



Captronic

17/01/2013

**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 !

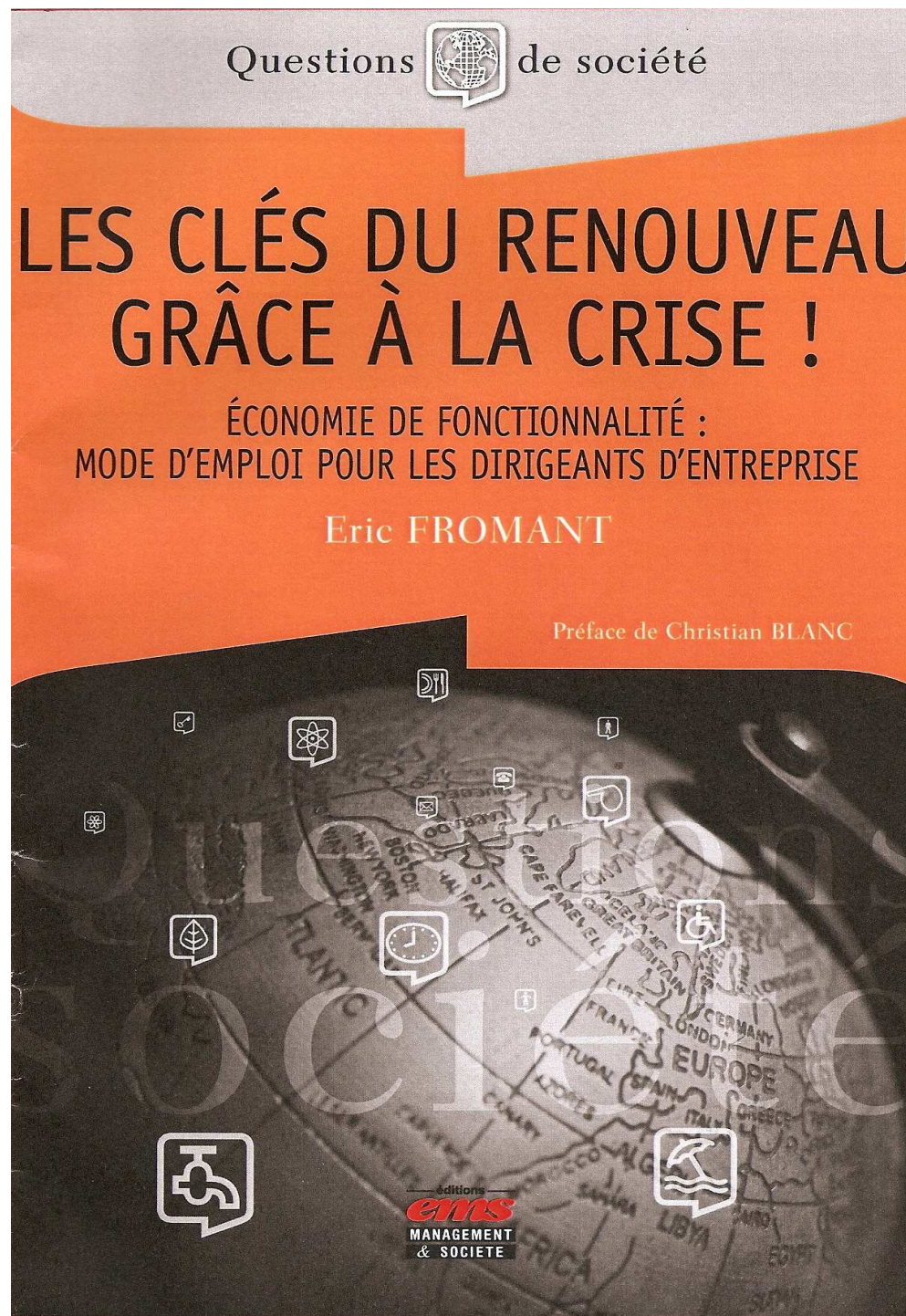


Captronic

17/01/2013

**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



Captronic

17/01/2013

**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



Captronic

17/01/2013

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

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

Nous avons changé d'époque



**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

17/01/2013

**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

La problématique des entreprises, aujourd'hui :



Captronic

17/01/2013

**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***

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

17/01/2013

**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**

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)

