

# 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)**

**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**

# 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**

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

**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

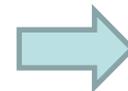
Fabrication

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**

100

250

100

160

**X 6**

100

125

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<sup>ème</sup> siècle.**

**Le 21<sup>ème</sup> 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

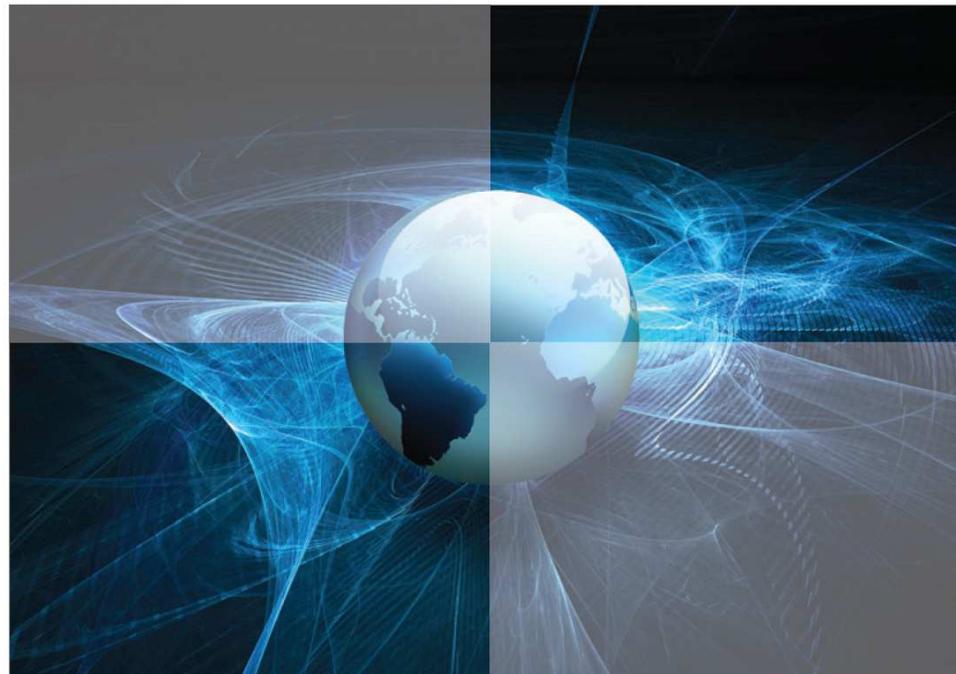


Figure 1: Energy Architecture Conceptual Framework

“Energy Triangle”

