

# AUDIO VISUEL NORD : VOTRE INTÉGRATEUR DE SOLUTION EN AUDIO-VISUEL

► Nicolas DURAN, gérant

## ► SÉANCE DU 28 NOVEMBRE 2012

### AVN VOTRE INTÉGRATEUR DE SOLUTION EN AUDIO-VISUEL p.3

- AVN : une TPE implantée dans le Nord p.3
- L'analyse de l'activité actuelle d'AVN p.3
- Les ressources immatérielles, points forts de l'entreprise p.4
- Les limites du modèle économique actuel d'AVN p.4
- La conception d'une nouvelle offre inspirée par l'économie de fonctionnalité p.4
- Un nouveau modèle en émergence avec ses opportunités, ses questions, ses freins p.5
- D'autres pistes pour des offres renouvelées p.6
- Pour conclure p.6

### ECHANGES ENTRE LES MEMBRES DU CLUB p.6

- Une valeur d'usage introuvable dans la comptabilité p.7
- Comment et jusqu'où accompagner l'évolution des usages dans une visée pédagogique ? p.7
- Les acteurs publics peuvent-ils favoriser l'émergence de telles offres ? p.8
- Des dispositifs territoriaux favorisant les évolutions nécessaires vers un nouveau modèle p.9
- Evoluer vers l'économie de fonctionnalité : penser les étapes p.9
- La durée de l'engagement : condition ou frein ? p.10
- Entre recherche de solutions adaptées et prescriptions ? p.10
- Les salariés d'AVN peuvent-ils porter cette nouvelle offre en construction ? p.10

## ► PARTICIPANTS À LA SÉANCE

Elisabeth BÊCHE (PlanèteMême) • Nadia BENQUE (CEEFA - Atemis) • Olivier BLANDIN (Atemis) • Sylvain BOUCHERAN (B&L évolution) • Lamia BRISSEL (ERPI - Université de Lorraine) • Christian CHOPINAUD • Marc COLOMBARD PROUT (CSTB) • Emmanuel DELANNOY (Institut Inspire) • Damien DEMAILLY (IDDRI) • Romain DEMISSY (Paris 7 Ladyss) • Paul DEVILDER • Christian DU TERTRE • Eric FROMANT (SEFIOR) • Gérald GAGLIO (maitre de conférence en sociologie, UTT) • Pascal GAYET (Terres inconnues) • Gérard GRASS • Marc GUYON • Grégory KOTNARVSKI (EDF / Savecom) • Dominique LHERMITTE (ergonome AHP) • Stanislas NOSPERGER (EDF recherche et développement) • Brigitte PASQUELIN (Paris 7 Ladyss) • Véronique SANDOVAL (Espace Marx, PCF) • Yoann SIDOLI (Orange) • Jean-Michel THOUVIGNON (GRANDDE et GRT gaz) • Patrice VUIDEL (Atemis)

## AVN VOTRE INTÉGRATEUR DE SOLUTION EN AUDIO-VISUEL

Nicolas DURAN, gérant

### AVN : UNE TPE IMPLANTÉE DANS LE NORD

Audio Video Nord (AVN - [www.audiovideonord.com](http://www.audiovideonord.com)) est une société qui a 20 ans d'ancienneté. Elle a été reprise il y a 6 ans par Nicolas DURAN, son dirigeant actuel, suite à une liquidation. Aujourd'hui AVN se présente comme un intégrateur de solutions en audio-visuel.

Son activité est le conseil, la vente ainsi que l'installation de matériel audio-visuel. AVN réalise un chiffre d'affaire de l'ordre de 1,8 million d'euros et emploie 9 personnes, essentiellement des techniciens (4 personnes) et des technico-commerciaux (3 personnes).

Les clients d'AVN sont des professionnels (par opposition aux particuliers). Ce sont principalement des entreprises ou des établissements scolaires qui possèdent une salle de réunion. Sa clientèle compte 60% d'organismes publics et 40% d'organismes privés. Le monde de l'éducation (publique, privée) compte pour 50% de l'activité d'AVN.

