



2^{ème} plénière du Club INNÉ
Mardi 1^{er} mars 2016 – de 18h à 20h
NEOMA Business School

Changer de regard sur son modèle économique

Animation : Isabelle BOULAIRE, Consultante chez VAKOM, membre du CJD

Intervenants :

- François-Xavier LECHEVALIER, Dirigeant de RIDEL ENERGY
- Damien CREVECOEUR, Dirigeant de MAD'LINE
- Romain DEMISSY, Intervenant Chercheur chez ATEMIS



Introduction

Le club INNÉ, lancé fin 2015, est le fruit d'une coopération régionale entre ses membres fondateurs que sont le **Réseau GRANDDE**, le **Centre des Jeunes Dirigeants de Rouen**, la **Chambre de Commerce et d'Industrie Seine Mer Normandie**, l'**Agence de Développement Régional de l'Economie Sociale et Solidaire**, et le cabinet **ATEMIS**.

La vocation du club INNÉ est de rassembler les acteurs du territoire normand autour de la thématique de l'économie de la fonctionnalité, nouveau modèle économique émergent qui prend à contre-pied les limites du modèle économique actuel (dit industriel) : saturation des marchés, pénuries des ressources naturelles, montée des inégalités...

Réinventer un nouveau modèle, détecter de nouveaux leviers de croissance, et adopter une nouvelle vision, celle de l'économie de la fonctionnalité : c'est tout l'objet du club INNÉ.

Espace de rencontres
et d'échanges

Lieu de réflexion et
d'expérimentations

Thématique du jour : « changer de regard sur son modèle économique ». Deux entrepreneurs qui ont engagé une réflexion sur le sujet partagent leur réflexion et leur expérience.

1. RIDEL ENERGY, François-Xavier Lechevalier

Présentation de l'entreprise

François-Xavier Lechevalier est le dirigeant de l'entreprise Ridel Energy, fabricant normand en équipements de récupération de chaleur sur installations frigorifiques : équipements permettant de récupérer de la chaleur perdue, la stocker, et la réutiliser dans les industries pour chauffer de l'eau et donc assurer des économies sur les postes de chauffage et de production d'eau chaude principalement.

« Réinventons l'eau chaude ! »

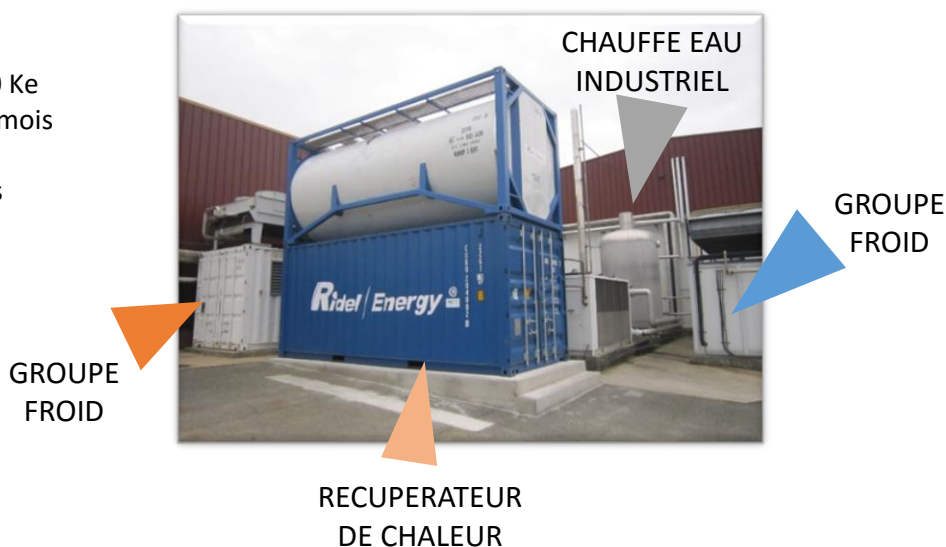
Historique de l'entreprise :

- Un produit inventé en 1975
- Premier brevet en 1978
- Un parc installé de plus de 1 500 machines
- Une implantation Normande

Après une fermeture dans les années 1990, François-Xavier Lechevalier rencontre Philippe Ridel (fils de l'inventeur du produit) et montent ensemble une société en 2012. L'entreprise est en croissance et a de fortes ambitions : développement sur l'ensemble du territoire, présence à l'export (notamment en Asie du Sud Est), démarche active en R & D pour optimiser la solution, et enfin **l'évolution du modèle économique**.