How business can overcome rising commodity prices



Captronic

17/01/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

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

5%

Steel

25–30%

Mines

(2009 data)



Captronic

17/01/2013

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

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

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

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

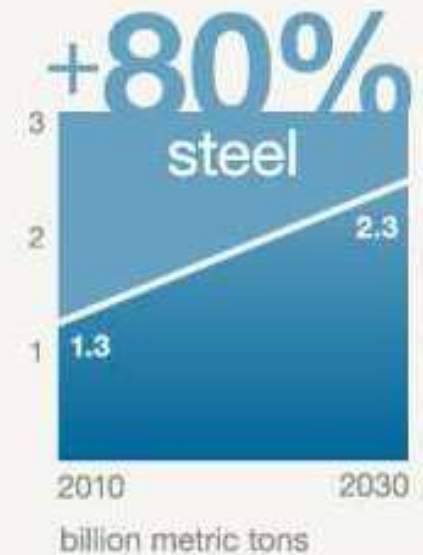
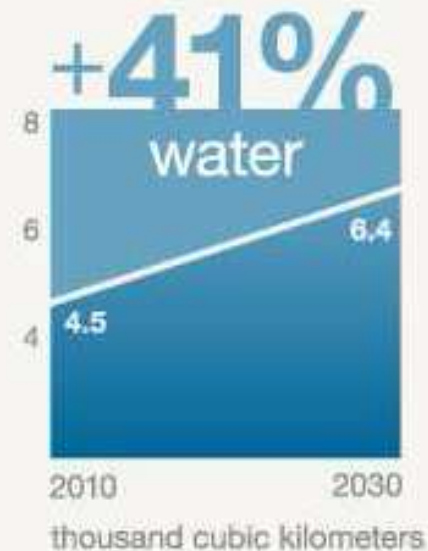
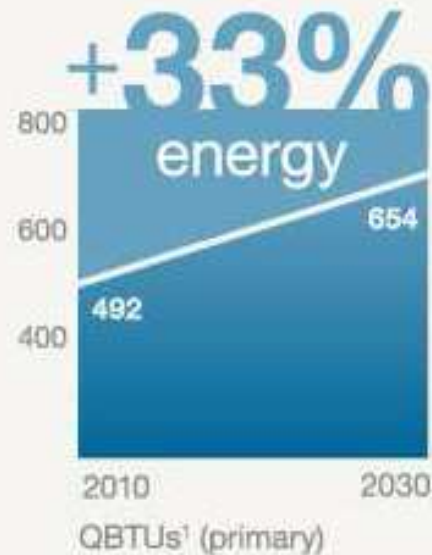
17/01/2013