Les équipements types demandés pour une salle de classe sont un vidéo projecteur, un écran ou tableau interactif, des enceintes amplifiées, et, parfois, un système de pilotage.

D'autres systèmes plus complexes sont également installés, par exemple pour équiper les salles de conseils d'administration. A chaque fois, la demande donne lieu à l'établissement d'un cahier des charges avec le client, ainsi qu'à un travail avec des électriciens, à une réflexion sur le mobilier, sur l'univers de la pièce. La société est très reconnue en termes de conseil et de compétences en matière audio-visuel dans la région Nord.

### L'ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ACTUELLE D'AVN

La rencontre avec Atemis il y a 2 ans à l'occasion de la recherche-action PME et économie de fonctionnalité, prolongée par un travail actuel au sein du CJD, a permis à Nicolas DURAN de revenir sur son modèle économique actuel, avec ses forces, ses ressources ainsi que ses limites.

La proposition de valeur de l'entreprise porte sur du conseil technique, au regard du fonctionnement et du questionnement du client. En réponse à un besoin-client co-construit, AVN essaye de trouver le matériel le plus adéquat à la demande finalement formulée. La société intègre des solutions audiovisuelles. Pour ce faire, elle intervient sur la vente de matériel, la formation, la maintenance dans le cadre d'un service après-vente, mais aussi le recyclage (des lampes et appareils en fin de vie).

Les professionnels en contact avec AVN sont variés : il peut s'agir d'acheteurs, de responsables techniques d'établissements scolaires ou d'entreprises, des techniciens, des professeurs, des étudiants ou élèves, des participants aux réunions, des directeurs (qui dirigent les réunions dans les salles équipées et qui ont besoin d'une solution fiable !).

Au-delà des clients, les principaux partenaires clefs sont les électriciens, les donneurs d'ordre informatique (Ricoh), les fabricants (Epson), les distributeurs grossistes (le matériel est acheté une fois commandé, ce qui permet d'être libre dans le conseil et de ne pas avoir de stock). Une des activités clefs d'AVN est de prendre le temps nécessaire pour bien définir le besoin du client, dans une démarche de co-construction. C'est une activité d'étude et de conseil qui débouche sur la production d'un devis. Les autres activités sont l'installation et la maintenance.

## LES RESSOURCES IMMATÉRIELLES, POINTS FORTS DE L'ENTREPRISE

Au regard de ces activités, les ressources clefs sont au premier rang les compétences des salariés, ce qui n'est aucunement paradoxal avec la composante hautement technique d'AVN. Ces compétences sont un ensemble de connaissances techniques auxquelles s'ajoute la passion existante dans l'équipe. C'est également une confiance dans la technologie proposée.

AVN s'appuie également sur d'autres ressources immatérielles que sont sa réputation (par exemple son aptitude à réagir à l'imprévu chez le client) et sa visibilité, notamment grâce à un site internet bien référencé. En complément, AVN organise des journées portes ouvertes chez des clients (à l'occasion de la finalisation d'un bel amphithéâtre par exemple).

Reste à savoir comment arrive-t-on chez AVN et pourquoi y reste-t-on ? On y arrive d'une part via le site Internet, d'autre part via des recommandations (dans le milieu scolaire privé, la recommandation est très importante), via le Nom (la société a 20 ans d'existence), grâce à son image de sérieux, des exemples de réalisations, beaucoup de temps également pris à accompagner –gracieusement– la réflexion du client, une connaissance de l'équipement des clients puisqu'on le lui a installé. Au bout de quelques années, AVN considère connaître souvent mieux que le client l'état de sa salle et de son matériel.

## LES LIMITES DU MODÈLE ÉCONOMIQUE ACTUEL D'AVN

Cependant, au-delà des réels atouts d'AVN, quatre limites semblent entraver son modèle de développement.