**Definitions**

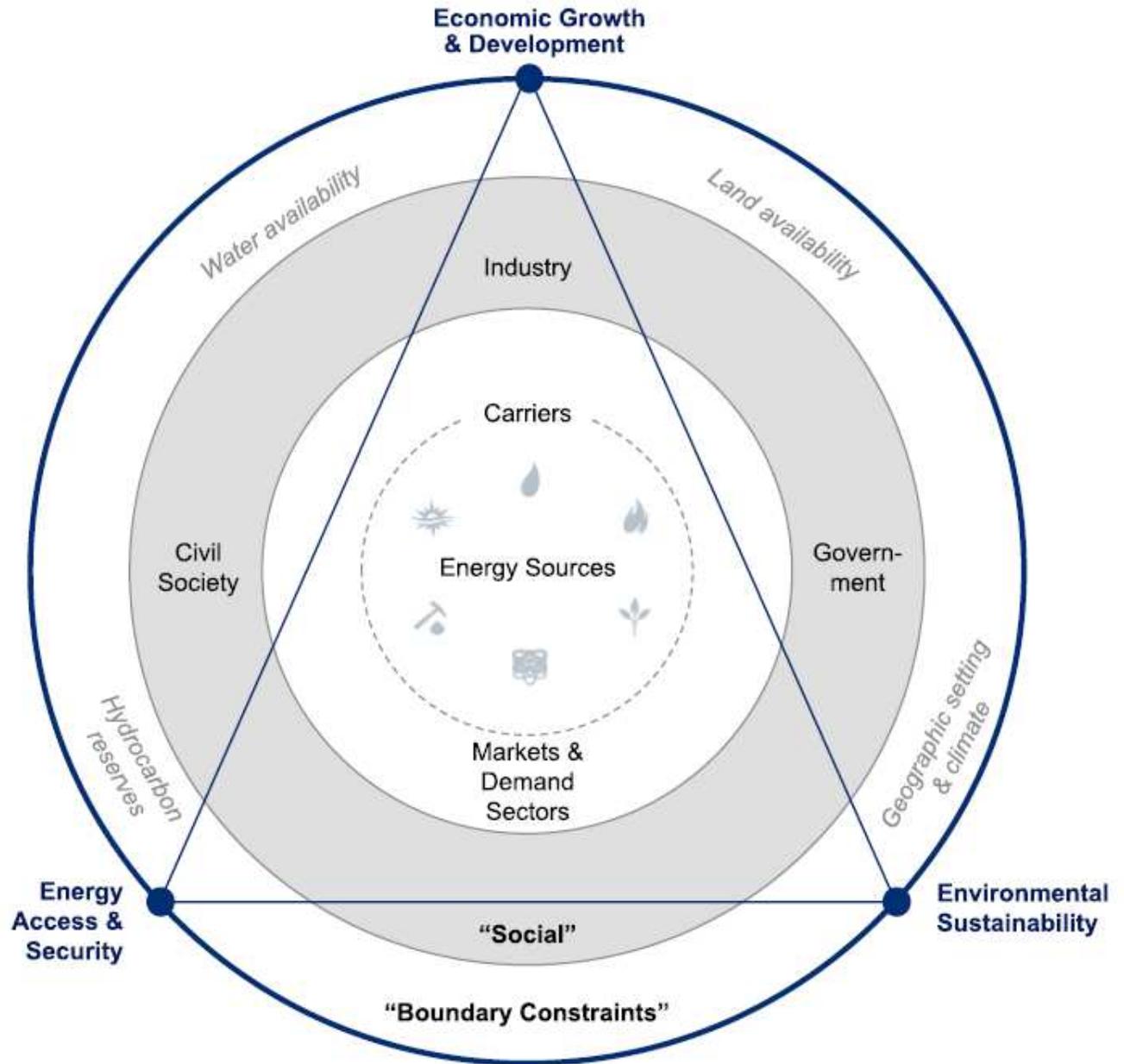


**Physical elements:**  
Includes energy sources, their carriers and end markets.

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

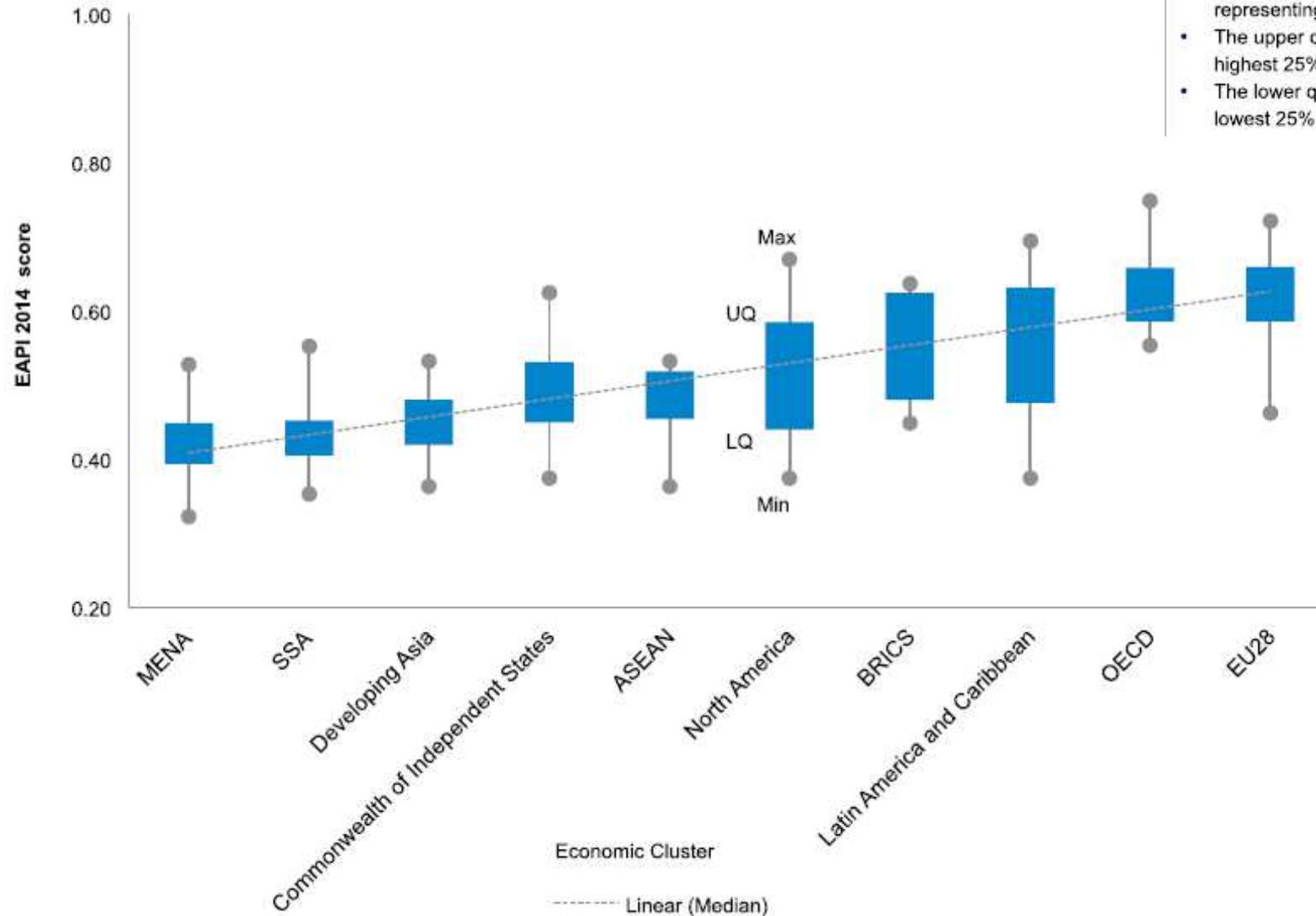
**The Energy Triangle:**  
Ultimate objectives that the energy architecture is designed to support.

**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

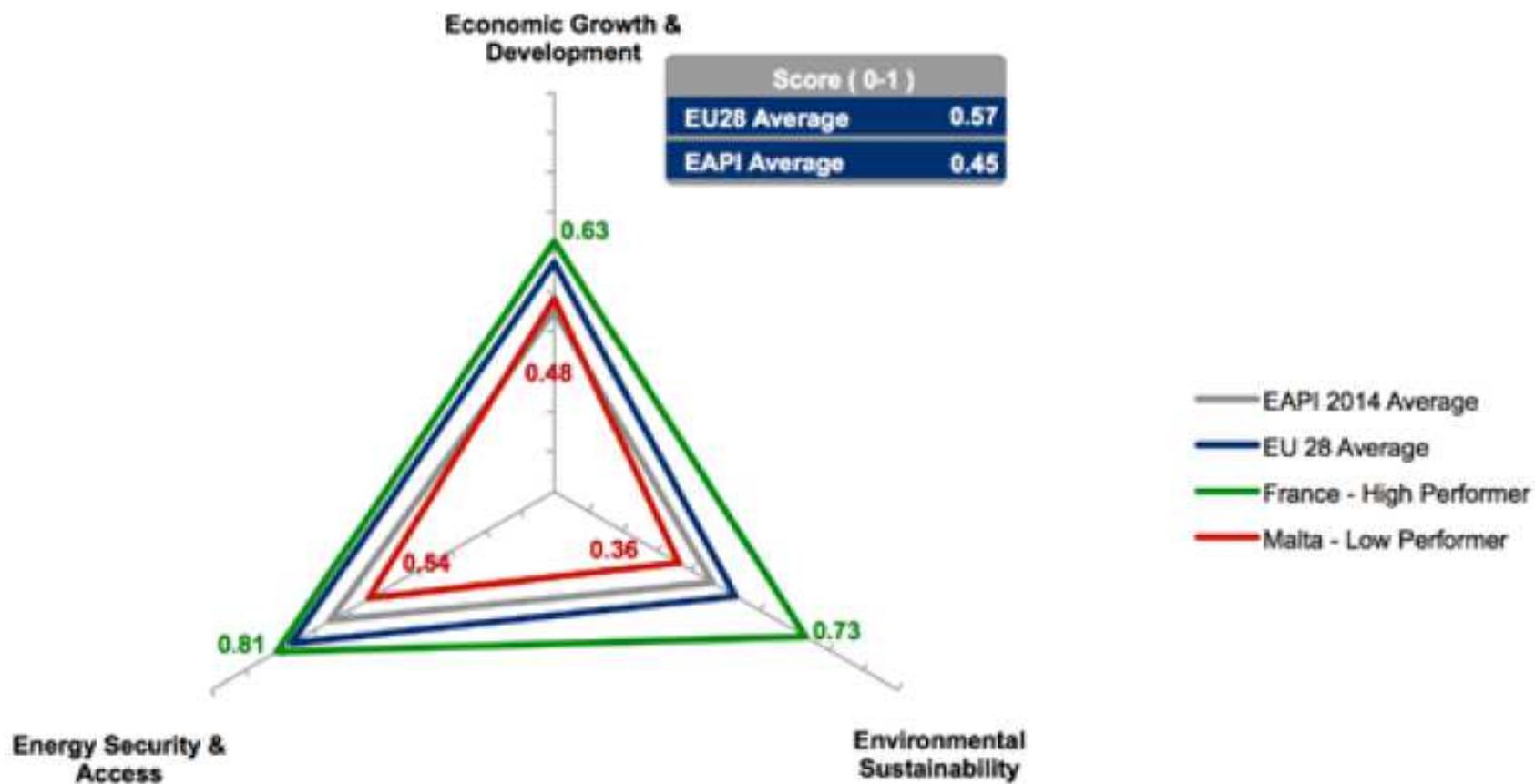


Figure 14: BRICS – Energy Triangle Performance:

CONSEIL & FORMATION EN REDEPLOIEMENT STRATEGIQUE

Average against High/Low Performer

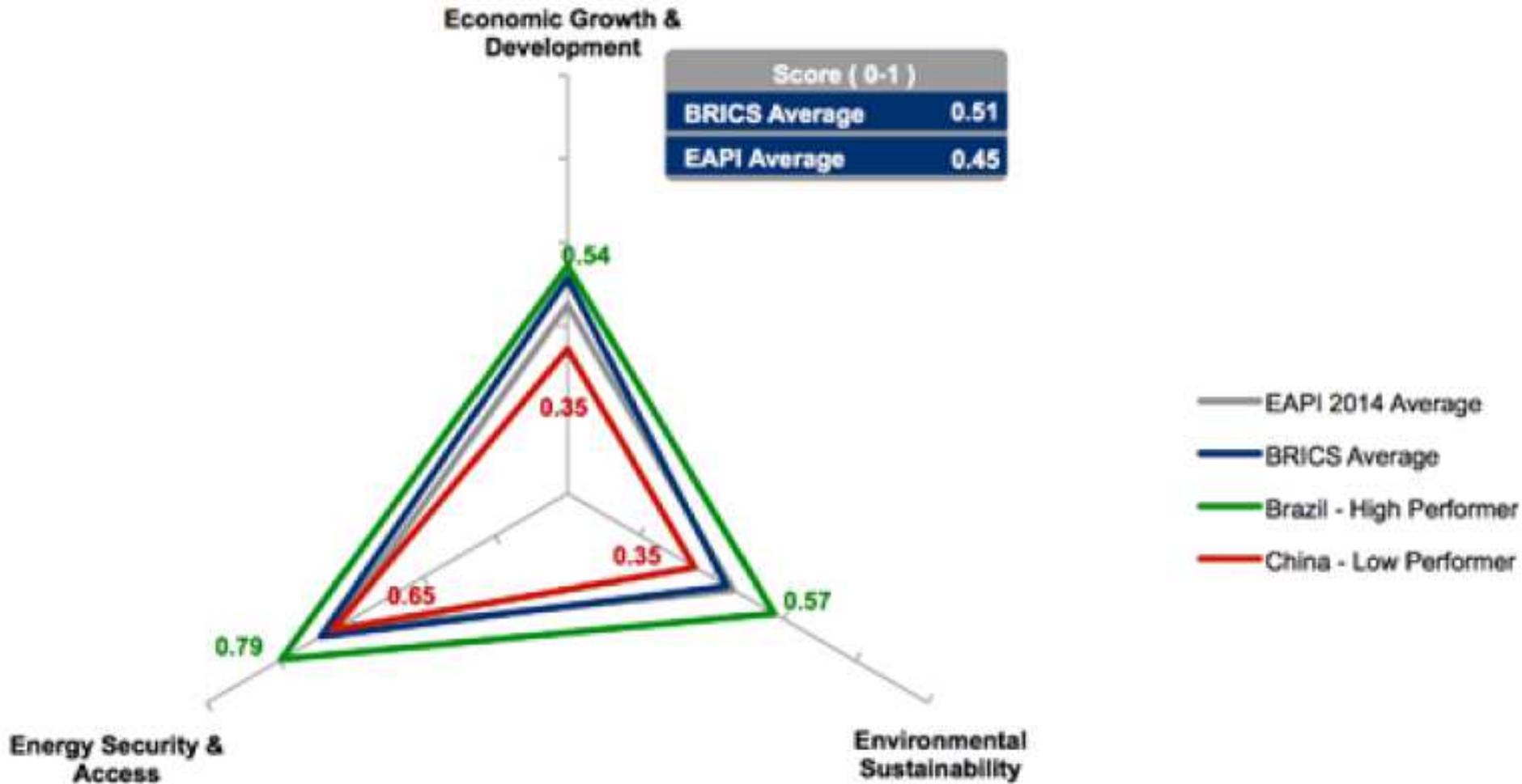


Figure 11: MENA – Energy Triangle Performance: Average against High/Low Performer

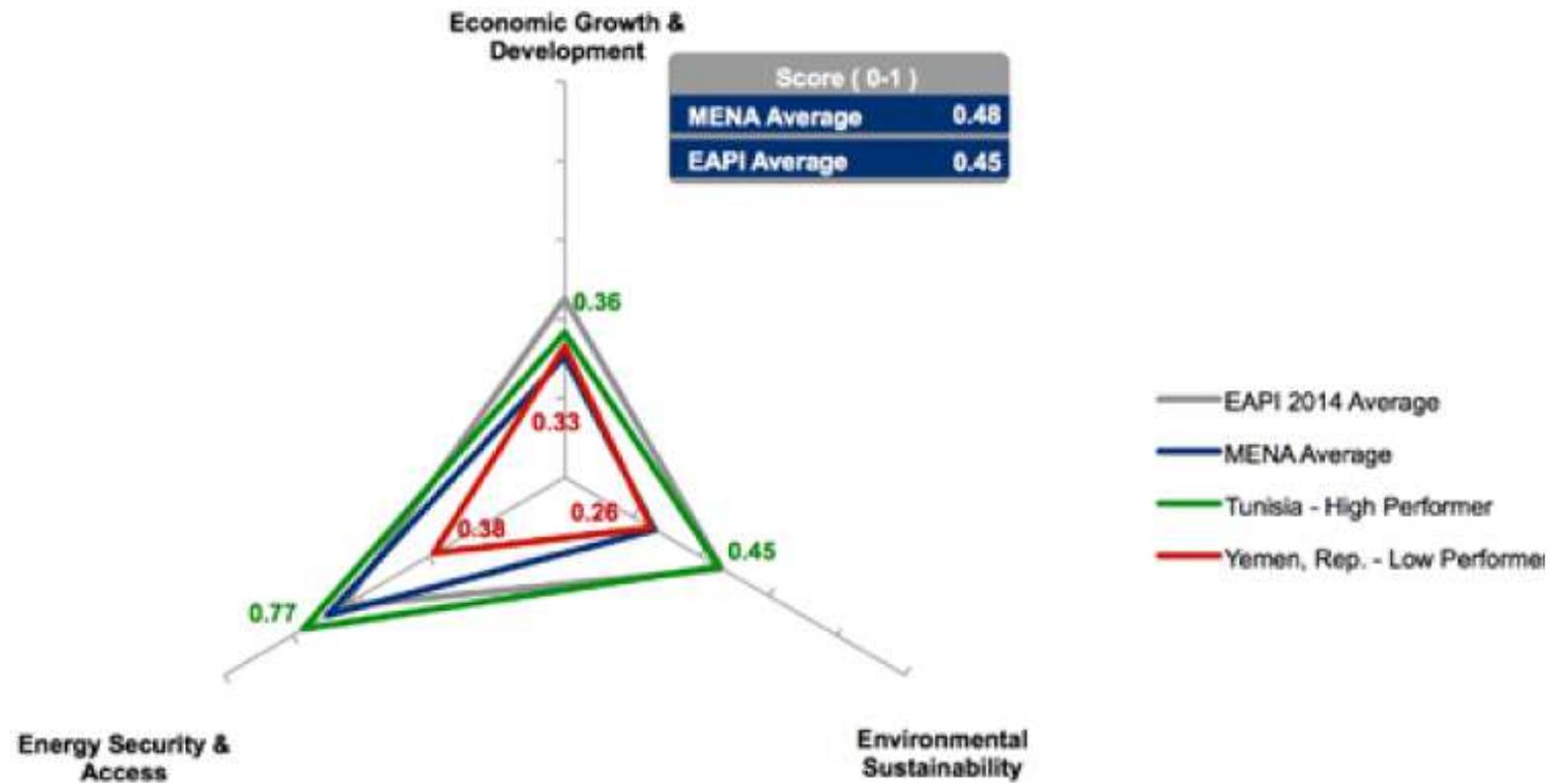
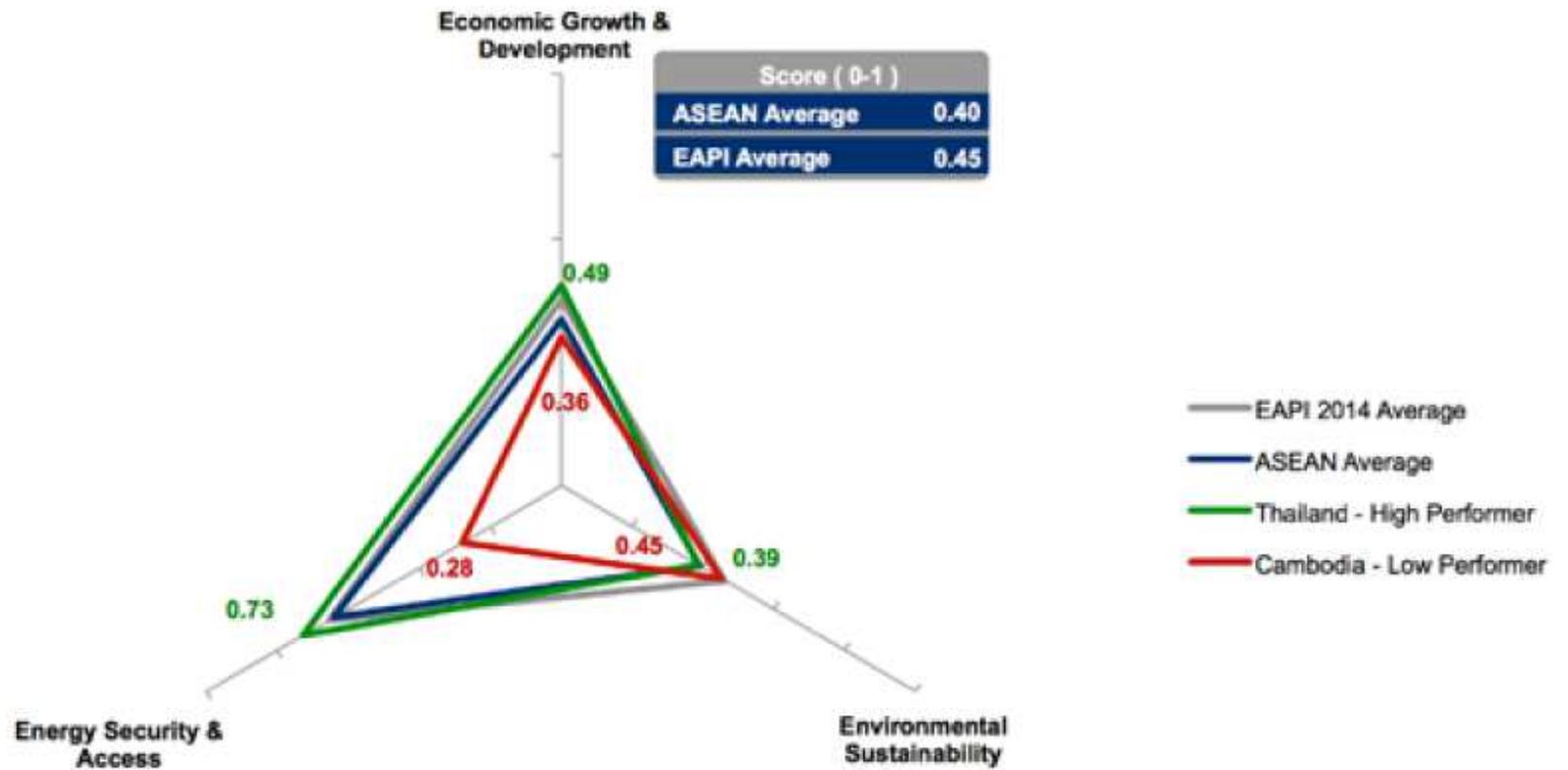