Focus sur l'équipement : exemple DANISH CROWN

INVEST : 250 Ke
ECS RSI : 36 mois
CEE : 125 Ke
RSI : 18 mois
140 m3/jr



Aujourd'hui, **Ridel Energy** vend l'équipement à des **installateurs** qui les revendent à des **utilisateurs finaux** (B to B to B). Ces utilisateurs finaux sont (1) les commerces de proximité, (2) la Grande et Moyenne Surface, (3) l'Industrie agroalimentaire.

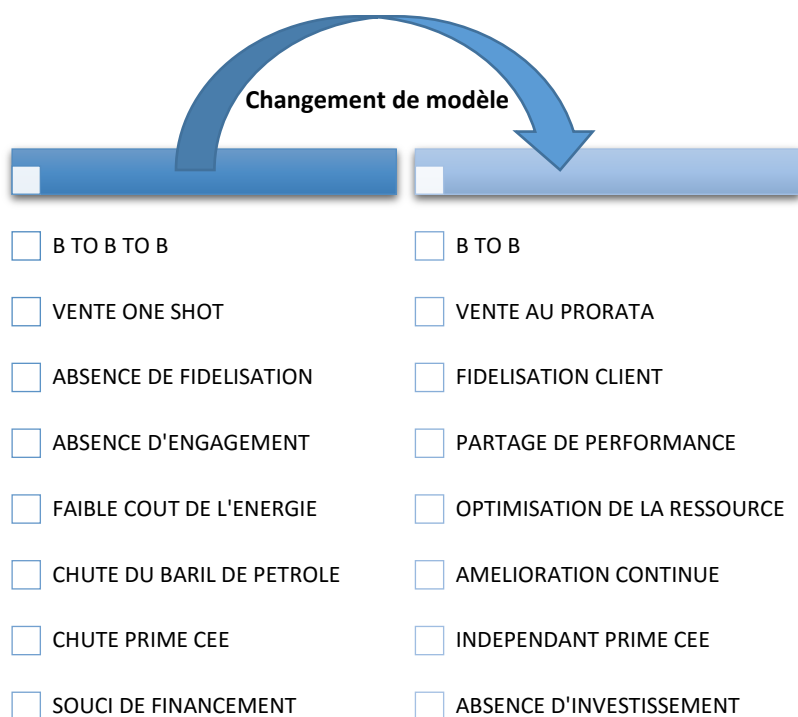
Questionnement sur le modèle économique

Les limites du modèle de RIDEL ENERGY :

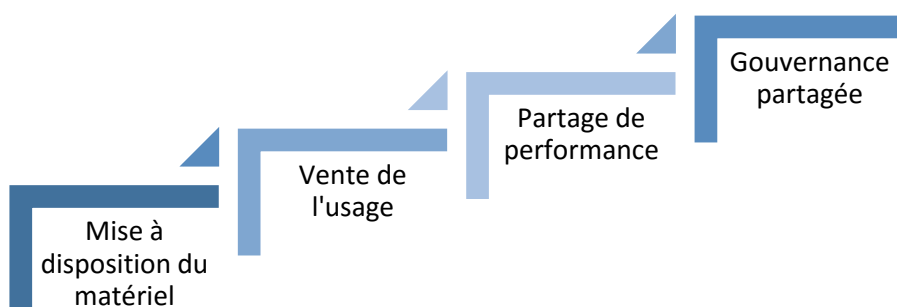
- **B to B to B** (Ridel Energy → installateur → utilisateur final)
- Aucun lien direct avec l'utilisateur final avec une **vente one shot**
- **Absence de fidélisation** client étant donné qu'il n'y a pas d'interaction avec celui-ci et donc pas d'optimisation possible de la solution
- **Absence d'engagement**
- Un retour sur investissement long dû au **faible coût de l'énergie**
- **Chute du baril de pétrole**
- **Chute prime CEE** (certificat d'économies d'énergie)
- **Souci de financement** des utilisateurs finaux et une difficulté à investir dans ce type d'équipement