- Le développement du chiffre d'affaires est lié au volume de vente. Or, le prix des équipements vendus est orienté à la baisse (prix divisé par trois pour un vidéoprojecteur en trois ans). En conséquence, la marge est en baisse, d'où un besoin d'augmenter les ventes pour un même chiffre d'affaires.
- L'accessibilité des produits amène une multiplication de la concurrence : certains électriciens partenaires peuvent parfois se passer d'AVN, ils commandent et installent directement le matériel.
- AVN n'a aucune influence sur l'élaboration du produit : elle ne peut pas agir sur les fonctionnalités / qualités du produit. Pour se différencier, il lui faut miser sur l'intelligence qu'elle met dans son offre et être performante dans le conseil au client.
- Le coût du consommable est élevé. Sur un vidéoprojecteur à 500 euros, la lampe peut coûter 300 euros. D'où une incitation à faire acheter un nouveau vidéoprojecteur pour avoir trois ans de garantie alors que le vidéoprojecteur est en état de marche. Ce qui est perturbant au regard des enjeux d'économie de biens et de matière ou autrement dit au regard des enjeux de développement durable.

## LA CONCEPTION D'UNE NOUVELLE OFFRE INSPIRÉE PAR L'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ

Face aux limites évoquées ci-dessus, les attentes du client sont d'avoir un matériel qui fonctionne bien, tous les jours, avec une technologie qui soit facile à utiliser. Le client demande en plus la livraison, un accompagnement via de la formation et il est attentif aux possibilités de faire évoluer son matériel.

AVN a imaginé une nouvelle offre appliquant le modèle de l'économie de fonctionnalité. Cette réflexion s'est menée en lien avec un acheteur d'un lycée qui a besoin d'équiper en grand nombre des salles avec des tableaux interactifs et des vidéoprojecteurs. La réflexion se situe donc au stade de l'expérimentation.



L'offre consiste en un engagement d'AVN auprès de l'établissement scolaire en question, à savoir de pouvoir utiliser de façon optimale les fonctionnalités proposées par les tableaux numériques et les vidéoprojecteurs lors des cours.

Dans ce cadre, AVN ne vend pas de matériel mais le choisit lui-même et le met à disposition, en fonction de sa propre appréciation de ce qui serait le plus adapté. Il s'engage sur une performance d'usage, c'est-à-dire la mise à disposition d'un matériel toujours en état de marche, avec des utilisateurs formés à l'utilisation.

La formation à l'utilisation est pensée pour être proposée régulièrement et non plus seulement une fois lors de l'installation du matériel. En effet, dans de nombreux cas, les enseignants qui arrivent un an après dans l'établissement ne sont pas formés au tableau. Un autre point : un enseignant n'a plus forcément en tête toutes les fonctionnalités permises par les outils, au regard de sa pédagogie. D'où la proposition d'une formation tous les 3 ou 4 mois, en partie orientées par les retours d'usage (évaluation). Dans un second temps, pourront se développer des offres complémentaires (les fonctionnalités power point, etc.).

L'offre prévoit également une maintenance préventive et curative (par exemple changer la lampe à 2500 heures).

En contrepartie, le client paye via un loyer mensuel pré déterminé ou au regard de l'utilisation effective du matériel (par heure). Ces 2 options sont à l'étude.

### **UN NOUVEAU MODÈLE EN ÉMERGENCE AVEC SES OPPORTUNITÉS, SES QUESTIONS, SES FREINS**

Cette offre a été travaillée avec le client pendant plusieurs mois. Le business model classique d'AVN s'en trouve chamboulé : on ne pense plus de la même façon, le prix n'étant pas une donnée première. On parle de modalités de contrat et la relation de partenariat s'avère stimulante pour les deux parties. En outre, il n'y a pas de concurrence sur une telle offre. L'offre intègre également un engagement dans le temps, ici sur sept ans, c'est à dire un temps très long pour ce type de matériel.