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

17/01/2013

**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

17/01/2013

**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 ! »***

➔ 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

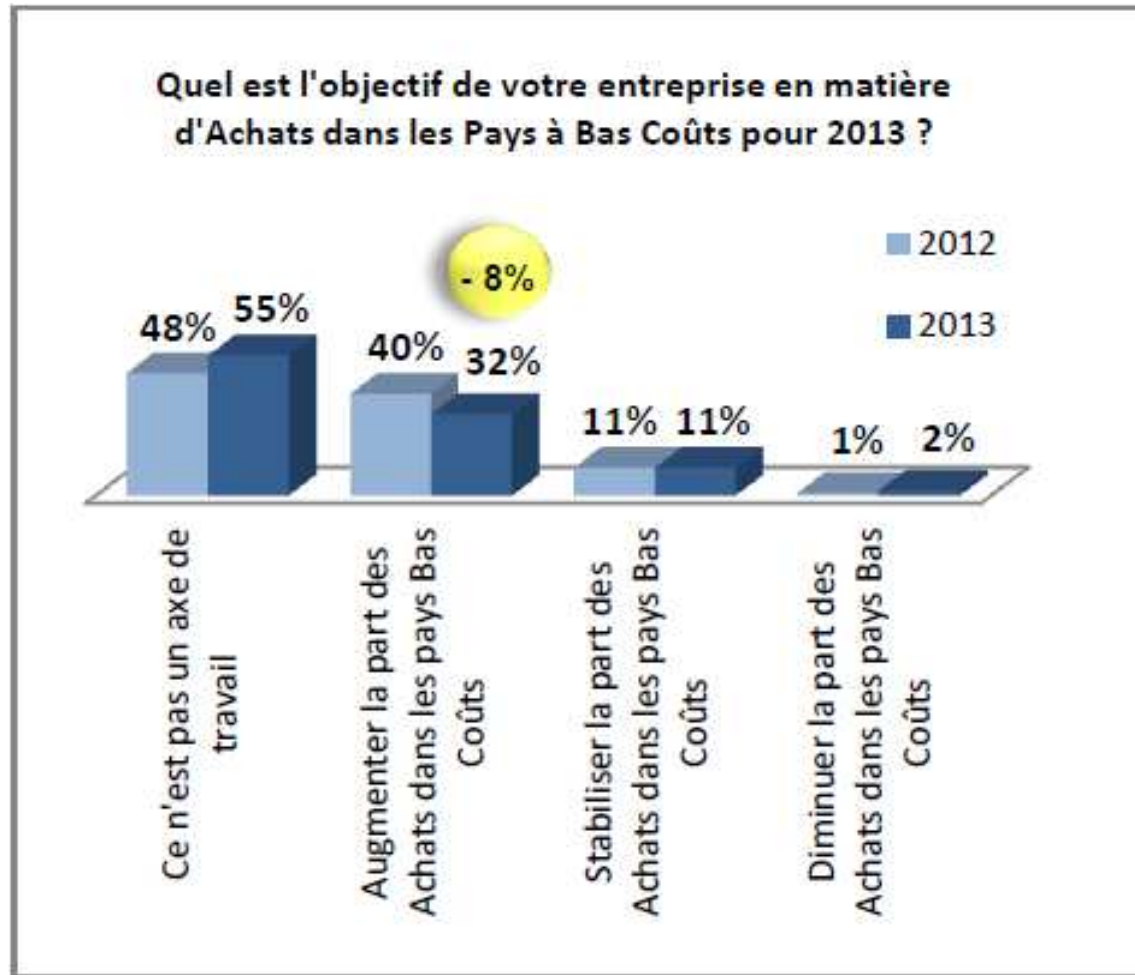


Captronic

17/01/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise



TCO !

Etude AgileBuyer – Groupement Achats HEC

Les Priorités des Services Achats en 2013

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



Captronic

17/01/2013

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

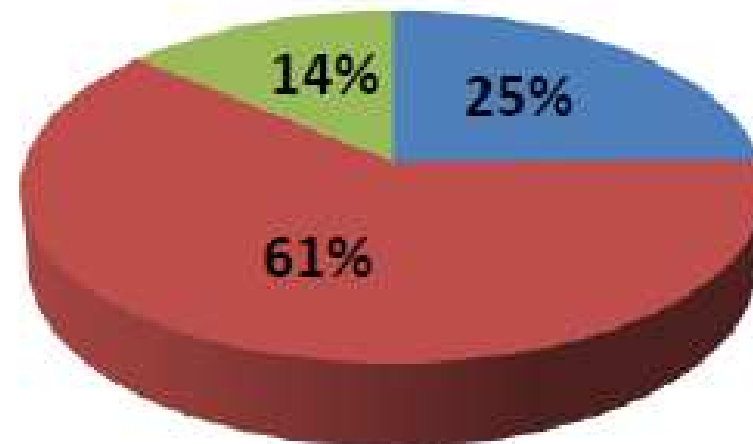
La clé du renouveau face à la crise

Augmenter le taux de couverture Achat sera-t-il un objectif pour 2013 ?

■ non

■ oui

■ Non, il est déjà au maximum



Etude AgileBuyer – Groupement Achats HEC

La problématique des entreprises, aujourd'hui :



Captronic

17/01/2013

**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***

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 !