Figure 17: ASEAN – Energy Triangle Performance: Average against High/Low Performer





*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.**

## 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**



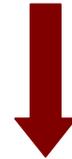
Fondation  
TUCK

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**

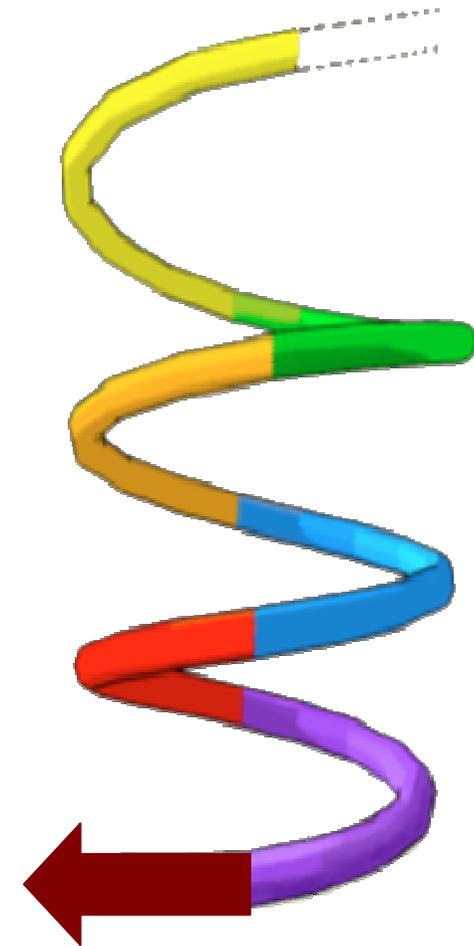
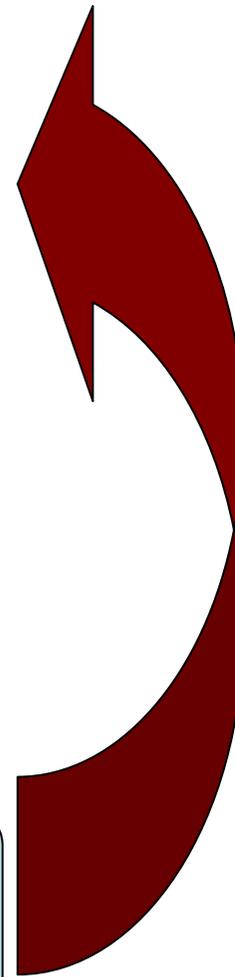
↳ **Masse salariale**