Concernant la forme de contractualisation : AVN imagine une phase d'amortissement de l'équipement (par exemple 4 ans). Ensuite, l'amortissement est fait mais il y a une probabilité de maintenance plus élevée. L'idée est de pouvoir alors baisser le loyer pour le client, avec engagement commun de faire vivre le plus longtemps possible le matériel. Si on y arrive, le gain réalisé sera partagé.

Cependant, cette offre n'a pas été acceptée dans un premier temps faute d'une compréhension suffisante des décisionnaires chez le client. AVN est en lien avec le directeur des services généraux. Celui-ci a ensuite présenté à la direction l'offre qui s'est heurtée au fait que l'établissement avait budgété une ligne d'investissement sur du matériel. Le conseil d'administration a demandé de refaire un devis « classique » basé sur la vente de vidéoprojecteurs ! Il aurait fallu accompagner le directeur des services généraux lors de cette réunion.

Une autre difficulté est la nécessité d'avoir des ressources financières afin d'acheter le matériel qui reste propriété d'AVN. Nous nous sommes également heurtés à une difficulté de compréhension du système bancaire : nous n'avons pas trouvé aujourd'hui de banque ou d'organisme de crédit qui comprenne notre proposition (la réponse de leur part est : « faites du leasing » !)

Un banquier nous a répondu : « au bout de trois ans, le matériel est amorti : continuez sur votre loyer initial, vous allez gagner beaucoup, on partage ! »

Enfin, l'ultime question est : quelle évaluation du coût pour cette offre ? Quel loyer proposer ? Faute de référence, c'est difficile de fixer le bon prix. Nous ne sommes pas encore sûrs de celui-ci.

### D'AUTRES PISTES POUR DES OFFRES RENOUVÉLÉES

Toujours dans le même esprit, une autre piste est l'optimisation de l'utilisation de salles équipées, via une mutualisation des lieux / du matériel. Un client a besoin d'une salle de visioconférence pour quinze personnes : aujourd'hui notre seule offre est de chercher à lui vendre une salle équipée. Mais nous connaissons beaucoup de salles sur Lille, avec leurs caractéristiques techniques. Nous pourrions lui indiquer un lieu d'accueil possible pour la tenue de ses réunions. En contrepartie, AVN génère une ressource financière complémentaire pour le possesseur de la salle ou lui propose une contrepartie en nature. Par exemple, la maintenance de la salle ou l'évolution de son matériel.

Une autre perspective est l'optimisation de réunions. Vous savez tous que les réunions sont plus ou moins productives ! Elles nécessitent un temps de préparation, une organisation pour que tout le monde soit à l'heure dans la bonne salle avec du matériel adapté à l'objet de la réunion, une forme d'animation adéquate, etc. Nous pourrions proposer une assistance qui garantisse la réussite de la réunion : une offre de services pour bien utiliser le matériel, la mise à disposition d'une assistante commerciale qui prend directement les notes sur le tableau, et envoie le compte-rendu à tous à la sortie de celle-ci, etc.

### POUR CONCLURE

En tant que dirigeant d'une TPE, il est difficile de changer de modèle pour aller vers l'économie de fonctionnalité : cela représente beaucoup de démarches. D'où pour l'instant l'option de démarrer par une offre la plus proche possible de ce que nous faisons actuellement. Les autres pistes évoquées ci avant interrogent sur le fait de créer peut-être une autre structure dédiée.

## ÉCHANGES ENTRE LES MEMBRES DU CLUB

*Les échanges ont été réorganisés pour dégager les questionnements clefs.*

**Christian CHOPINEAU** : Faites-vous de la location ponctuelle, de l'événementiel ?

**Nicolas DURAN** : Non, nous ne faisons pas de location, pas d'événementiel. Beaucoup de confrères le font. Mais dans ce cas souvent les activités sont séparées. Je peux par contre trouver pour le client une salle déjà équipée.

