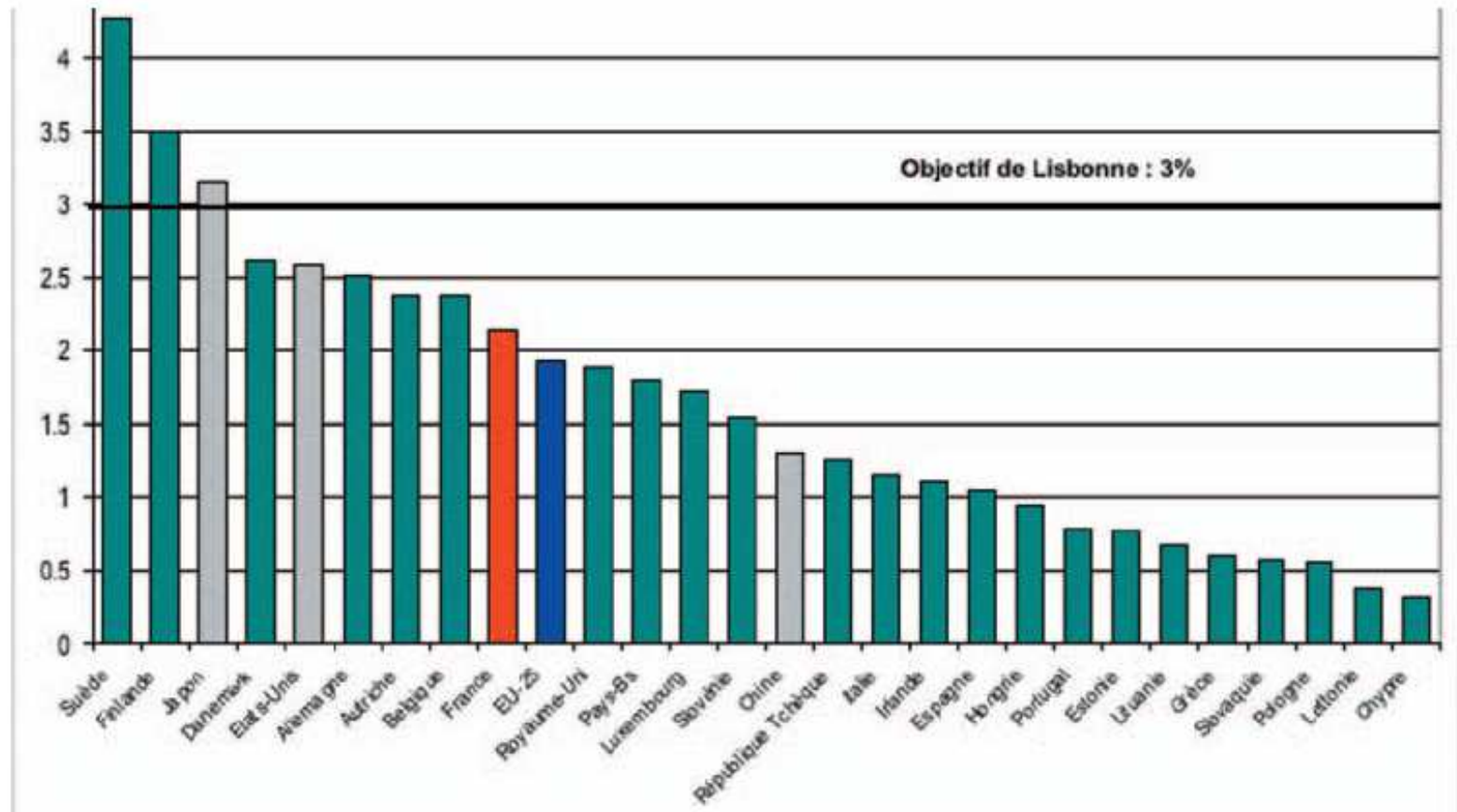
Fondation
TUCK

27/01/2013

Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !

La clé du
renouveau
face à la crise

5% Part de la dépense en R&D dans le PIB dans différents pays, en 2003, en %



Source : Commission Européenne

Epoque de Gaulle – Pompidou :

SEFIOR

Stratégie d'Économie de Fonctionnalité Intégrée aux Organisations
CONSEIL & FORMATION EN REDEPLOIEMENT STRATÉGIQUE



Fondation
TUCK

27/01/2013

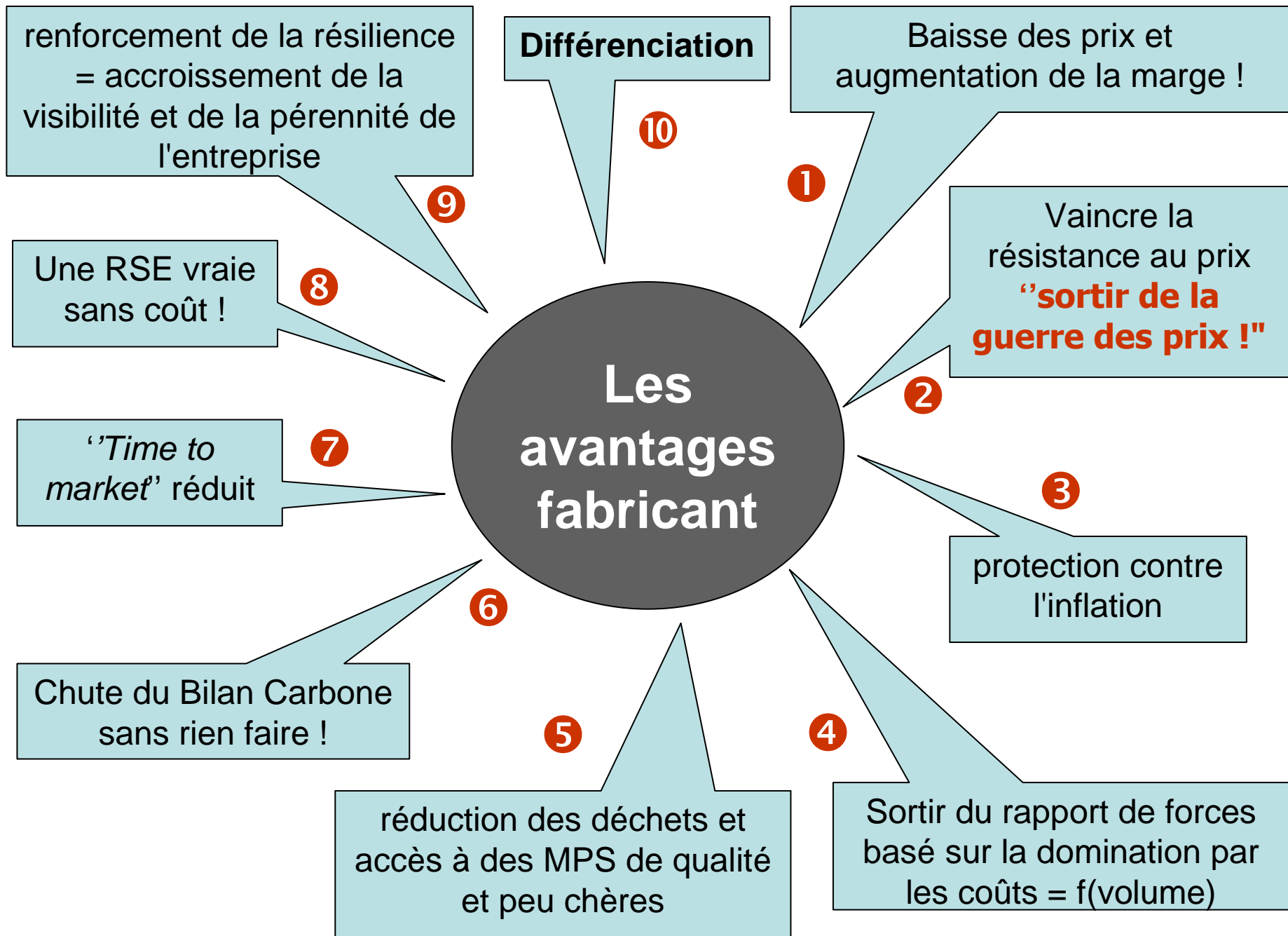
**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