La problématique des entreprises, aujourd'hui :



Captronic

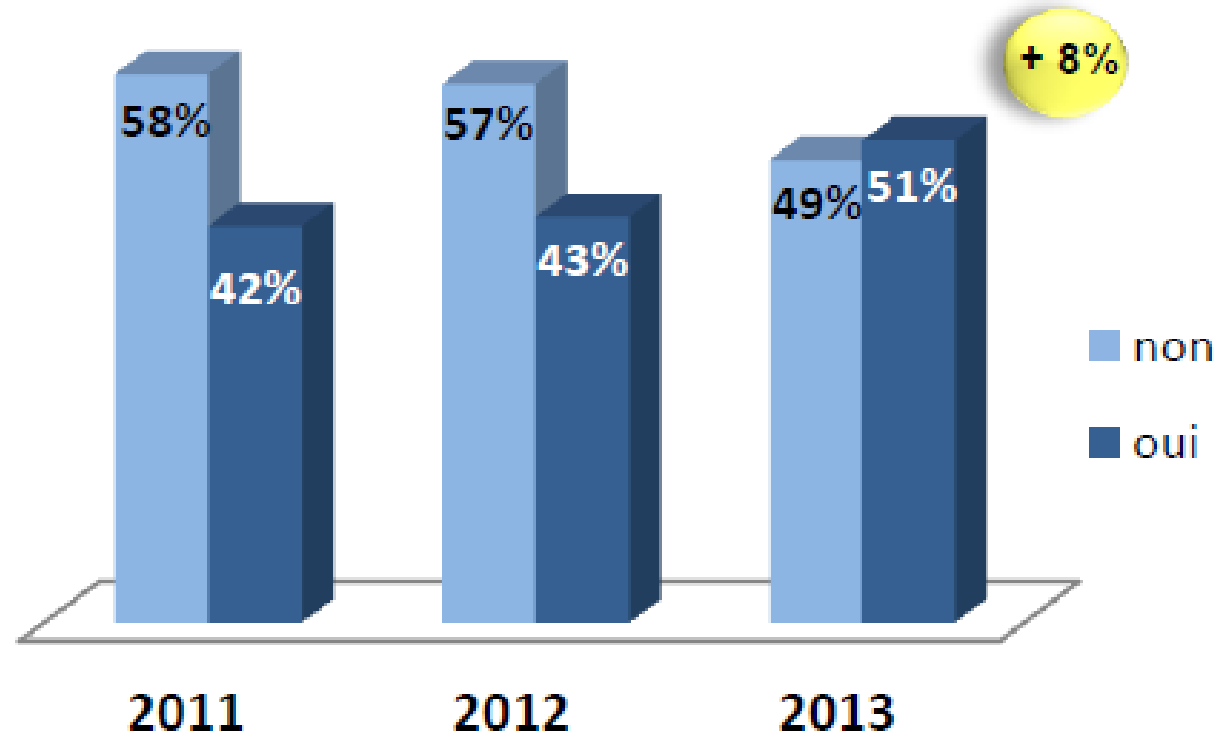
17/01/2013

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**

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





Captronic

17/01/2013

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

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

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 ...*)**

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



Captronic

17/01/2013

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

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

Les temps ont changé !

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



Captronic

17/01/2013

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

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

Les signes de l'actualité

- 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

17/01/2013

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

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





Captronic

17/01/2013

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 **baiss**
ses prix de vente et
augmenter ses marges ?

Economie de fonctionnalité ? Illustration N°1



Captronic

17/01/2013

**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



Captronic

17/01/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

- 70%, mais bandes de
roulement renouvelées ↗

**= 20 pneus au
lieu de 64**

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

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%.

Economie de fonctionnalité ? Illustration N°1



Captronic

17/01/2013

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

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

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.



Captronic

17/01/2013

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

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

Economie de fonctionnalité ? Illustration N°2

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°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**



Captronic

17/01/2013

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

La clé du renouveau face à la crise

Economie de fonctionnalité ? Illustration N°3



Captronic

17/01/2013

**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.**



Captronic

17/01/2013

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

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

Nordaq « Eau Fresh »

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

17/01/2013

**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.



Captronic

17/01/2013

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

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

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**
- **Contrat de résultat assurant le client de la performance indispensable à son confort et à son image dans un domaine extérieur à son métier. Coût du poste budgétisable sur les prochaines années.**
- **Effet d'image très fort pour le client utilisateur,**
- **Réduction des coûts de gestion,**
- **accompagnée par un avantage de trésorerie immédiat.**
- **Nouvelle activité d'un concurrent indirect qui déstabilise les acteurs traditionnels**
- **Ces avantages de coût, et de marge capable de financer la promotion étant financés par les économies de transport et d'emballages.**
- **La fidélisation de la clientèle, générée par les divers avantages, permet d'amortir les investissements.**
- **Contre-exemple de l'exclusion du consommable du champ d'application de l'économie de fonctionnalité (remplacement d'une partie de la consommation par un bien durable)**