**Olivier BLANDIN** : Qu'est-ce qui vous a fait basculer dans votre réflexion ? Quel est le déclic ?

**Nicolas DURAN** : Le déclic, c'est le ras-le-bol de la réponse « ça doit être la lampe, on a un bon vidéoprojecteur, rachetez-en un » ! Cela a interrogé mes convictions en termes de développement durable. Ensuite, c'est grâce à la région et à la découverte de l'économie de fonctionnalité. J'ai pensé que les vidéoprojecteurs avaient une puce, donc qu'il est possible de connaître leur taux d'utilisation et d'éviter le gâchis.

## UNE VALEUR D'USAGE INTROUVABLE DANS LA COMPTABILITÉ

**Olivier BLANDIN :** On a du mal à fixer un coût donc un prix : est-ce que vous arrivez à apprécier en quoi votre offre permet à votre interlocuteur des gains de performance au regard de la valeur que ça crée chez lui ?

**Nicolas DURAN :** Il y a aujourd'hui trop de paramètres immatériels à intégrer pour mesurer la valeur produite chez le client. Nous ne sommes pas capables de le mesurer en amont. Mais ce que l'on peut présumer c'est que des professeurs mieux formés font des élèves plus attentifs aux cours donc de meilleurs résultats au Bac et, in fine de nouveaux élèves qui vont s'inscrire plus volontiers dans cet établissement plutôt que dans un autre.

**Christian DU TERTRE :** Attention à l'illusion de penser que l'on peut créer des relations de cause à effet qui vont s'inscrire dans des modèles de comptabilité. C'est une combinaison d'éléments ! Après coup, on est capable de repérer les effets positifs donc d'identifier les dynamiques. Cela prend à contrepied le modèle de gestion classique « cause - effet ». On peut faire un cheminement causal a priori mais pas le mesurer. On est dans une tension, une forme de contradiction.

Comment alors justifier le bien fondé de la proposition ? A travers des événements (par exemple une visite portes ouvertes, un taux de réussite à un examen, etc.), ainsi que par une reconstruction a posteriori.

**Marc COLOMBARD PROUT :** Le CSTB (Centre Scientifique et Technique du Bâtiment) a suivi une tentative d'évaluation des déterminants de la productivité, en étudiant la comptabilité analytique de plusieurs chantiers de construction. Six entreprises ont été suivies. Au final, l'outillage comptable laisse une part de l'ordre de 20% inexplicée !

## COMMENT ET JUSQU'OU ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES USAGES DANS UNE VISÉE PÉDAGOGIQUE ?

**Olivier BLANDIN :** La mise à disposition d'un nouveau matériel transforme le travail mais comme une telle introduction est rarement accompagnée, le seul changement de matériel ne garantit pas les effets positifs. Il y a donc un enjeu d'accompagnement qui a mon sens recouvre deux dimensions. D'une part, apprendre à utiliser le matériel. D'autre part, apparaît un questionnement sur l'évolution pédagogique éventuellement générée ou attendue. Or, les responsables d'établissement s'interdisent souvent d'interroger la pédagogie des enseignants. Y a-t-il dans le cas de votre offre des objectifs communs liés à une évolution des pratiques professionnelles sur lesquels vous vous engagez conjointement ?

**Romain DEMISSY :** Dans la même perspective, comment accompagner l'enseignant pour mettre en adéquation ce qu'il cherche à atteindre au plan pédagogique et les fonctionnalités des équipements ? Mener cet accompagnement signifie développer un nouveau profil de compétences en interne. De même, proposer un engagement de performance par rapport à une réunion passe également par un accompagnement « conseil » faisant suite à une installation de matériel.

**Eric FROMANT :** Souvent on rajoute des fonctionnalités à un appareil pour vendre une nouvelle version. Or, on peut se passer d'une partie d'entre elles. Il y a des gains à faire en proposant des objets plus simples.

**Gérald GAGLIO :** La question du travail des enseignants est engagée, celle des étudiants également. Le mécanisme d'apprentissage passe par la relation entre les deux. Il peut être très bien de n'utiliser que 20% des fonctionnalités de « power point » par exemple de manière à conserver l'interactivité entre enseignants et étudiants.