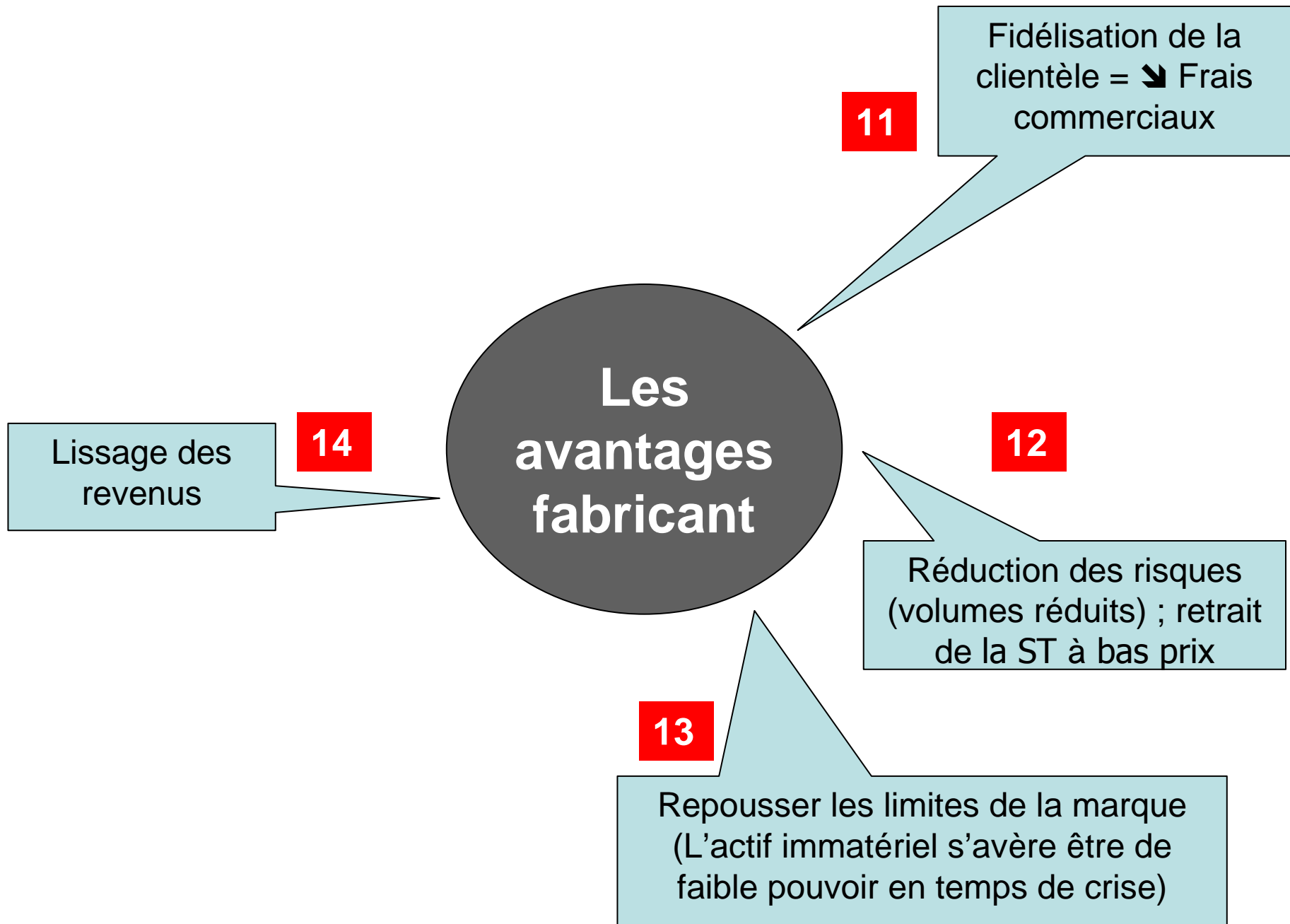
**La clé du
renouveau
face à la crise**

Avantages

pour le fabricant,

pour le client ...





SEFIOR

Stratégie d'Économie de Fonctionnalité Intégrée aux Organisations
CONSEIL & FORMATION EN REDEPLOIEMENT STRATÉGIQUE



