



Captronic

29/04/2013

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

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

SEFIOR

Stratégie d'Economie de Fonctionnalité Intégrée aux Organisations
CONSEIL & FORMATION EN REDÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE

Les clés du renouveau grâce à la crise !

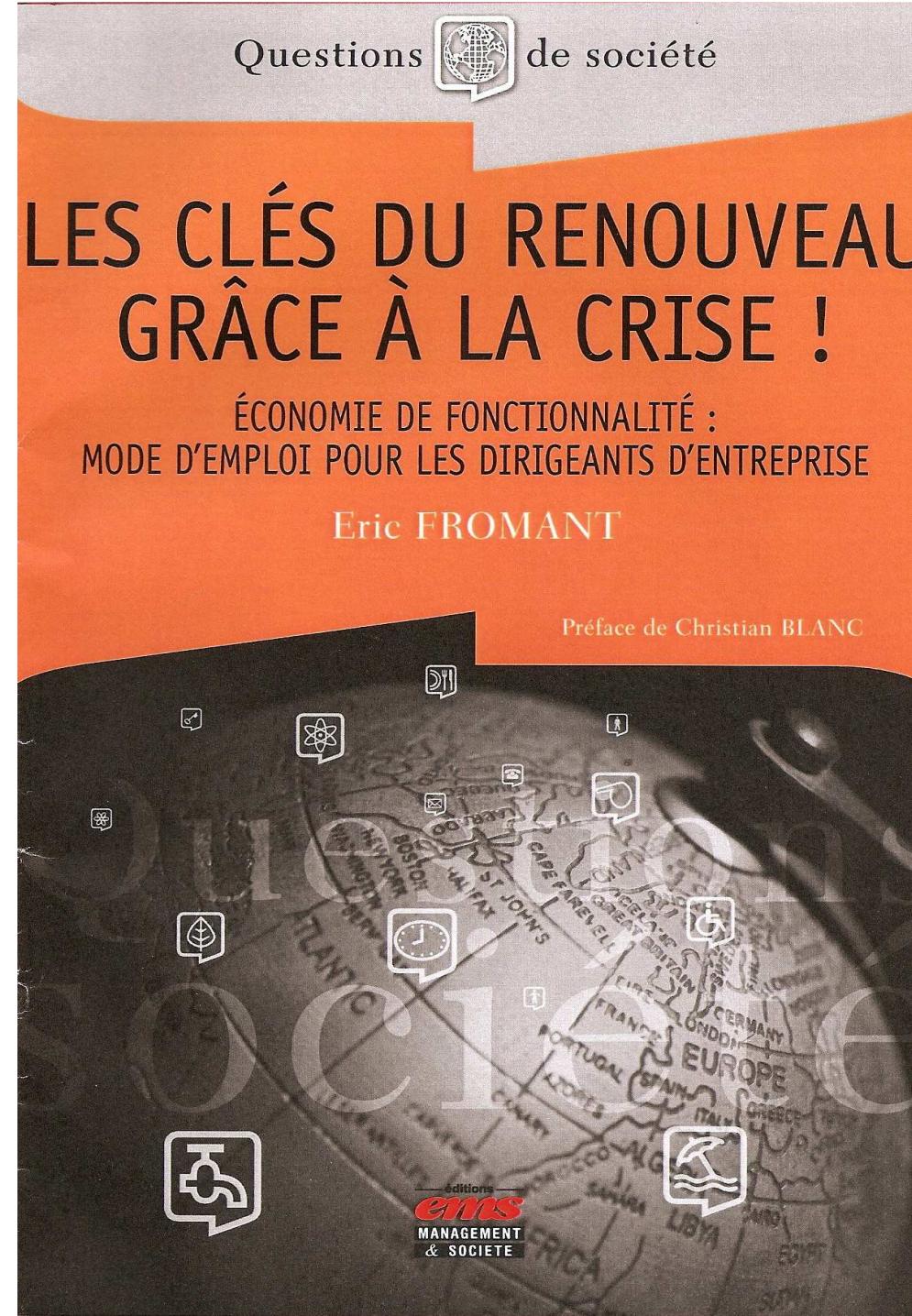


Captronic

29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise





Captronic
29/04/2013

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

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

SEFIOR

Stratégie d'Economie de Fonctionnalité Intégrée aux Organisations
CONSEIL & FORMATION EN REDÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE

Les raisons de l'émergence

Nous avons changé d'époque



Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise



**les règles du jeu ont
changé,
les critères de réussite ou
d'échec ne sont plus les
mêmes !**

La problématique des entreprises, aujourd'hui :



Captronic
29/04/2013

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

La problématique des entreprises, aujourd'hui :



**« Nous sommes pris en étau
entre la paupérisation de nos clients**

Le pouvoir d'achat va continuer de baisser ...

**→ Il faut aborder la clientèle avec un autre modèle que
celui qui est en train de mourir !**

Captronic
29/04/2013

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

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

La problématique des entreprises, aujourd'hui :



**« 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**

Captronic

29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

Hausse des prix :

+90% sur le minerai de fer en mars 2010, +30% sur le cuivre et le caoutchouc entre le 1er janvier et octobre 2010 ... 300% sur les terres rares en 6 mois (1^{er} semestre 2011 !)

**→ Il faut dématérialiser l'économie
(économie réelle = industrie)**

Mc Kinsey rejoint l'analyse (NL 12/2012)



Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

How business can overcome rising commodity prices

It also means **pressure on profits** for some industries.

In a resource-constrained
world, value creation moves
toward the owners of
resources.

After-tax return on capital employed



(2009 data)

Mc Kinsey rejoint l'analyse (NL 12/2012)



Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

This means **higher variable costs**—for example, in a resource-intensive upstream industry, such as steel.

Change in share of variable cost for steel production
Western steel company example



Mc Kinsey rejoint l'analyse (NL 12/2012)



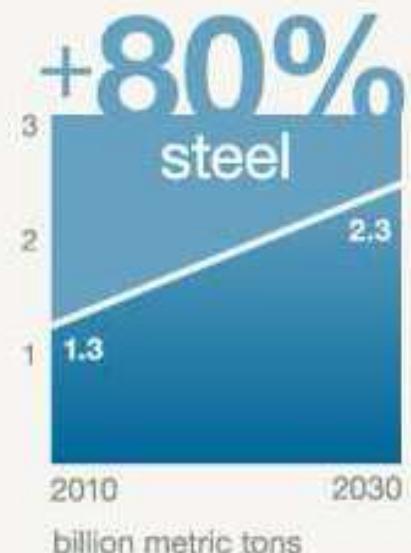
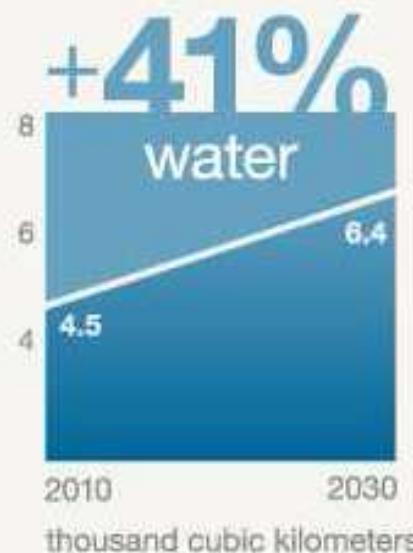
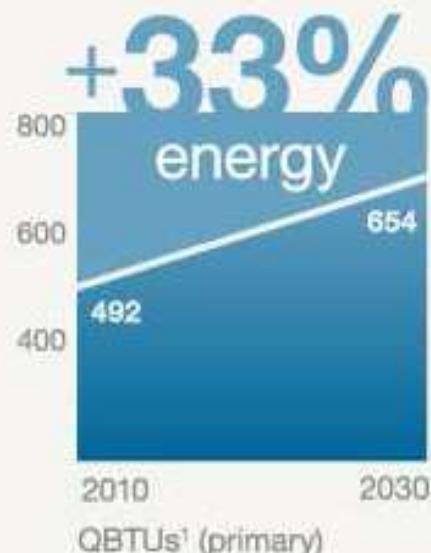
Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