↳ **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**



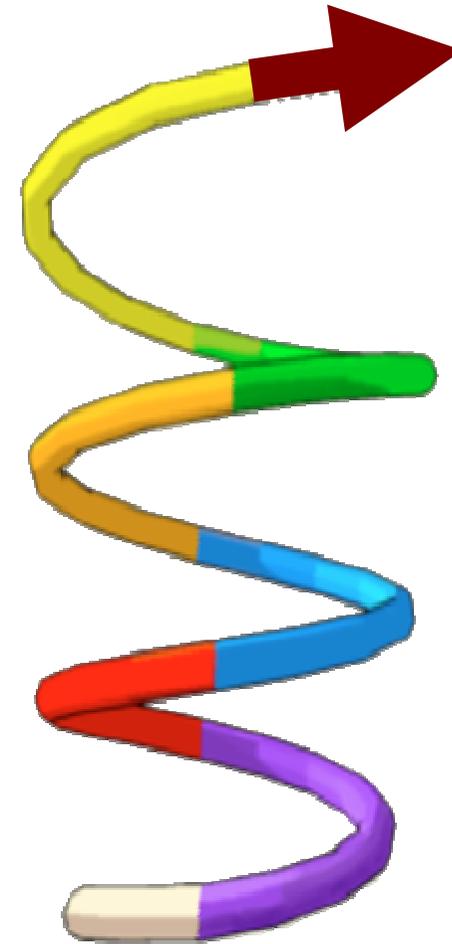
**↗ Consommation**



**↗ 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**



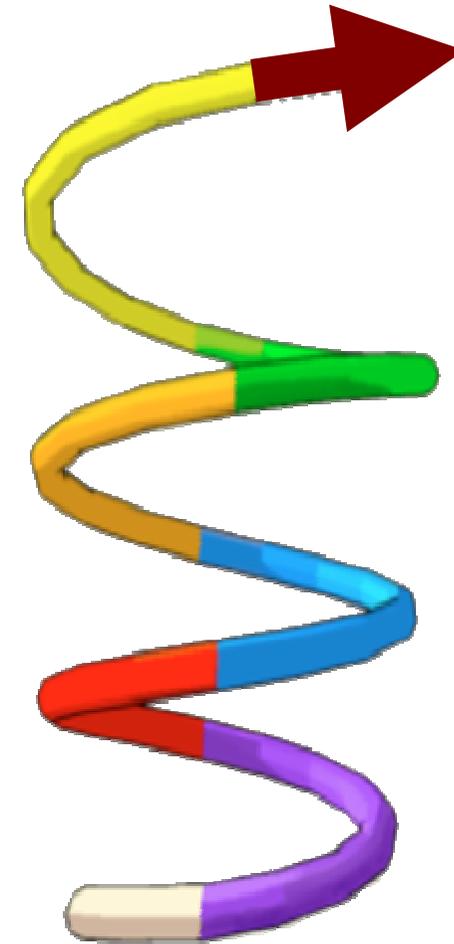
**↗ Consommation**



**↗ investissements**



**↗ Masse salariale**



**La spirale  
ascendante de la  