Fondation
TUCK

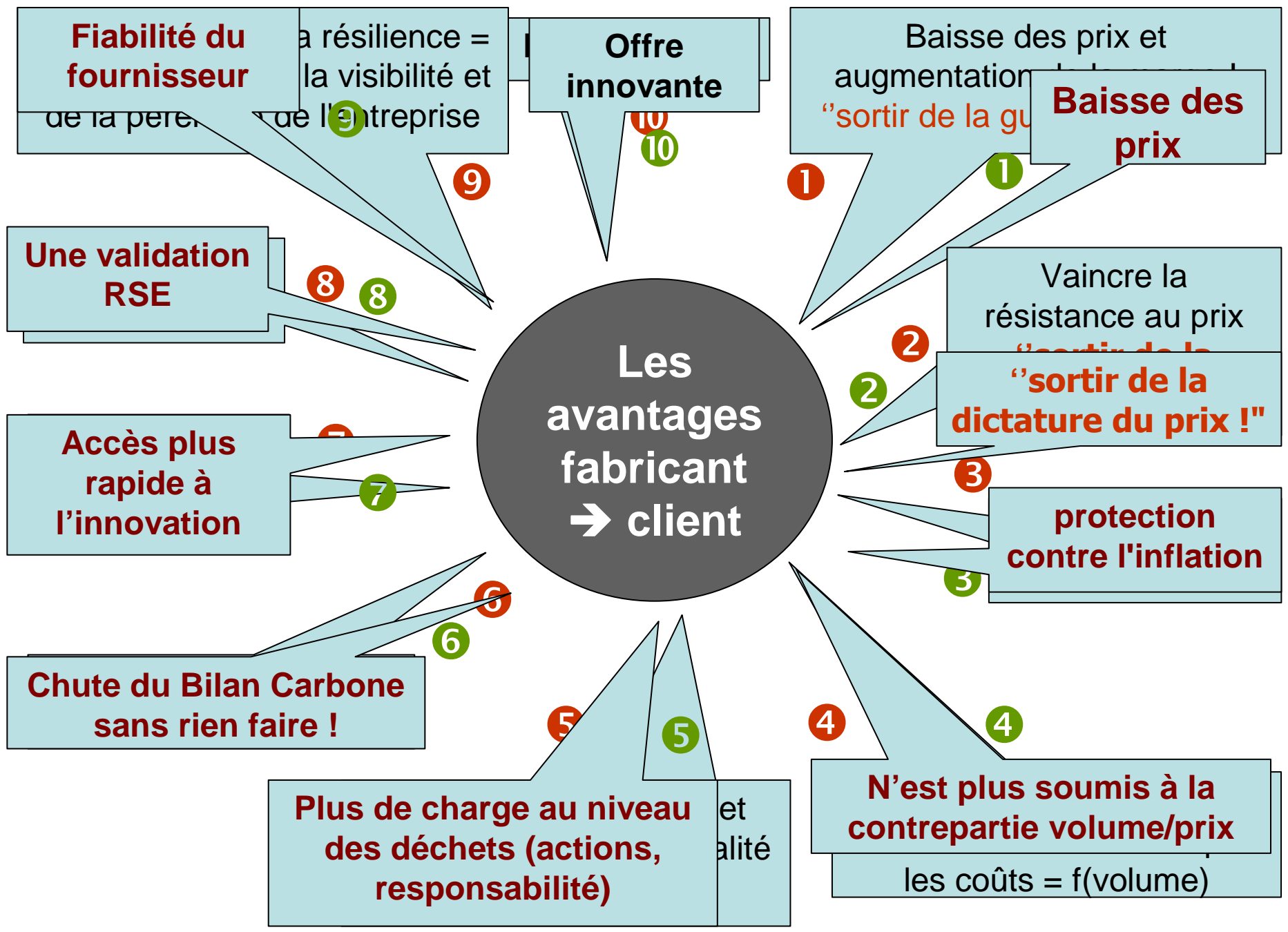
27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

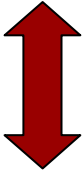
Avantages

pour le fabricant, donc pour le client ...



TCO Le prix de l'usage est quasi-égal au TCO ; le client sait où il va ; il peut budgéter.

14



Lissage des revenus

14

Les avantages fabricant → client

11

Fidélisation de la clientèle = ↘ Frais commerciaux

Baisse des prix

11

12

Fiabilité du fournisseur

Réduction des risques (volum de

13

13

Redonner un sens aux marques ; sortir de la dictature du prix qui est un paramètre important sans être le seul !

Economie circulaire ? Facteur de rentabilité N°1 : la boucle la plus courte !