Economic growth in emerging markets is fueling
dramatic increases in demand for resources...

Projected growth, 2010–30¹



Mc Kinsey rejoint l'analyse (NL 12/2012)



Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

...which contribute to **higher and more volatile commodity prices.**



La problématique des entreprises, aujourd'hui :



Captronic
29/04/2013

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 ! »**

→ **Il faut redéfinir les sites stratégiques de production et
de consommation**

Les Priorités des Services Achats en 2013

ou la manière dont seront gérés les sous-traitants en 2013



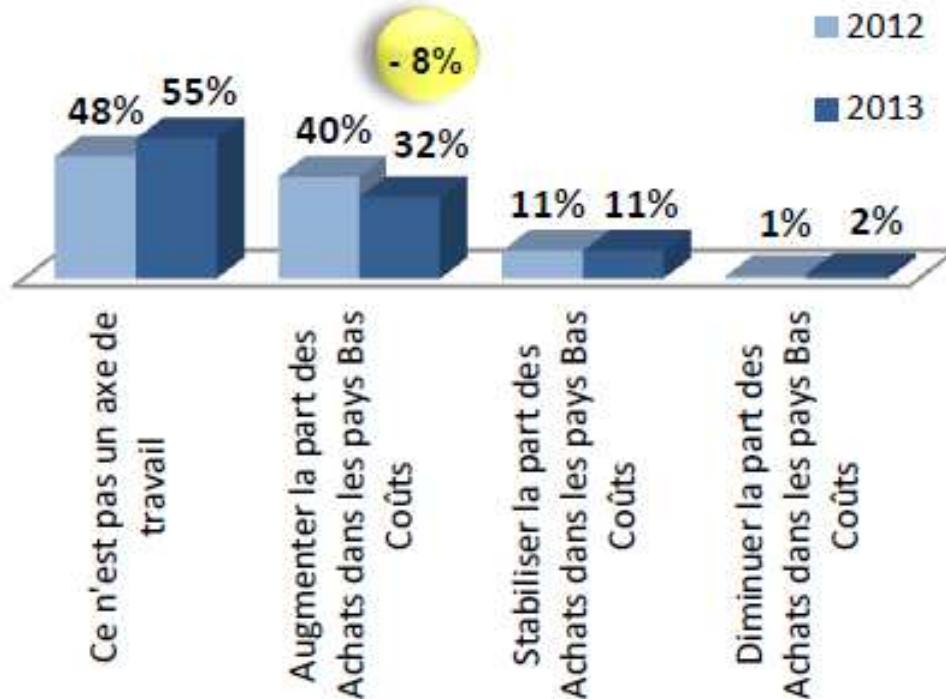
Captronic

29/04/2013

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

La clé du renouveau face à la crise

Quel est l'objectif de votre entreprise en matière d'Achats dans les Pays à Bas Coûts pour 2013 ?



TCO !

Etude AgileBuyer - Groupement Achats HEC

La problématique des entreprises, aujourd'hui :



**« Nous sommes pris en étau
entre la paupérisation de nos clients**

Le pouvoir d'achat va continuer de baisser ...

**→ Il faut aborder la clientèle avec un autre modèle que
celui qui est en train de mourir !**

Captronic
29/04/2013

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

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

La problématique des entreprises, aujourd'hui :



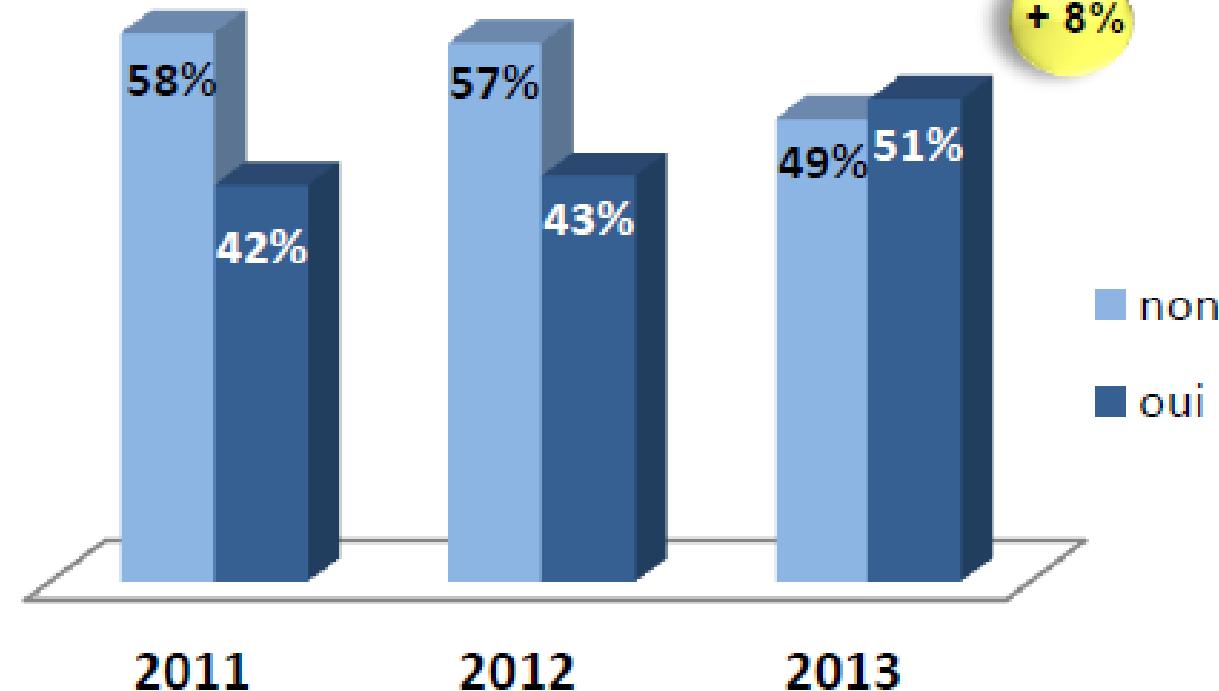
Captronic
29/04/2013

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 »**

**Avez-vous des objectifs Achats liés au
Développement Durable ou RSE ?**



Crise ? Origines



- **Montée en puissance de pays à bas coûts arrivant sur les produits haut de gamme après la basse technologie (*C919 = airbus A320, TGV ...*)**

Captronic

29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

La concurrence entre entreprises a fait place à la concurrence entre systèmes politico-économico-sociaux.