croissance**

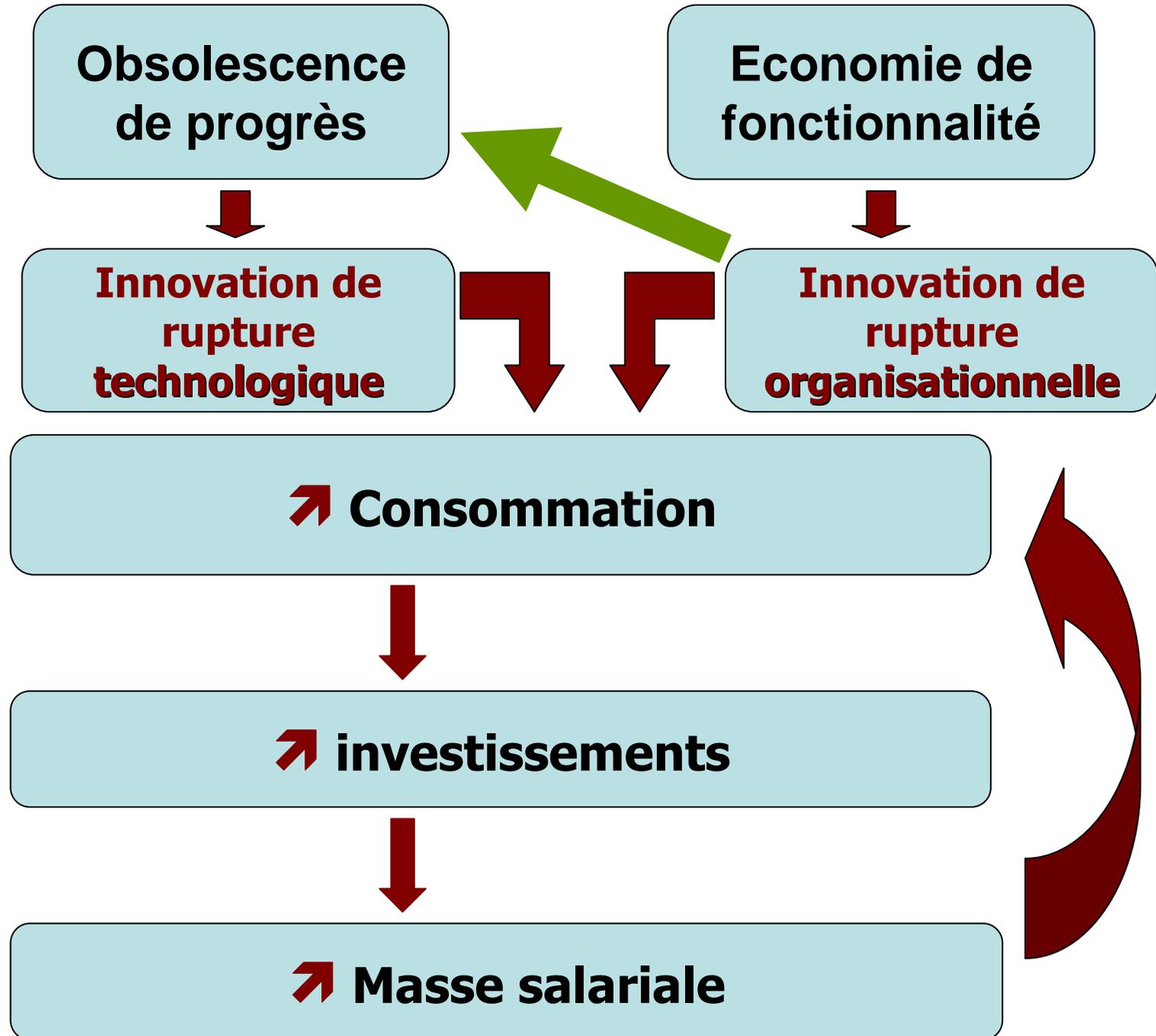


Fondation  
TUCK

27/01/2013

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

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



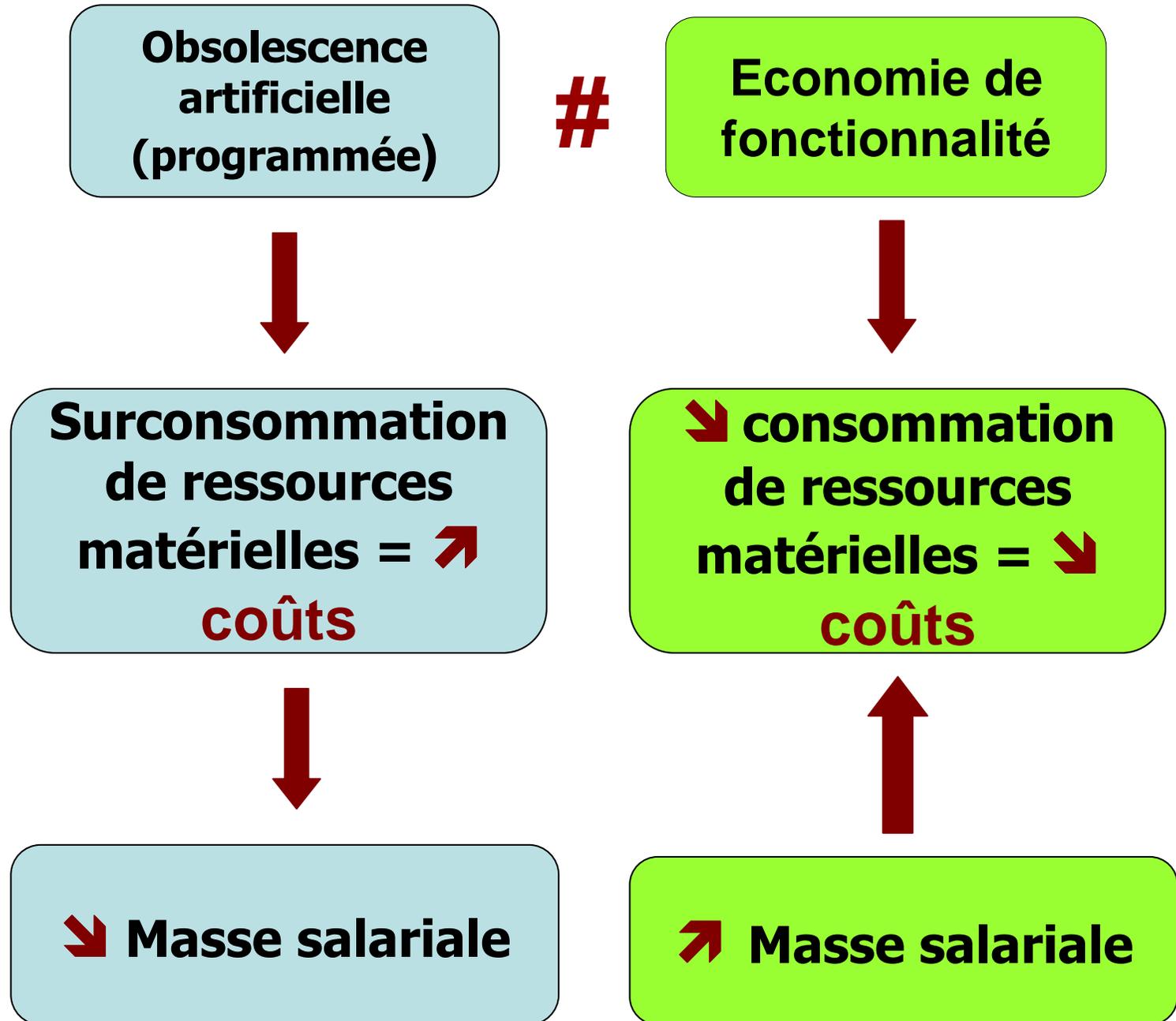


Fondation  
TUCK

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