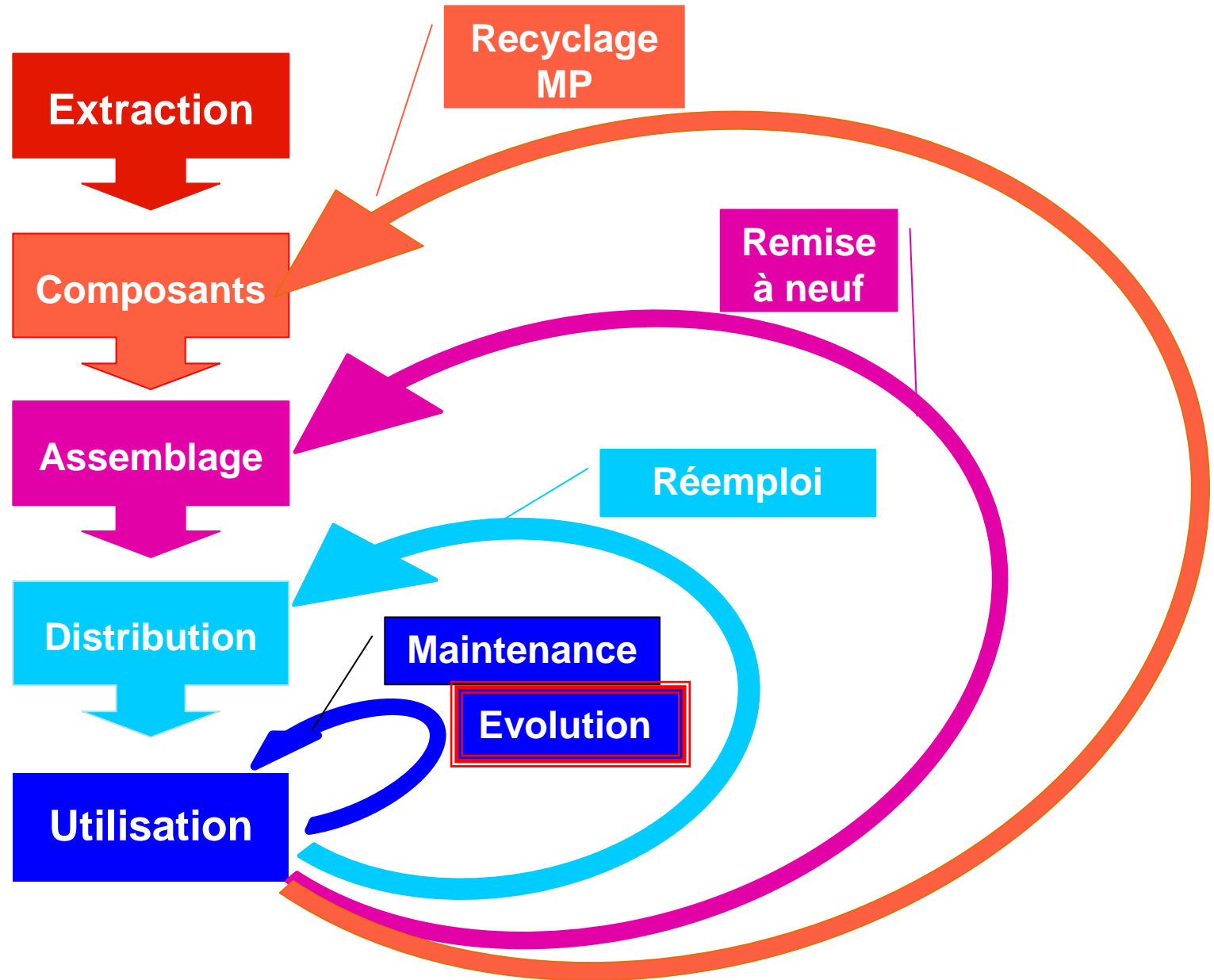


Fondation
TUCK

27/01/2013

Vente de l'usage : le nouveau relais de croissance !

La clé du renouveau face à la crise



SEFIOR

Stratégie d'Économie de Fonctionnalité Intégrée aux Organisations
CONSEIL & FORMATION EN REDEPLOIEMENT STRATÉGIQUE



Fondation
TUCK

27/01/2013

**Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !**

**La clé du
renouveau
face à la crise**

Changement radical de paradigme

↘ **Chiffre d'affaires**
et ↗ **Profit**

Une vraie révolution !

SEFIOR

Stratégie d'Économie de Fonctionnalité Intégrée aux Organisations
CONSEIL & FORMATION EN REDEPLOIEMENT STRATÉGIQUE

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

Questions  de société

LES CLÉS DU RENOUVEAU GRÂCE À LA CRISE !

ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ :
MODE D'EMPLOI POUR LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Eric FROMANT

Préface de Christian BLANC

www.economie-de-fonctionnalite.fr

www.Sefior.fr

Eric FROMANT

01 45 81 22 08

06 82 61 76 83

eric.fromant@Sefior.fr