Les temps ont changé !



Captronic

29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

A la faveur de la crise, le changement de contexte se révèle de manière brutale :

- ✓ énergie et matières premières de plus en plus coûteuses
- ✓ risque de pénurie avéré
- ✓ Il faut payer les matières premières 2 fois ! (REP)

- ✓ la main-d'œuvre (UE) = coût stable, voire décroissant
- ✓ taux de chômage et contexte de crise = contrôle des salaires.

- ✓ croissance très rapide des pays émergents = augmentation des salaires et des coûts sociaux
- ✓ coûts cachés des délocalisations bien connus

- ✓ main-d'œuvre de qualité plus économique que main-d'œuvre bon marché mais à bas savoir-faire

Les signes de l'actualité



Captronic

29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

- **le FMI et la Banque mondiale ont publié en septembre 2011 un rapport commun recommandant aux pays développés d'appliquer une Taxe Carbone !**
- **Le sénat américain a voté une loi (octobre 2011) permettant au gouvernement, s'il juge qu'une monnaie est volontairement sous-évaluée, de taxer les produits du pays concerné !**
- **Le cycle de Doha a échoué ; l'OMC ne construit plus l'avenir**
- **Le 6 février 2012, le FMI a prévenu la Chine que la récession en Occident pourrait ramener la croissance chinoise à 4,25%.**



**Le rééquilibrage de la mondialisation débutera
fin 2012
C'est demain !
C'EST AUJOURD'HUI !**

Se préparer dès maintenant au changement de modèle économique...



Captronic
29/04/2013

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

La clé du renouveau face à la crise

**Crise =
virage =
opportunités**

**Maîtrise des
ressources
matérielles**

**Compétitivité
& rentabilité**

**Main-
d'œuvre de
qualité**



Captronic

29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

**Comment assurer
compétitivité et rentabilité
dans un environnement en
mutation**

**Comment à la fois baisser
ses prix de vente et
augmenter ses marges ?**

Economie de fonctionnalité ? Illustration N°1



Captronic
29/04/2013

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



Captronic
29/04/2013

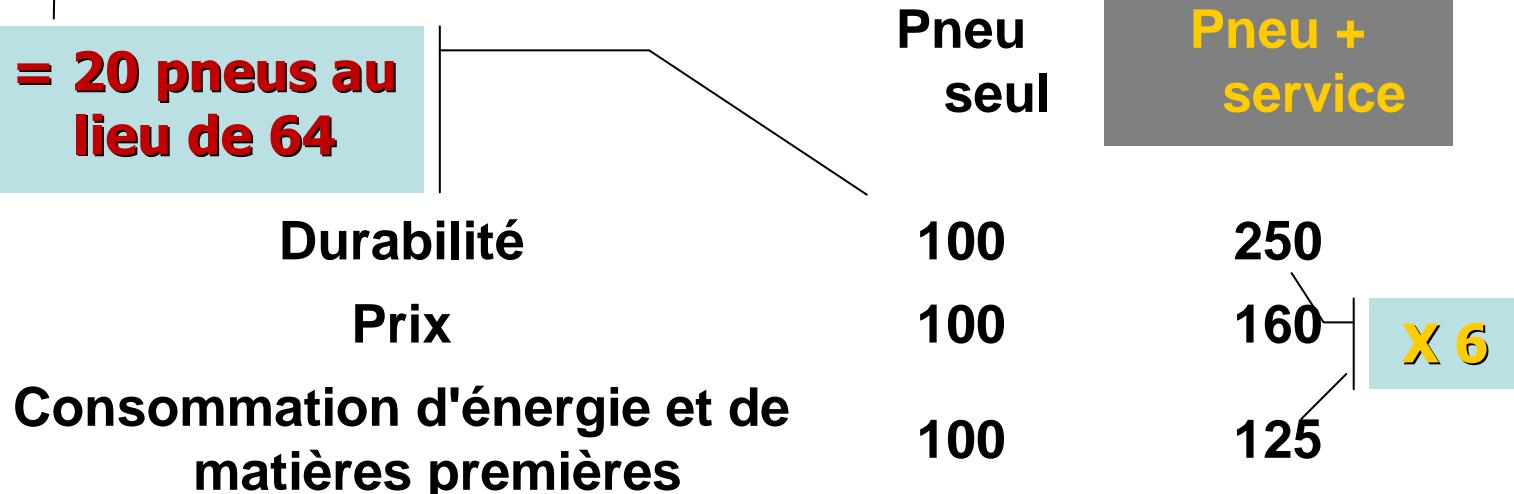
Vente de l'usage : le nouveau relais de croissance !

La clé du renouveau face à la crise

- 70%, mais bandes de roulement renouvelées ↗

= **20 pneus au lieu de 64**

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



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%.



Captronic

29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

Economie de fonctionnalité ? Illustration N°1

Points clés Michelin

Michelin a rencontré et vaincu une résistance au prix

en remplaçant la vente du bien par la vente de l'usage du bien (km parcouru au lieu du pneu)

Elle l'a fait en ajoutant un service : gestion du cycle de vie, conseil et maintenance.

Economie de fonctionnalité =

sortir de la guerre des prix avec une offre différenciée

La réputation de Michelin n'a pas permis de vendre un produit innovant plus cher que le produit banal

En passant à la vente de l'usage (= réduction du prix perçu), Michelin a développé un avantage concurrentiel décisif et durable.

Economie de fonctionnalité ? Illustration N°2



Captronic
29/04/2013

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.



Captronic

29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

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**



Economie de fonctionnalité ? Illustration N°3



Captronic
29/04/2013

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**.

Nordaq « Eau Fresh »



Captronic

29/04/2013

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

La clé du renouveau face à la crise

Selon l'Ademe, une bouteille d'eau parcourt en moyenne 300 km avant d'être bue = surconsommation d'énergie et de matières premières.

Motivation : eau du robinet très saine mais au goût parfois imparfait.

→ *Innovation*

Installation d'une machine surfiltrant l'eau, lui donnant un goût parfait.

Version eau plate ou gazeuse à volonté grâce à une cartouche de gaz carbonique.

Le client paie en fonction du nombre de litres traités

Nordaq « Eau Fresh »



Captronic

29/04/2013

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

La clé du renouveau face à la crise



Restaurants haut de gamme de plus en plus équipés.

- Espaces libérés (plus d'entreposage de bouteilles)
- Image rehaussée

Points clés

Transformation du **coût de l'emballage et du transport** en équipement mis à disposition du restaurant.

Dématérialisation (économie d'énergie et de matières premières) = marge de valeur ajoutée.

Le **consomm'acteur** ne se trouve pas que dans les couches modestes. La conscience économique et écologique est socialement verticale.