**Nicolas DURAN :** A ce jour, le directeur d'établissement est encore dans une logique gestionnaire et sur les enjeux de positionnement de l'établissement (avoir une bonne image). Les questions pédagogiques n'ont donc pas été abordées. Je les ai cependant intégrées dans mon retour d'évaluation / d'expérience, avec une offre de formation qui est prévue pour s'ajuster au vu des retours.

Une fois que mon client aura acheté un ensemble de matériel pour vingt salles, je vais pouvoir aller sur le site pour mesurer les taux d'utilisation, les consommations donc voir si mes estimations sont bonnes. Je n'aurai par contre pas d'expert en pédagogie en interne de ma société. On fera remonter des besoins et si cela est utile on pourra mettre l'établissement en lien avec des formateurs. Nous ne pouvons pas nous situer au niveau d'un accompagnement de chaque individu. L'idée est d'avoir un retour global sur les usages.

**Christian DU TERTRE :** Attention, il y a des étapes à respecter, on ne peut pas tout de suite arriver à l'accompagnement individuel de l'enseignant. Il faut passer par une première étape, faire une évaluation, un retour d'expérience. Avec son interlocuteur Nicolas a été en mesure de discuter d'un ensemble de dimensions qui définissent le périmètre de la solution. Ensuite il faut attendre le retour d'expérience, d'usage, pour imaginer la suite.

L'intérêt de l'offre est que le système est dynamique. L'évaluation va permettre de faire évoluer l'offre au regard des usages. On touche ici au travail des enseignants, à la richesse de ce travail : la question du travail redevient importante.

### LES ACTEURS PUBLICS PEUVENT-ILS FAVORISER L'ÉMERGENCE DE TELLES OFFRES ?

**Stanislas NOSPERGER :** Vous avez indiqué avoir buté sur la séparation des budgets d'investissement et de fonctionnement. Pourquoi votre proposition serait-elle acceptée la prochaine fois ?

**Nicolas DURAN :** L'interlocuteur des services généraux l'a aujourd'hui budgétisée autrement (la première année était prévu 100 000 euros d'investissements en matériel). C'est également lié pour moi à l'organisation d'une réunion avec la direction à laquelle je serai associé.

**Christian DU TERTRE :** Le client n'est pas un client mais un système client. Il faut comprendre la complexité de ce client, les différentes composantes qui ont chacun un regard spécifique.

**Olivier BLANDIN :** Vous avez illustré remarquablement la façon dont on peut se déplacer pour prendre en compte les enjeux de développement durable. Reste la question de la capacité à dialoguer avec le client pour faire évoluer ses représentations. Lorsqu'on est en procédure d'appel d'offres, on est bloqué par rapport aux innovations que vous proposez.

**Véronique SANDOVAL :** N'avez-vous pas peur d'avoir une clientèle essentiellement privée ? Comment faire avec les marchés publics qui sont basés sur une logique de concurrence ?

**Nicolas DURAN :** L'enjeu est de savoir comment s'écrit un cahier des charges qui corresponde à une offre du type de celle proposée.

**Marc COLOMBARD PROUT :** Le modèle de financement imaginé ici est similaire à celui d'un PPP (Partenariat Public Privé). La différence est que dans le cadre d'un PPP il y a une demande exprimée par le client puis un dialogue compétitif « en tunnel » (les différents offreurs dialoguent avec le client de façon séparée). J'ai en tête un marché d'informatisation des collèges, basé sur le paiement d'un loyer mensuel, comprenant l'installation de postes, la maintenance, une clause de remplacement du matériel toutes les X années, la formation des enseignants, ainsi que des clauses de revoyure, un taux d'intéressement.



Existent également de nouveaux contrats depuis août 2011 de conception, réalisation, maintenance orientés vers des objectifs mesurables de performance énergétique et environnementale (se référer à la loi MOP). On va vers des PPP simplifiés, avec des coûts de transaction en diminution.

