



## ETABLISSEMENTS ANDRÉ CROS

### EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

*Performance de fourniture d'air comprimé et économie d'énergie*

#### **Activité**

*Vente, maintenance et location d'équipements liés à l'air, l'eau et l'électricité : pompes, pompes à vides, compresseurs, générateurs.*

#### **Localisation**

*Auvergne-Rhône-Alpes  
Echirolles (Isère)*

#### **Effectif / Chiffre d'affaires**

*60 personnes  
CA : 11 millions d'euros*

#### **Dirigeant**

*Jérôme Cros, DG  
Antoine Cros, Président*

#### **Date d'entrée dans la démarche**

##### **Economie de la fonctionnalité**

*Premières réflexions : 2012  
Lancement de la démarche : 2013  
Participation à l'action collective RELIEF 1  
(menée par le CIRIDD)*

### Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

Les Etablissements CROS sont spécialisés dans la vente, l'installation, la location et la maintenance de compresseurs, pompes à vide, pompes à eau et groupes électrogènes à destination de l'industrie, du BTP, du secteur hospitalier et du secteur tertiaire. Les établissements André CROS se définissent comme une entreprise de proximité, ancrée dans le tissu économique local du Dauphiné. Leur stratégie de développement repose non sur la croissance ou l'extension de leur périmètre géographique d'activité, mais sur l'établissement de relations de confiance et de longue durée avec les clients. Les premières réflexions autour de l'économie de la fonctionnalité datent de 2012, année où deux de leurs clients leur ont demandé de facturer à l'usage, de manière lissée, sans avoir d'investissement à financer. Des lectures complémentaires et des rencontres, notamment au sein du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) ou avec l'institut INSPIRE, ont permis de mettre des mots sur ces idées. Le terrain était favorable, puisque les Ets CROS proposaient déjà des offres de location intégrant une maintenance préventive et un suivi précis des paramètres d'activité des machines. L'action collective d'accompagnement d'entreprises RELIEF 1, lancée par le CIRIDD, a été le déclencheur pour approfondir la réflexion et amorcer la transition vers l'économie de la fonctionnalité.

### Résultats et effets constatés

#### **Offre et modèle de revenus**

La nouvelle offre, mise au point et testée à l'issue de l'action RELIEF 1, consiste à contractualiser sur la fourniture d'air comprimé, pour toutes les applications industrielles ou hospitalières, en intégrant l'ensemble de l'ingénierie et des prestations nécessaires à la maîtrise des dépenses énergétiques et des coûts de ce poste. Cette nouvelle offre d'usage dans l'air, l'eau et l'électricité est aujourd'hui proposée sous la marque déposée CaReOS, déclinée en trois niveaux : essentiel (fourniture de base), expert (accès aux données de pilotage) et premium (récupération d'énergie).

Concrètement, ces offres sont à l'heure actuelle proposées seulement pour le segment air comprimé. Elles représentent aujourd'hui 7% du CA en contrat de performance auquel s'ajoute 25% en contrat de location. L'objectif est de basculer, d'ici 2023, 50% du CA dans les offres en contrat de performance et en location.

Si l'offre d'économie de la fonctionnalité a permis de gagner quelques nouveaux clients, l'objectif des établissements CROS était surtout de faire évoluer les contrats avec les clients actuels.

L'entreprise constate déjà un réel effet de fidélisation et de co-construction avec les clients, ce qui permet de bâtir des relations de long terme : elle observe notamment que ses clients en contrat « essentiel » demandent à passer au niveau « expert » avant la fin du contrat, démontrant qu'une fois le cap du « on paie pour voir » passé, le client apprécie le modèle et souhaite aller plus loin. Aujourd'hui, les contrats les plus courts sont sur une durée initiale de 3 ans.

## Offre et modèle de revenus (suite)

Pour les contrats de performance, le modèle des revenus repose en partie sur des objectifs de performance technique de fourniture d'air comprimé associé à un engagement de continuité de service ; et en partie sur les économies d'énergie réalisées : de 5 à 15% en offre de base, et jusqu'à 50% en offre premium, grâce à la récupération de calories qui permet, pour certains clients, de financer intégralement l'air comprimé par les économies d'énergie réalisées. « *Comme on gère mieux l'énergie que nos clients, on leur permet de maîtriser leurs coûts : la gestion de ce poste de fluide, souvent stratégique, est facilitée* ».

## Partenariat, coopération et partage de la valeur

L'offre de performance a permis d'apaiser les relations avec le principal fournisseur d'équipements : la garantie de disponibilité et de continuité de service repose sur une redondance des équipements (l'un servant de « compresseur de secours ») et une planification des opérations de maintenance qui permettent d'offrir une meilleure visibilité à l'ensemble des partenaires.