Points clés Nordaq

- **Offre originale ; concurrence indirecte ; innovation**
- **Inclusion de services accroissant le niveau de performance du produit**
 - **La maintenance est prise en charge par le fabricant ; l'eau du robinet devient « de qualité gastronomique », la gestion des stocks d'eau minérale disparaît**

Captronic

29/04/2013

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

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



Economie de fonctionnalité ; services ?

Exemple simple : disque et Deezer

Disque = support, bien = le passé
Aujourd'hui : le service pur !

Téléchargement par Internet pour un usage

* * * * *

Mutualisation d'un conférencier par un grand nombre d'auditeurs

E-learning : conférence avec expériences impliquant un matériel coûteux

* * * * *

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

La clé du renouveau face à la crise

Saas

Tout ceci inverse la problématique des années 80-2000



Captronic

29/04/2013

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

La clé du renouveau face à la crise

Le ratio « MO / énergie + MP »

« Main-d'œuvre / énergie + matières premières »

va devenir le paramètre clé N°1

C'est lui qui protègera l'entreprise de l'inflation

(à venir, de plus en plus, inévitable)

Tout ceci inverse la problématique des années 80-2000



Captronic

29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

**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 soutenu la croissance
économique pendant la majeure partie du 20^{ème} siècle.**

Le 21^{ème} sera très différent !

Protection contre l'inflation



Captronic

29/04/2013

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

La clé du renouveau face à la crise

Prenons le cas simple d'un fabricant de machines

Leur durée de vie est de 5 ans

Prix de vente : 200

Coût MO : 50 ; Coût « énergie + matières premières » : 50

Dans 5 ans, si le coût « énergie + matières premières » a augmenté de 50% !

Coût MO : 50 ; Coût « énergie + matières premières » : 75

Augmentation moyenne +25%

Problématique : augmenter les prix ou réduire la marge

S'il est passé à l'économie de fonctionnalité, que 80% de ses clients sont sous contrat, **ses revenus seront stables à 80%**, sa marge protégée des aléas du prix des ressources.

Les temps ont changé !



Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

Les nouvelles règles du jeu :

- ✓ être le moins dépendant possible des ressources matérielles
- ✓ cesser de penser *chiffre d'affaires* et penser *valeur ajoutée*
- ✓ penser "*système*" = *produit & services intégrés*
- ✓ se recentrer sur les marchés objectifs (rééquilibrage de la mondialisation)
- ✓ abandonner la main-d'œuvre bon marché mais à bas savoir-faire pour une main-d'œuvre hautement qualifiée

Economie de fonctionnalité ?



Captronic

29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

**Est-ce un nouveau modèle économique pour
dans 5, 10 ou 20 ans ?**

**Plusieurs secteurs sont aujourd'hui
totalement couverts par ce modèle !**

Photocopieurs
Pneus pour transporteurs routiers importants
Blanchisserie industrielle
Téléphonie
Laveries automatiques

...

Mieux vaut être le premier ...



Captronic

29/04/2013

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

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

SEFIOR

Stratégie d'Economie de Fonctionnalité Intégrée aux Organisations
CONSEIL & FORMATION EN REDÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE

Obsolescence et non obsolescence

Exercice théorique



Captronic

29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

J'ai le choix entre un produit à 100 €, semblant de qualité, et un produit à 50 €, sur lequel j'ai un doute.

A l'expérience, le produit à 100 € a une durée de vie de 6 ans et celui à 50 € deux ans.

Sur 6 ans, j'aurai dépensé 100 € avec le produit de qualité (fiable) et 150 € avec le produit de non qualité (non fiable).

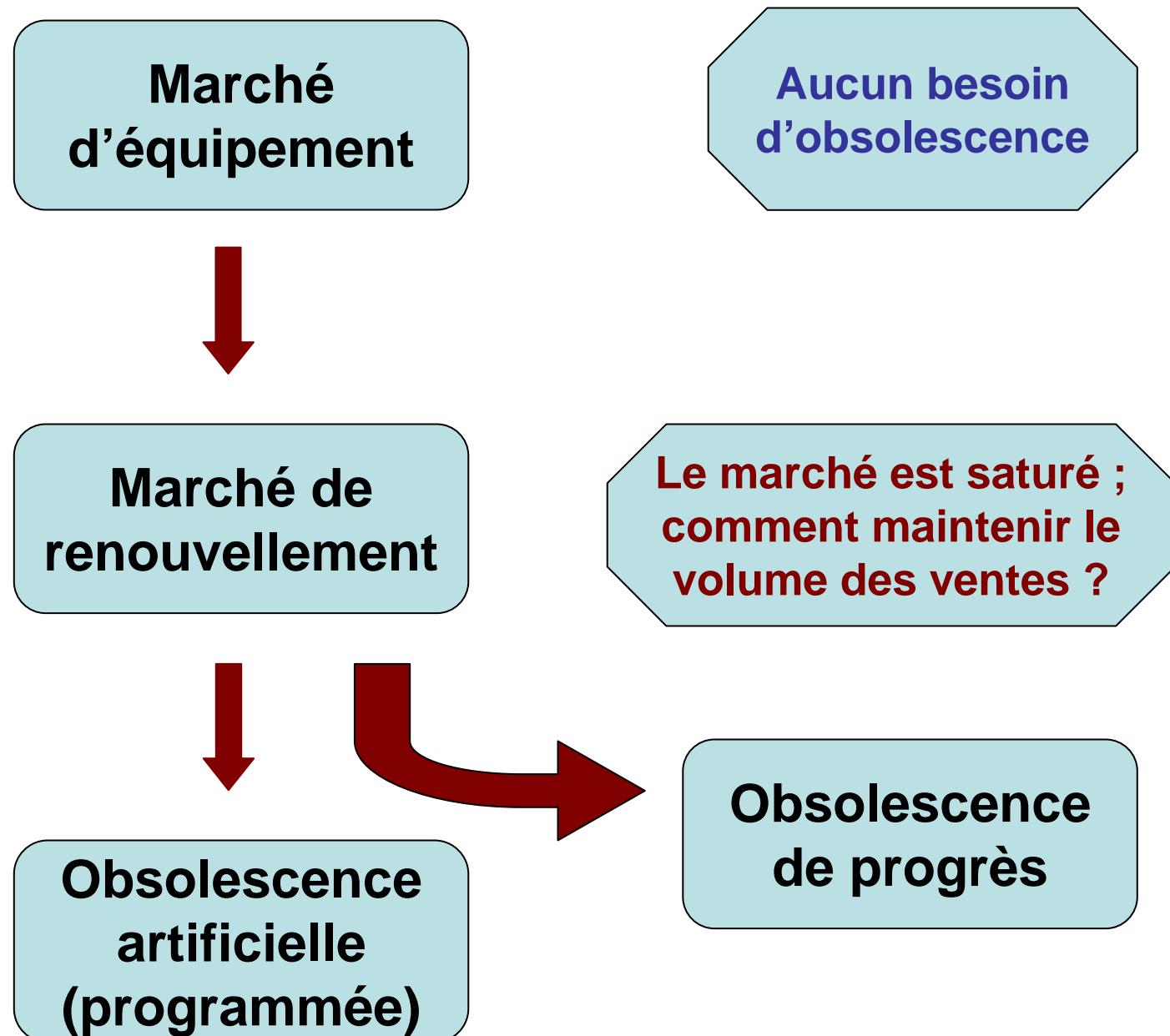
Sur 6 ans, le produit « le moins cher » m'aura coûté +50% / « produit le plus cher »



Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise





Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

Obsolescence artificielle (programmée)



iPhone 5 = obsolescence de **183 millions de chargeurs**
pour *iPhone*, **73 millions** pour *iPad* et **275 millions** pour
iPod !