Réflexion sur un nouveau modèle :

- **Passer au B to B** : Ridel → utilisateur final. Les installateurs deviennent partenaires de Ridel Energy pour l'installation des équipements et pour le développement de l'activité sur l'ensemble du territoire.
- **La vente au prorata** via la mise à disposition de la machine et la vente du m³ utilisé et consommé par la récupération de chaleur (vente de l'usage de l'équipement).
- Le contact direct avec le client permettant **la fidélisation**.
- **Un partage de la performance** : plus la machine est optimisée, plus le client réalisera des économies.
- **Optimisation de la ressource** par une meilleure connaissance de la consommation.
- Une **amélioration continue** liée au partage de performance.
- **Indépendance du CEE** : un contrat gagnant-gagnant dans tous les cas.
- **Absence d'investissement** pour l'utilisateur final (vente de l'usage et non plus de l'équipement).



Nouveau modèle économique de RIDEL ENERGY



RIDEL ENERGY a aujourd'hui les grandes lignes de son nouveau modèle mais n'est pas encore développé. Des questions se posent notamment sur la typologie de l'entreprise, l'intégration des installateurs dans le modèle en tant que partenaires, le risque d'une mise à disposition du matériel, les démarches administratives... Le chemin est long mais la trajectoire est la bonne !

2. MAD'LINE, Damien Crèvecoeur

Damien Crèvecoeur est le dirigeant de l'agence de communication Mad'line créée en 1990 par Madeleine Crèvecoeur (reprise en 2006). L'agence située à Saint-Martin-du-Vivier compte aujourd'hui 7 collaborateurs, plus de 200 clients et 800 000 euros de CA par an.

L'activité de Mad'line se décline en trois axes :

- Conseil et accompagnement en communication
- Création et réalisation de tous supports de communication
- Suivi des prestations jusqu'à la livraison

Les limites du modèle de Mad'line : un métier en mutation

- Changement d'interlocuteur au sein des entreprises (et souvent ce ne sont pas des communicants) ce qui ne permet pas d'avoir une cohérence dans la politique de communication du client. Les demandes portent sur un projet spécifique (logo, plaquettes...) et non sur un projet global.
- Nouveaux modes de communication (réseaux sociaux, 3D, réalité augmentée...)
- Evolution permanente du matériel
- Une économie en difficulté

Face à ces limites, l'agence de communication Mad'line a entamé une réflexion visant à ne plus vendre des biens en « one shot » mais propose un projet global et cohérent.

Réflexion sur un nouveau modèle :

- Un responsable communication à temps partagé
- Une contractualisation sur le long terme (pour une communication régulièrement mise à jour et un message plus efficace)
- Des budgets provisionnés et maîtrisés

➔ Passer à une logique de service

Quels sont les avantages pour le client ?

- De la compétence et de la confiance
- Un budget totalement adapté aux besoins et inversement.
- Une cohérence pour plus d'efficacité

Quels sont avantage pour Mad'line ?

- De la visibilité pour investir et innover
- Une Meilleure gestion des plannings
- Des collaborateurs satisfaits du travail bien fait

Difficultés de la mise en place :

- S'approprier la nouvelle offre
- Changer la méthode de vente
- Connaître les budgets
- Créer le cadre juridique et contractuel

Quel intérêt du club INNÉ pour Mad'line ?

- Être conseillé et accompagné dans le changement, car cette réflexion n'est pas simple et le changement est différent pour chacun
- Créer une feuille de route pour avancer
- Bénéficier des conseils d'un expert
- Bénéficier des expériences de chacun des membres

3. ATEMIS, Romain Demissy

Apport sur les limites du modèle industriel et les points de blocage rencontrés fréquemment.