**Christian DU TERTRE :** Les choses évoluent dans les formes de passation des marchés. Malgré tout, le second problème est les formes de conscience des possibles et la peur d'être attaqué sur le marché. Le passage d'une logique de « moins disant » au « mieux disant » ouvre des possibles.

**Nicolas DURAN :** Ça mettra un peu plus de temps dans le cadre des marchés publics mais on y viendra. La région, qui a initié la démarche « PME et économie de fonctionnalité », a également la gestion des lycées : je vais retourner voir l'interlocuteur de la région en faisant le lien avec le fait que celle-ci a en charge l'équipement des lycées.

## DES DISPOSITIFS TERRITORIAUX FAVORISANT LES ÉVOLUTIONS NÉCESSAIRES VERS UN NOUVEAU MODÈLE

**Christian DU TERTRE :** Ce processus de définition d'une nouvelle offre s'est appuyé sur un dispositif institutionnel financé par la région Nord-Pas de Calais. C'est une ressource coûteuse pour la région, pour l'entreprise s'il lui fallait la payer. Dans ce cas, ça a coûté à l'entreprise du temps mais pas d'argent. Avec en retour un apport de connaissances et un lieu d'échange avec d'autres entreprises et institutions territoriales. Si l'on n'avait pas eu ce dispositif territorial, les évolutions n'auraient pas eu lieu. Et il y aura besoin dans la suite de continuer l'accompagnement.

Plus largement, depuis plusieurs années AteMis intervient dans des colloques en Nord-Pas de Calais où est présentée l'économie de fonctionnalité. Cela fait bouger les formes de consciences sur le territoire. Le changement passe notamment par une capacité à identifier une nouvelle forme d'intervention des pouvoirs publics, de nouvelles relations entreprises / territoire.

Nicolas Duran, appartient au CJD (Centre des Jeunes Dirigeants). Il y a au sein du CJD une logique éthique, un débat éthique sur le développement durable. Le CJD est un organisme d'intermédiation, comme la CCI, Alliances, AteMis. Sans organismes d'intermédiations, il est difficile pour une entreprise de se projeter.

## ÉVOLUER VERS L'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ : PENSER LES ÉTAPES

**Gérald GAGLIO :** L'économie de fonctionnalité offre beaucoup de possibilités. Y a-t-il des étapes possibles dans sa mise en oeuvre? Par ailleurs, peut-on opposer aux critères d'évaluation classiques des offres d'autres critères ?

**Brigitte PASQUELIN :** Le déplacement de l'offre induit un déplacement d'acteurs. On peut poursuivre la chaîne des causalités initiée tout à l'heure : moins de papier égal moins de poids dans les cartables égal une santé préservée. L'offre présente ainsi un intérêt pour les acteurs de la santé, pour les parents d'élève.

**Eric FROMANT :** L'offre est nécessairement complexe. L'intérêt d'une telle offre est que le client ne peut pas faire la comparaison avec d'autres offres. Avec un frein possible : le client pense qu'on va lui faire payer sur le long terme (le temps du contrat) plus que s'il avait acheté le matériel. Cependant, la différenciation de l'offre permet d'accroître la marge. L'essentiel est de trouver le point mort et de trouver un équilibre qui tienne compte des nouveaux besoins en

fonds de roulement et permette de se prémunir des éventuelles « pertes » liées à un mauvais calibrage de l'offre.

**Patrice VUIDEL :** L'intégration de la performance liée à l'usage peut être testée à travers l'offre d'animation de réunions.

**Nicolas DURAN :** Pour arriver à une offre telle que celle-ci il y a des étapes. On commence par des offres un peu plus packagées de maintenance (par exemple, pour 50 euros par an vous avez deux visites, ainsi qu'un rapport sur l'utilisation du vidéoprojecteur. On peut aussi proposer de la formation, et ainsi amener du service brique par brique.

Concernant l'animation de réunions, c'est une offre différente. Je dois d'abord stabiliser la première offre, je suis sur une démarche de R&D.