= 531 millions de chargeurs



Captronic
29/04/2013

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**

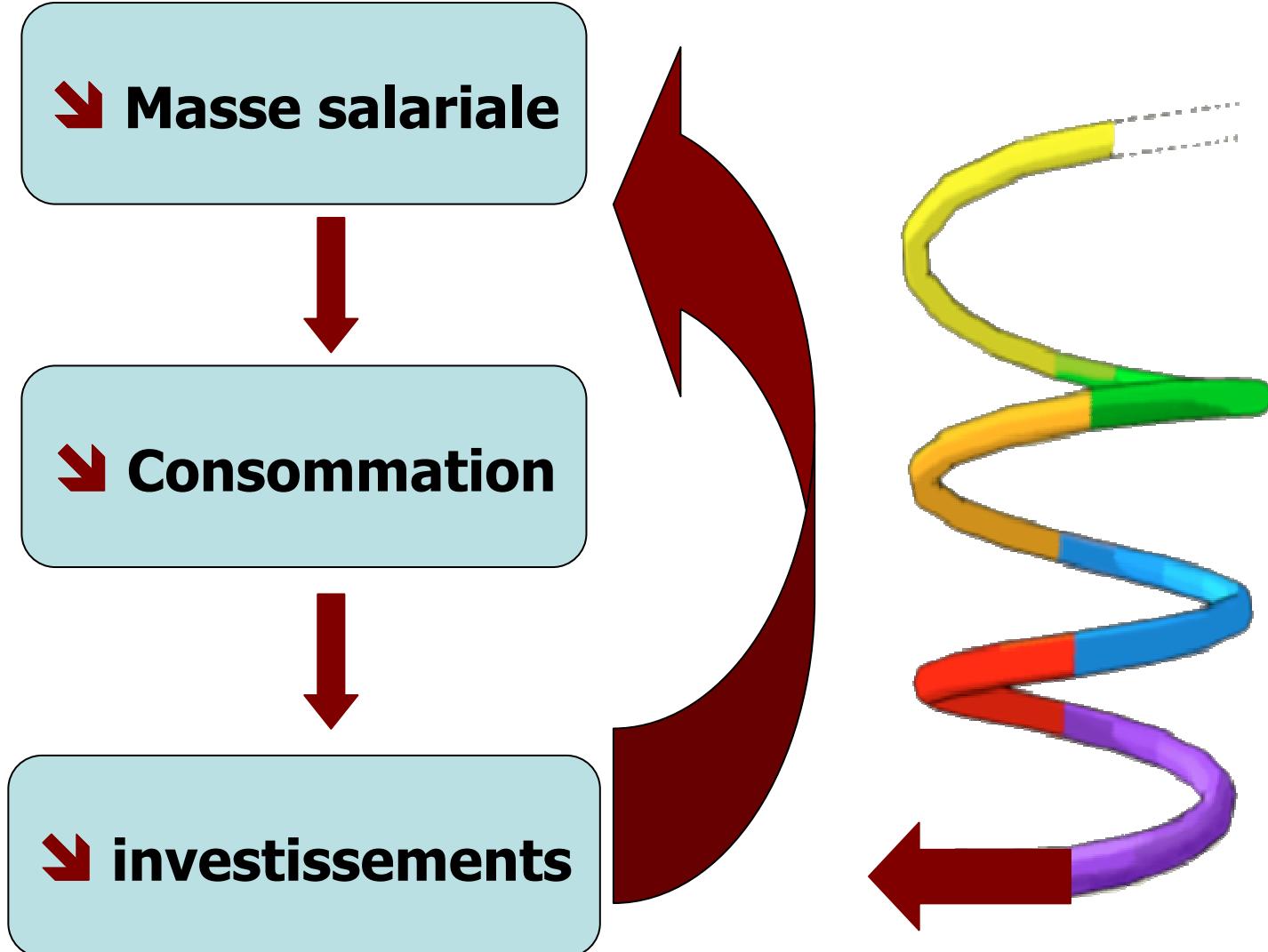


Captronic

29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise



La spirale descendante de la crise



Captronic

29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

Obsolescence de progrès



iPhone = nouvelle génération de téléphones