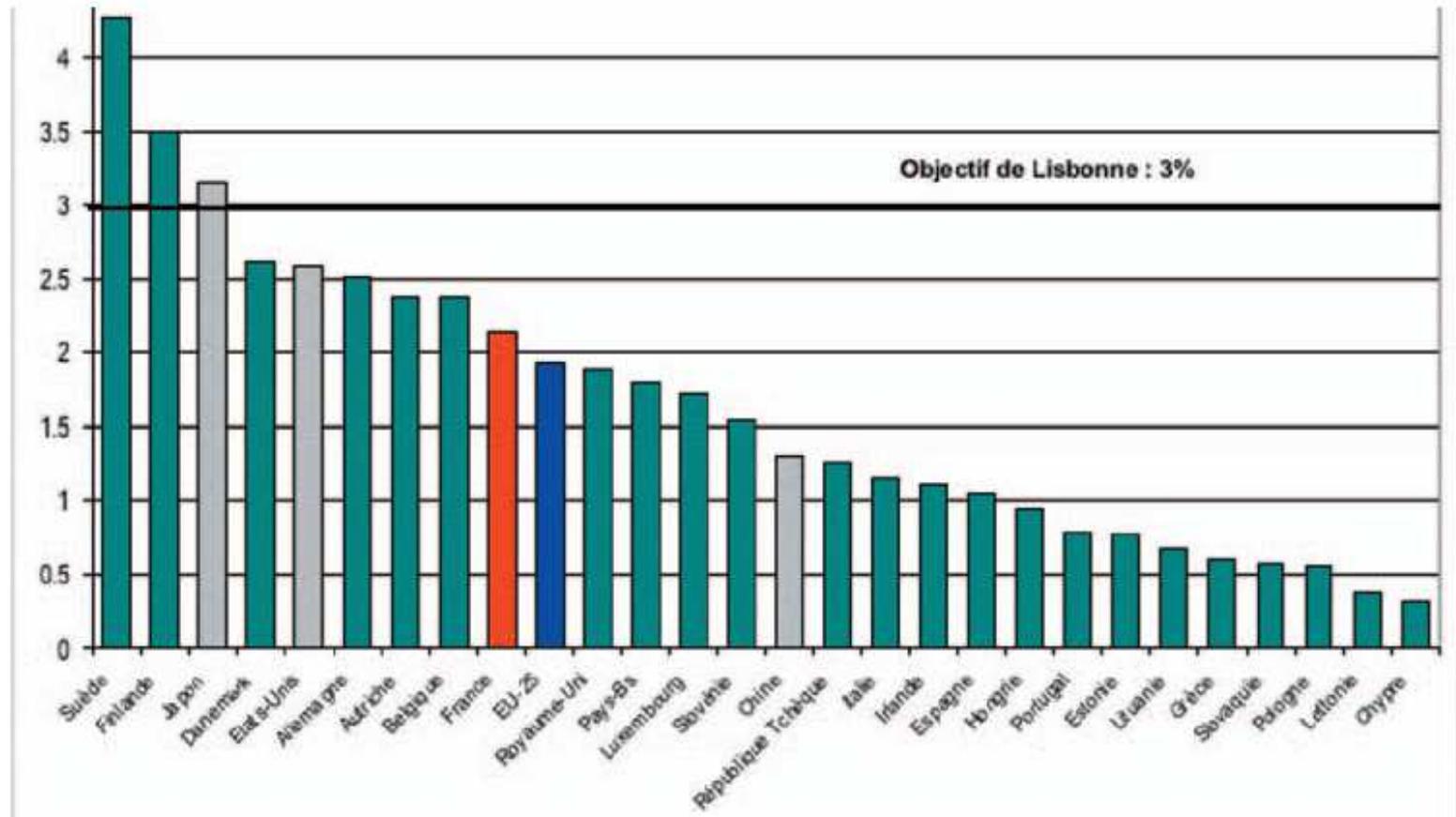
Fondation  
TUCK

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

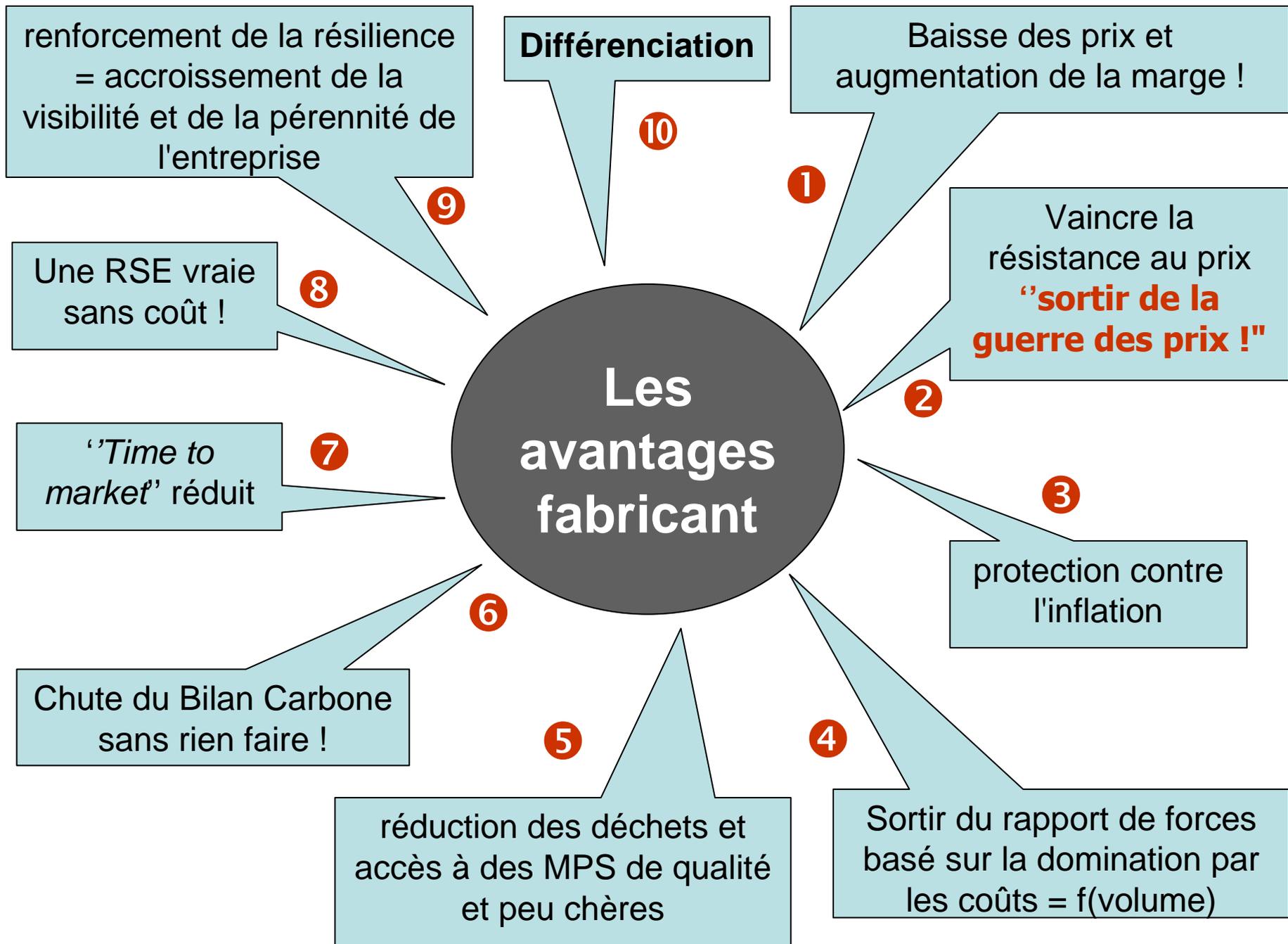
**Vente de  
l'usage : le  
nouveau  
relais de  
croissance !**

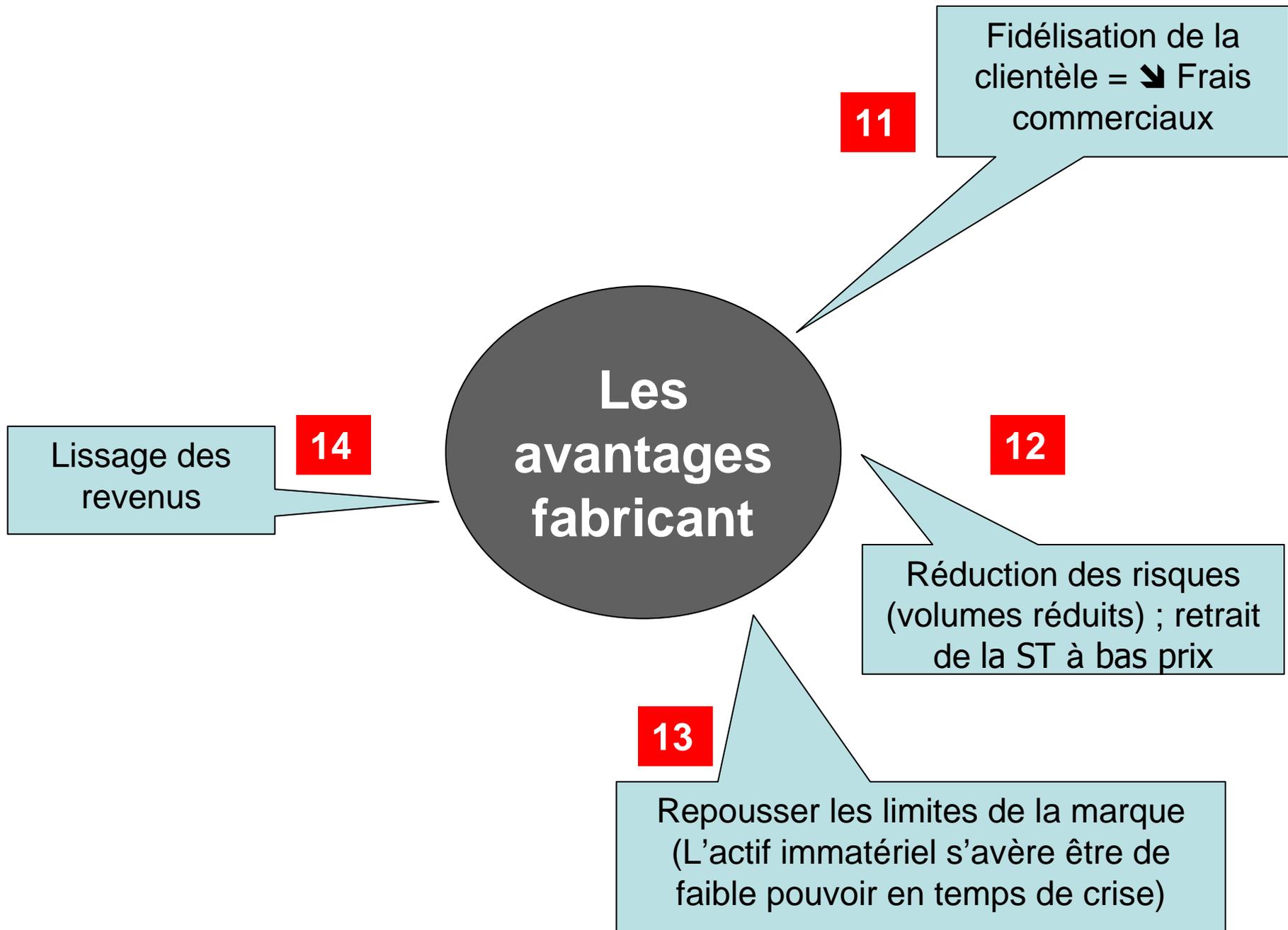
**La clé du  
renouveau  
face à la crise**