Captronic

17/01/2013

**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**

* * * * *

Saas



Captronic

17/01/2013

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

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

Tout ceci inverse la problématique des années 80-2000

**Le ratio « MO / énergie + MP »
« Main-d'œuvre / énergie + matières
premières »
va devenir le paramètre clé N°1**

**C'est lui qui protégera l'entreprise de
l'inflation**

(à venir, de plus en plus, inévitable)



Captronic

17/01/2013

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

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

Tout ceci inverse la problématique des années 80-2000

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 !



Captronic

17/01/2013

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

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

Protection contre l'inflation

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.



Captronic

17/01/2013

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

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

Les temps ont changé !

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



Captronic

17/01/2013

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

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

Economie de fonctionnalité ?

**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

17/01/2013

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

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

SEFIOR

Stratégie d'**E**conomie de **F**onctionnalité Intégrée aux **O**rganisations
CONSEIL & FORMATION EN REDÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE

Obsolescence et non obsolescence



Captronic

17/01/2013

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

La clé du
renouveau
face à la crise

Exercice théorique

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

17/01/2013

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

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

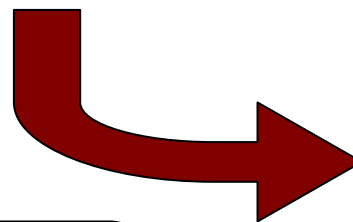
**Marché
d'équipement**



**Marché de
renouvellement**



**Obsolescence
artificielle
(programmée)**



**Aucun besoin
d'obsolescence**

**Le marché est saturé ;
comment maintenir le
volume des ventes ?**

**Obsolescence
de progrès**



Captronic

17/01/2013

**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

17/01/2013

**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

SEFIOR

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



Captronic

17/01/2013

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

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

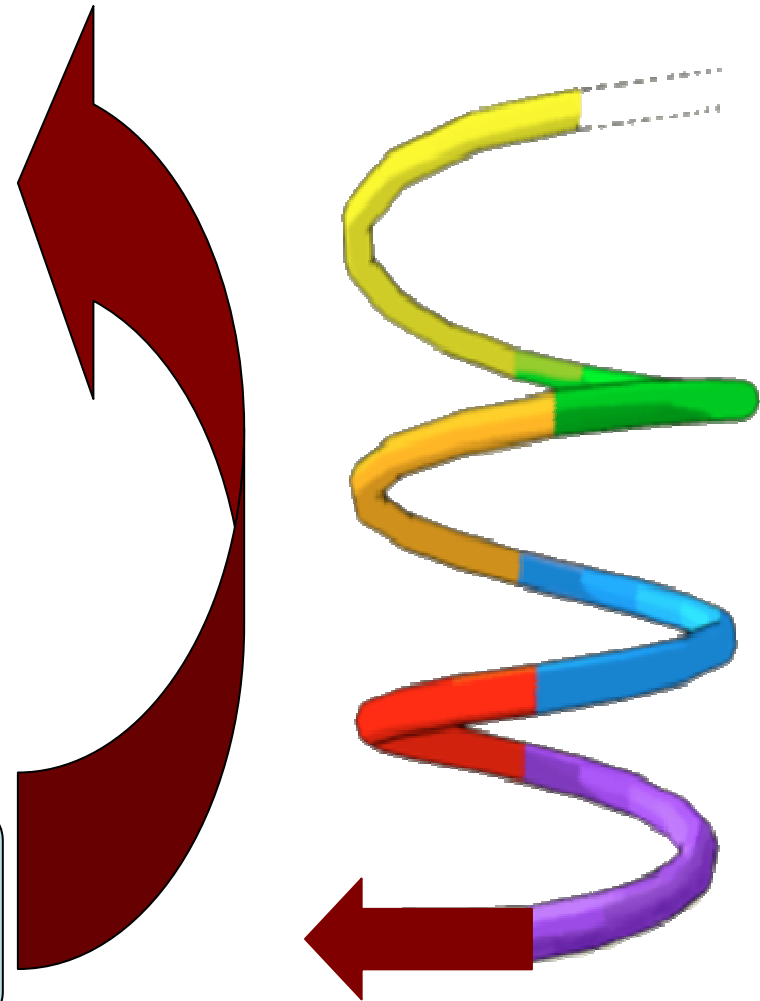
➤ **Masse salariale**



➤ **Consommation**



➤ **investissements**



La spirale descendante de la crise



Captronic

17/01/2013

**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

17/01/2013

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

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

**Obsolescence
de progrès**



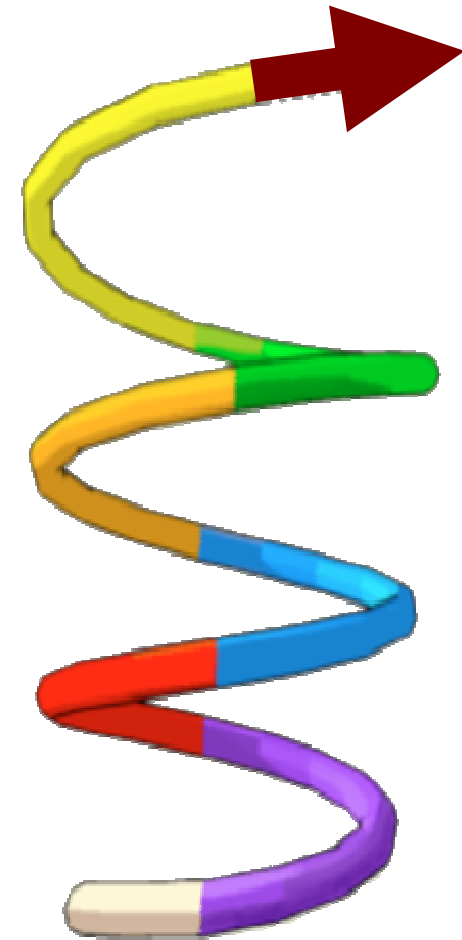
↗ Consommation



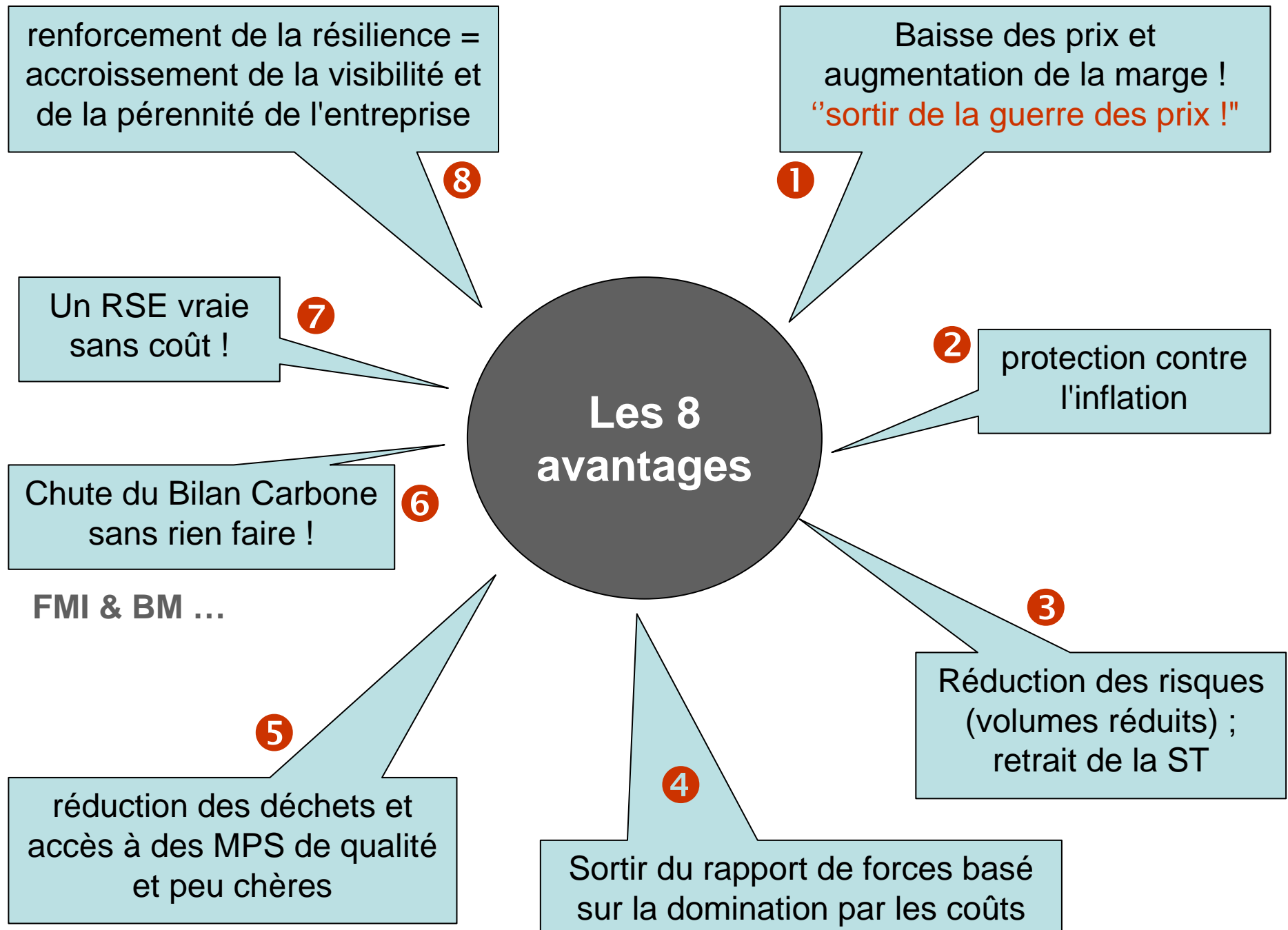
↗ investissements

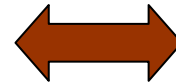
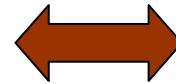


↗ Masse salariale



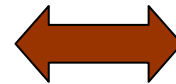
**La spirale
ascendante de la
croissance**



**Captronic****17/01/2013****Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !****La clé du
renouveau
face à la crise****Résistance au
prix****Le prix de l'usage est
sensiblement inférieur au
prix du bien****Marge
insuffisante****Augmenter vos marges par