Bateaux en métal / bateaux en bois

Trains & automobiles / diligences

Téléviseurs en couleurs / Noir & blanc

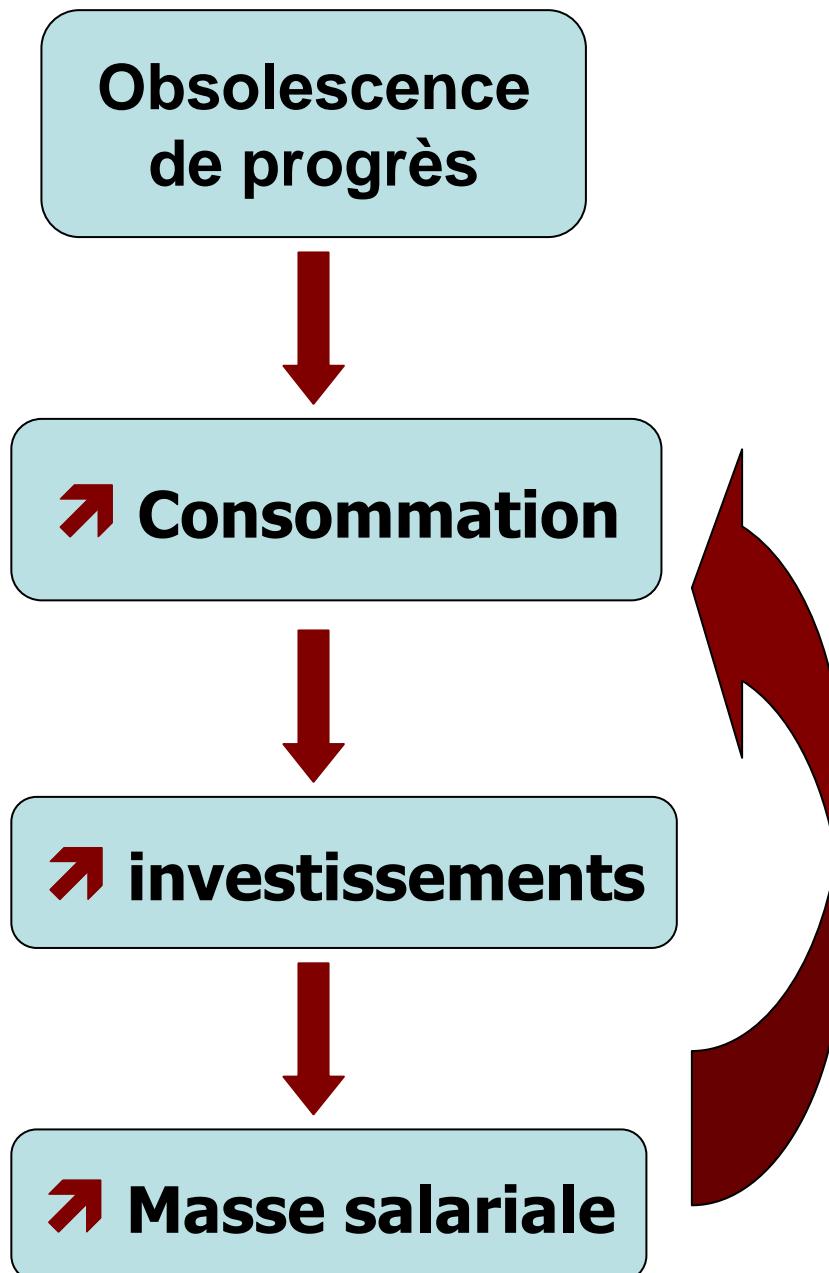
Ecrans plats / tubes cathodiques



Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise



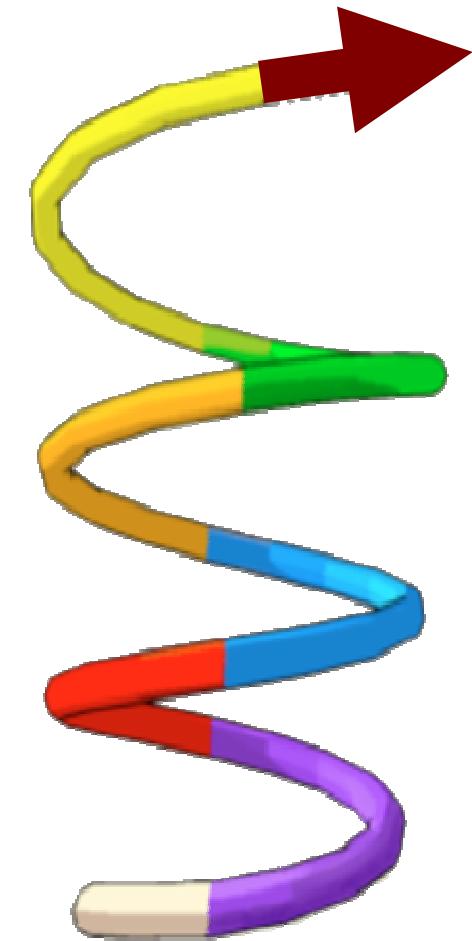
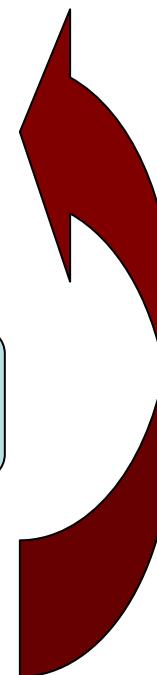
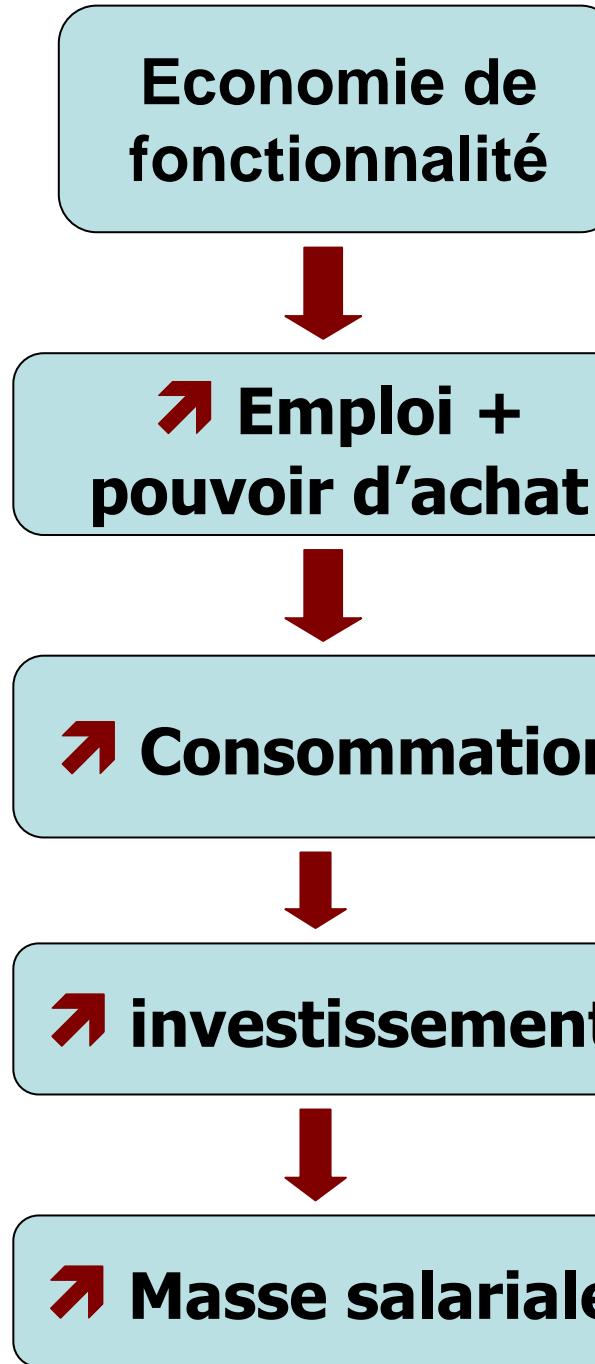
**La spirale
ascendante de la
croissance**



Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise



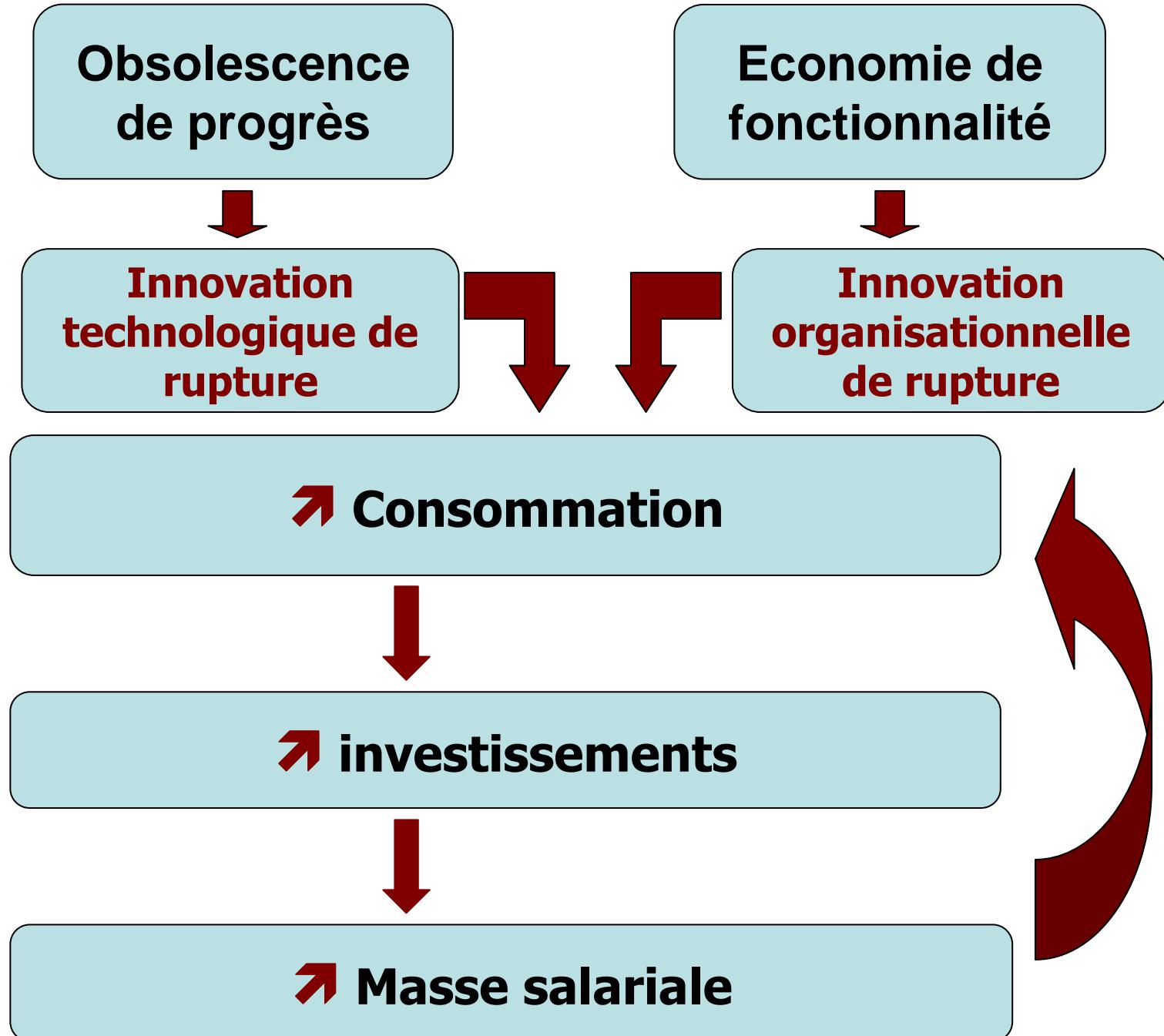
**La spirale
ascendante de la
croissance**



Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise





Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

**Obsolescence
artificielle
(programmée)**

#

**Economie de
fonctionnalité**

**Surconsommation
de ressources
matérielles = ↗
coûts**

↘ **consommation
de ressources
matérielles = ↘
coûts**

↘ **Masse salariale**

↗ **Masse salariale**

Pas de richesse sans industrie !



Captronic

29/04/2013

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

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

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 Virad, Fayard 2011



Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

Avantages *pour le fabricant,*

pour le client ...

Différenciation

10

renforcement de la résilience
= accroissement de la
visibilité et de la pérennité de
l'entreprise

9

Une RSE vraie
sans coût !

8

*'Time to
market'* réduit

7

Les avantages fabricant

1

Baisse des prix et
augmentation de la marge !

2

Vaincre la
résistance au prix
**"sortir de la
guerre des prix !"**

3

protection contre
l'inflation

5

réduction des déchets et
accès à des MPS de qualité
et peu chères

4

Sortir du rapport de forces
basé sur la domination par
les coûts = $f(\text{volume})$

6

Chute du Bilan Carbone
sans rien faire !

Les avantages fabricant

11

Fidélisation de la clientèle = ↘ Frais commerciaux

12

Réduction des risques (volumes réduits) ; retrait de la ST à bas prix

13

Repousser les limites de la marque
(L'actif immatériel s'avère être de faible pouvoir en temps de crise)



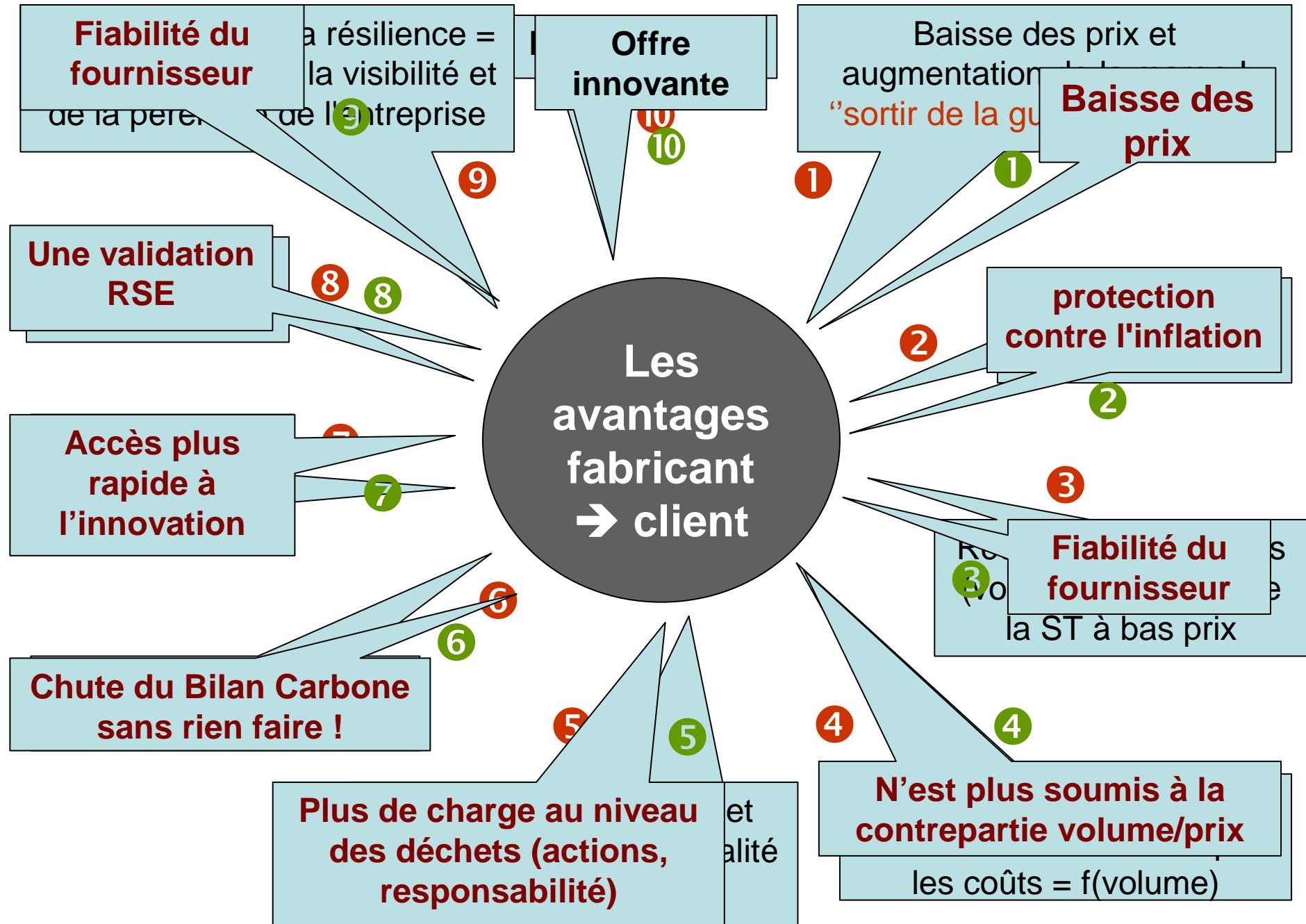
Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

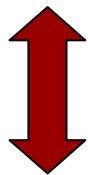
Avantages *pour le fabricant,*

→ 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

Réduction des risques (volume de la commande)

12

Fiabilité du fournisseur

13

Renouvellement

13

Renouvellement de la marque

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



Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

Baisse des prix et
augmentation de la marge !
"sortir de la guerre des prix !"