## Production et travail

La mise en place de l'offre en économie de fonctionnalité a nécessité, et nécessite toujours, une montée en compétences : ce sont des nouveaux métiers qui émergent, notamment ceux liés à la récupération des chaleurs perdues, d'autres qui se transforment, notamment le commercial et la maintenance.

L'impact organisationnel est fort : l'entreprise prend des engagements sur un résultat (fourniture d'air comprimé) avec une garantie de continuité de service et des délais d'intervention contractuels (voire parfois une obligation de non-interruption) ce qui peut demander à l'entreprise de gérer de la redondance matérielle, mais aussi d'avoir un réseau d'intervention proche du client et disponible 24h / 24.

Cette nouvelle organisation impacte aussi le pilotage et la gouvernance de l'entreprise qui s'est réorganisée en pôles d'activités (air, eau, etc.) et non plus par fonctions (commercial, installation, maintenance, etc.). Les équipes sont aussi plus autonomes dans la planification de leur travail qu'auparavant.

## Lien au territoire

La stratégie des établissements CROS repose sur une relation personnalisée et sur la réactivité dans la relation client, ce qui nécessite une proximité géographique. La position de « pionnier » acquise par l'entreprise lui a permis de renforcer son ancrage territorial via des partenariats pédagogiques (Grenoble Ecole de Management ou centre de formation LMA) ou de recherche (avec le laboratoire GScope).

## Intérêt environnemental

L'intérêt immédiat pour l'ensemble des parties prenantes est lié aux économies d'énergies réalisées. La récupération de chaleur des compresseurs vient souvent se substituer à une source d'énergie liée au gaz naturel, ce qui a un impact direct sur les émissions de gaz à effet de serre. L'étude réalisée dans le cadre d'un travail de recherche du laboratoire GScope, portant sur une analyse de cycle comparée de l'offre « classique » et de la nouvelle offre, a démontré une baisse significative de l'empreinte carbone en lien avec l'optimisation de la maintenance qui permet de limiter les déplacements des techniciens, mais aussi du fait de l'allongement de la durée de vie des machines.



« *L'économie de la fonctionnalité, même si pour notre part nous préférons parler à nos clients « d'offre d'usage », est un pilier essentiel de la transition écologique et économique des entreprises. Mais c'est une démarche qui demande du temps et de la constance. Il est essentiel que les démarches s'inscrivent dans la durée.* »

Antoine Cros, PDG des Etablissements CROS

## En synthèse

Le déploiement de ces nouvelles offres intégrées reposant sur une performance d'usage ont permis d'emmener l'entreprise dans une réelle logique de partenariat, ce qui correspond à ce qui était recherché. Même si des progrès restent à accomplir, la trajectoire fixée dès 2017 vers un objectif de 50% du chiffre d'affaire en 2023 en offre de contrat de performance et de contrat de location semble aujourd'hui atteignable.

Cette nouvelle offre est aujourd'hui gagnante à trois niveaux : pour l'entreprise, qui voit ses marges sécurisées et dispose d'une meilleure visibilité stratégique à moyen terme grâce à des engagements contractuels de plus longue durée ; pour le client, qui maîtrise mieux ses dépenses énergétiques et se voit sécurisé sur le poste air comprimé ; et pour l'environnement, grâce à une réduction des impacts sur l'ensemble du cycle de vie.

## Zoom sur l'accompagnement

Avec l'opération collective RELIEF, les établissements CROS ont bénéficié de l'un des premiers dispositifs d'accompagnement vers l'économie de la fonctionnalité organisé en région Rhône-Alpes par le CIRIDD, avec l'appui de l'institut INSPIRE pour l'utilisation de la méthode NOVUS. Le caractère encore expérimental et même exploratoire de cet accompagnement a nécessité quelques ajustements des outils et de la méthode en cours du processus, mais il a permis à l'entreprise de bénéficier à la fois d'un taux de subventionnement élevé et d'un accompagnement individuel plus poussé. Reste que l'appropriation du concept d'économie de la fonctionnalité, la maturation des offres, leur prototypage et leur expérimentation auprès de quelques clients volontaires sont des étapes qui demandent du temps et un suivi de longue durée, bien au-delà de la durée théorique de l'accompagnement.

### POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :

<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire :

[www.ets-cros.fr](http://www.ets-cros.fr)

Le site de l'ADEME en Auvergne-Rhône-Alpes :

<https://auvergne-rhone-alpes.ademe.fr/>

### CONTACTS

Jérôme Cros

[jerome.cros@ets-cros.fr](mailto:jerome.cros@ets-cros.fr)

ADEME Direction Auvergne-Rhône-Alpes

Hervé Baffie

[herve.baffie@ademe.fr](mailto:herve.baffie@ademe.fr)



Crédit Photo : monkeybusinessimages/GettyImages/iStockphoto

L'ADEME est un établissement public sous tutelle conjointe du ministère de la Transition écologique et solidaire et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