La question de la **relation client** se pose dans le cas de RIDEL ENERGY et de MAD'LINE. Cette relation client n'est pas posée dans le modèle industriel qui fonctionne sur un mode de transaction d'un bien standardisé. Dans la pratique, on observe à travers ces témoignages une insatisfaction à fonctionner sur ce modèle et que **la performance est directement liée à la connaissance des caractéristiques du client** (analyse de la consommation d'eau chez RIDEL ENERGY et cohérence d'une politique de communication chez MAD'LINE). On identifie clairement dans les deux cas le besoin de repenser l'articulation avec le client pour co-construire une performance globale.

La question des **budgets** est une limite du modèle industriel où chacun essaye de tirer profit de l'autre. Or, souvent, il y a une inefficacité très forte du budget inutilisé. Par exemple dans le cas de Mad'line, le client qui commande des plaquettes peut réaliser une économie pour chaque unité facturée, mais n'utilisera jamais ces plaquettes. Une modification de comportement, une transparence sur la question du budget, permettrait à Mad'line de proposer une solution plus adaptée et plus cohérente avec la politique de communication du client.

Une autre limite : **la chaîne de valeur**. Chez Ridel Energy, il y a une volonté forte de vouloir encadrer les acteurs, les compétences complémentaires du producteur, des installateurs, et de l'utilisateur. On est alors davantage dans un écosystème que dans une chaîne de valeur. La question n'est plus de savoir qui va capter la valeur dans la chaîne, mais comment l'écosystème peut être performant dans son ensemble. Ceci change

les relations interentreprises et le type de relation qui se noue. La question de la contractualisation n'est pas pour autant plus simple (cadre juridique, gouvernance, partage du gain de performance...).

Même si, comme c'est le cas pour François-Xavier et Damien, une entreprise a une vision assez claire des limites de son modèle et ce vers quoi elle veut aller, une masse très importante de questions est soulevée et toutes ne pourront être résolues dans l'immédiat. C'est tout l'intérêt du club INNÉ d'accompagner ces entreprises à travailler et à consolider ces nouveaux modèles, à mettre en débat ces questions, et à anticiper les points de blocage.

Questions / réponses

Lors du passage « B to B to B » au « B to B » chez RIDEL ENERGY, comment se passe le changement de relation avec les installateurs et leur mode de rémunération ?

François-Xavier LECHEVALIER : l'objectif est d'utiliser le réseau d'utilisateurs comme partenaires. Pour préserver la relation commerciale avec leur client, une démarche de co-développement est mise en place permettant de préserver l'installateur et d'accéder à leur carnet clients. La contractualisation permet d'avoir une vision de long terme et d'inscrire l'entreprise dans la durée, que ce soit pour RIDEL ENERGY ou pour l'installateur. La relation change mais de manière très positive.

Dans le modèle de Mad'line et la solution du temps partagé : finalement, est-ce que cela ne se fait pas déjà chez les agences de publicité qui ont des grands comptes et qui suivent sur longue durée tout l'aspect communication du client ?

Olivier Blandin (ATEMIS) : ces agences sont en réalité dans une logique industrielle. Les entreprises clientes sont dans une logique d'externalisation (problématique de coût), et les agences de publicité vendent grosso modo des jours-homme. Le modèle économique repose donc sur la manière dont est capté le budget en fonction de ces jours-homme.

Dans le cas de Mad'line, c'est différent car le modèle repose sur une nouvelle performance non plus basée sur la logique industrielle. La forme apparaît identique mais quand on entre dans le détail, on voit qu'en réalité ce n'est pas la même chose.

Quel format du temps partagé chez Mad'line ?

Damien Crèvecoeur : l'idée est de dédier, sur une période donnée, une personne dans une entreprise selon le besoin. Dans la plupart des entreprises, il n'y a pas besoin d'un responsable communication à temps plein. Avec ce principe de temps partagé, on passe en mode conseil et accompagnement où la contractualisation se fait sur l'année. Une personne présente chez le client aura une connaissance parfaite de ses besoins et pourra proposer une politique de communication cohérente tout en libérant l'entreprise de ce champ dont elle n'a pas forcément la compétence.

Prochaines rencontres :

- **Mardi 17 mai 2016 à 18h**
- **Mardi 27 septembre 2016 à 18h**
- **Jeudi 1^{er} décembre 2016 à 18h**