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

14^{ème}
avantage
client !

Gestion complète du cycle de vie

↗ BFR =
unique
inconvénient
fabricant

Non-
transfert
de
propriété

↘ BFR
= 15^{ème}
avantage
client



Captronic
29/04/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

Baisse des prix et
augmentation de la marge !
"sortir de la guerre des prix !"

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

Gestion complète du cycle de vie

↗ BFR =
unique
inconvénient
fabricant
= rançon
de la
gloire !

Non-
transfert
de
propriété

14^{ème}
avantage
client !

↘ BFR
= 15^{ème}
avantage
client

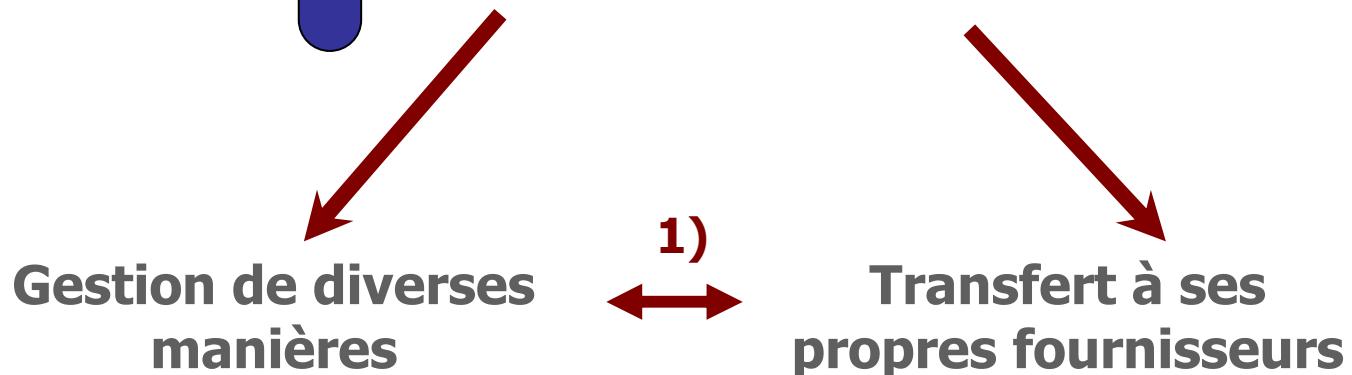


Captronic
29/04/2013

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

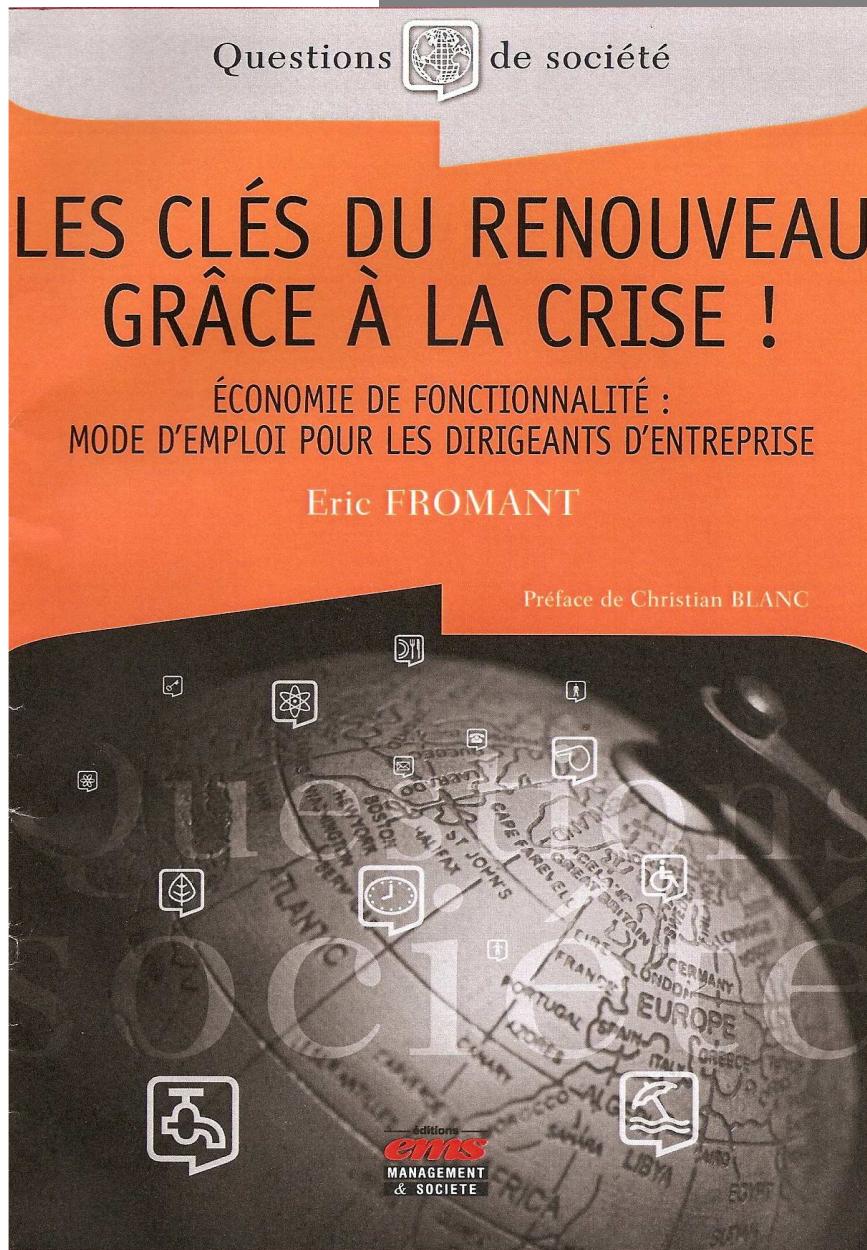
La clé du
renouveau
face à la crise

↗ **BFR = unique
inconvénient fabricant
& rançon de la
gloire !**



Attention à ne pas être le dernier à passer à l'*économie de fonctionnalité* car alors, il y aurait un effet ciseaux du BFR !

MERCI POUR VOTRE ATTENTION



www.economie-de-fonctionnalite.fr

www.Sefior.fr

Eric FROMANT

01 45 81 22 08

06 82 61 76 83

eric.fromant@Sefior.fr