une réduction des coûts de
50% sur les ressources
matérielles****Guerre des prix -
intensité
concurrentielle
forte****Sortez de la guerre des prix par 1)
le prix de l'usage 2) une intégration
produit-services forte 3) une
présentation du prix radicalement
repensée**

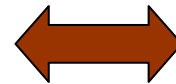
**Captronic****17/01/2013****Vente de
l'usage : le
nouveau
relais de
croissance !****La clé du
renouveau
face à la crise**

**Moins dépendre
des ressources
matérielles, ce
risque majeur des
années à venir**



**Réduisez de 50% votre
consommation + Recyclez les
composants et les MP**

**Réduire les
déchets (gestion
de plus en plus
coûteuse)**



**-50% en réduction de la
consommation = -50% en
déchets**

**Besoin
d'innovation
acceptée par le
marché**

**L'ef redéfinit la présentation,
augmente la valeur perçue et
baisse le prix**



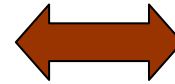
Captronic

17/01/2013

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

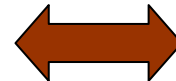
**La clé du
renouveau
face à la crise**

**Evaluation des
coûts réels difficile**



TCO = prix de l'usage

**Problème de
trésorerie**



Pratiquez l'achat de l'usage !

SEFIOR

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



Captronic

17/01/2013

**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



FORMATION

INITIATION A L'ECONOMIE DE FONCTIONNALITE

1/2 journée

L'ECONOMIE DE FONCTIONNALITE, NOUVEAU MODELE DE CROISSANCE !

FORMATION

APPROFONDISSEMENT sur 1 jour

**L'ECONOMIE DE FONCTIONNALITE : UN NOUVEAU MODELE DE
CROISSANCE ! – LES FACTEURS CLES DU SUCCES**

FORMATION - APPROFONDISSEMENT sur 2 jours

**L'ECONOMIE DE FONCTIONNALITE : NOUVEAU MODELE DE CROISSANCE !
FACTEURS CLES DU SUCCES - PARAMETRES DE FAISABILITE**

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