**Christian DU TERTRE :** L'entreprise peut innover mais a besoin de routines, de stabilisation d'un certain nombre d'activités. Elle doit faire des arbitrages.

### LA DURÉE DE L'ENGAGEMENT : CONDITION OU FREIN ?

**Elisabeth BÊCHE :** N'y a-t-il pas une réticence du client à être engagé sur sept ans par rapport à un produit qui se renouvelle ? Cela signifie plus de mise en concurrence pendant sept ans ! Quelle confiance accorder à cette recommandation ? Mais il est vrai que le développement durable, c'est une prise en compte du long terme. Un autre point : le développement de services hotline liés à la vente de tableaux interactifs c'est coûteux. En même temps beaucoup d'enseignants se plaignent de ne pas avoir été formés. Or, le principal bénéfice de l'offre, c'est une garantie d'utilisation optimale des équipements et un usage adapté.

**Nicolas DURAN :** Beaucoup de tableaux sont installés sans que la formation ne suive. L'utilisateur n'a pas été consulté, l'option hotline n'a pas été prise en compte du coût. Ça ne marche pas. Il y a une nécessité d'une formation continue, pour pouvoir être à l'aise devant les élèves. La pédagogie change.

Concernant l'inquiétude du client sur le lien, il y a une solution : vous payez un loyer, si vous n'êtes pas content vous pouvez arrêter le loyer et je m'en vais.

### ENTRE RECHERCHE DE SOLUTIONS ADAPTÉES ET PRESCRIPTIONS ?

**Gérald GAGLIO :** Il y a une tension / un hiatus entre un risque de prescription (par exemple « voilà ce qu'est une réunion efficace ») et ce vers quoi vous allez, à savoir une démarche pour réfléchir conjointement avec le client, avec une forme d'indétermination initiale. Attention à ne pas arriver dans de nouvelles formes de prescriptions mais d'être dans la réflexivité.

**Christian DU TERTRE :** Je pense que l'on a besoin de prescrire mais il faut s'interroger sur le statut de ce prescrit au regard de logiques qui relèvent de économie de fonctionnalité. Par exemple, dire « ce n'est pas possible de continuer à vendre plus de lampes », c'est une prescription.

### LES SALARIÉS D'AVN PEUVENT-ILS PORTER CETTE NOUVELLE OFFRE EN CONSTRUCTION ?

**Dominique LHERMITTE :** Vous parlez de passion des salariés, quel est leur âge ?

**Christian DU TERTRE :** Comment parle-t-on de cette offre à l'interne dans l'entreprise ?

A travers tous les âges dans l'entreprise, est-ce que se joue une entente autour de la transmission ?

**Nicolas DURAN** : Ils ont de 25 ans à 50 ans. Il y a beaucoup de métiers qui s'appuient sur une passion. Ensuite les contraintes du travail émoussent cette passion. Je suis attentif à cela. Ils se forment d'eux-mêmes !

Comment je communique ? Je voulais communiquer en disant « j'ai avancé sur une affaire, je vous la présente » mais pour l'instant je ne les embête pas trop avec cette idée. Cependant, j'envoie quelques messages sur des façons de se comporter avec le client, d'être à l'écoute, de revenir sur la question de la lampe. Ils m'ont aussi amené des éléments en questionnant des clients pendant une demie heure sur l'usage du vidéoprojecteur.

- LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST ANIMÉ PAR  [www.atemis-lir.com](http://www.atemis-lir.com)
- LE SITE DU CLUB : [comptes-rendus, articles, actualités](#) • [www.club-economie-fonctionnalite.fr](http://www.club-economie-fonctionnalite.fr)
  - PARTICIPEZ AUX ÉCHANGES : REJOIGNEZ LE GROUPE D'ÉCHANGE LINKED-IN • « Réseau économie de la fonctionnalité et développement durable »
  - SUIVEZ LE CLUB SUR TWITTER • #CFEDD
  - CONTACT : Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL • [clubef@atemis-lir.com](mailto:clubef@atemis-lir.com)
- LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST SOUTENU PAR