# **Avantages**

## ***pour le fabricant,***

## ***pour le client ...***





**SEFIOR**

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



Fondation  
TUCK

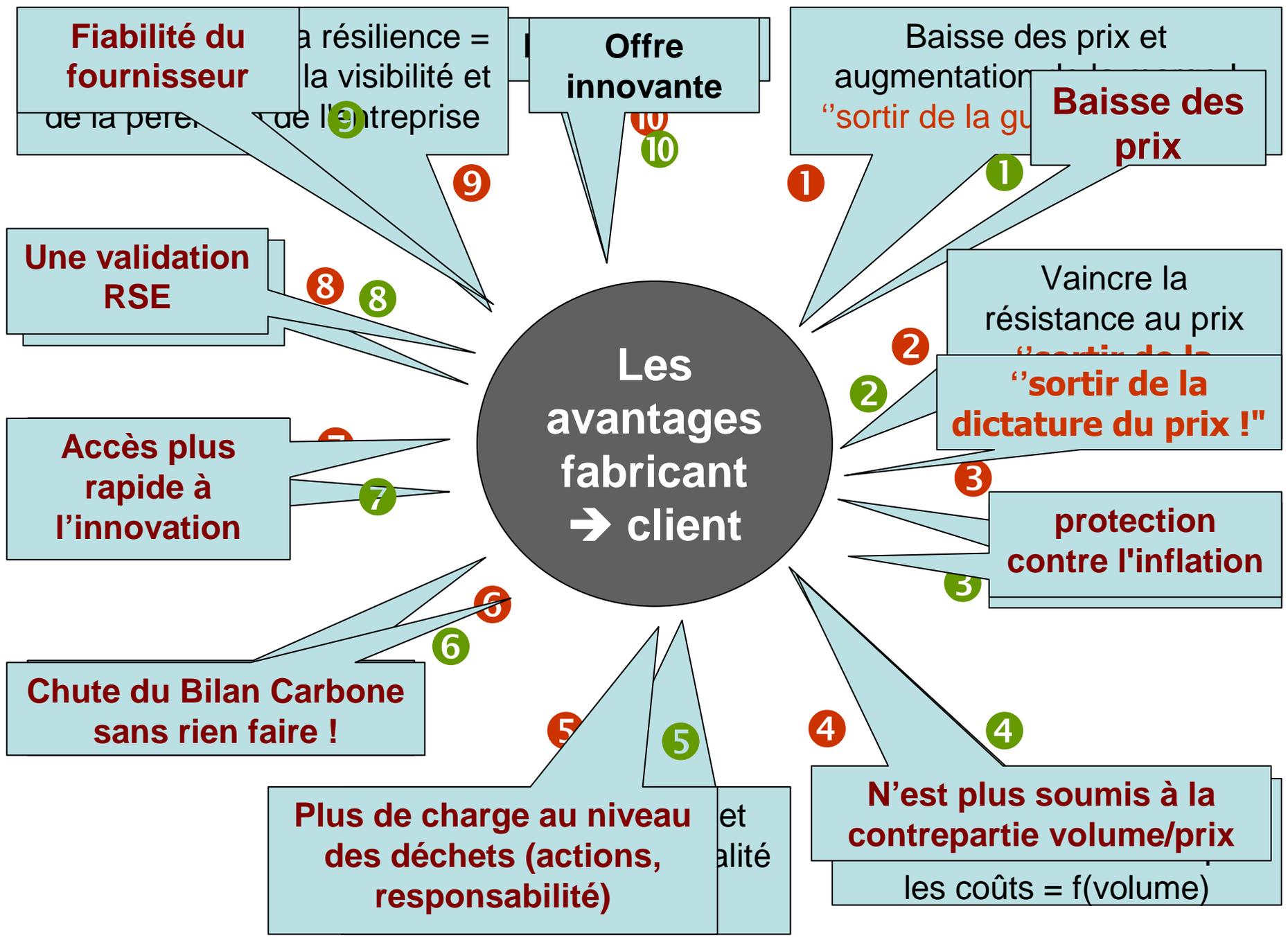
27/01/2013

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

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

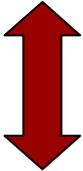
# **Avantages**

## ***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 !

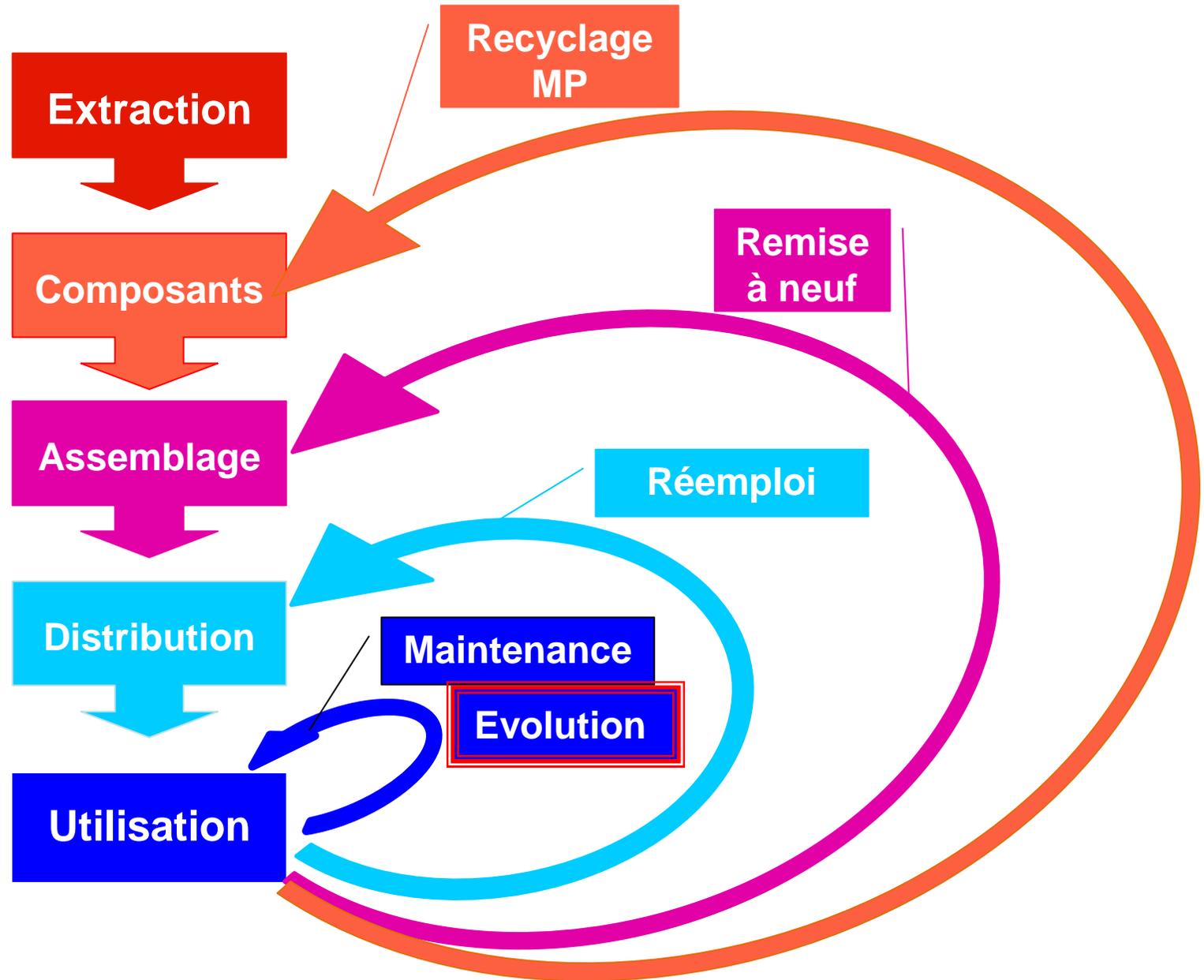


Fondation  
TUCK

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](http://www.economie-de-fonctionnalite.fr)

[www.Sefior.fr](http://www.Sefior.fr)

Eric FROMANT

01 45 81 22 08

06 82 61 76 83

[eric.fromant@Sefior.fr](mailto:eric.fromant@Sefior.fr)

