Moins de volume, plus de profit ?

28-5-24

Clé de "l'économie de fonctionnalité", l'expérience client et sa satisfaction. Avantage financier et environnemental, la profitabilité d'un modèle qui ne repose pas sur la rotation et ses coûts de gestion élevés. Entretien avec François Johnston, fondateur de Johnston Circular, ancien responsable de la division de Michelin "Tyre-as-a-service".

D'où vient, dans l'univers des biens matériels, l'idée de vendre un service plutôt qu'un produit ?

François Johnston (Johnston Circular)

François Johnston : Elle est très ancienne comme en témoigne les « Carrosses à cinq sols », entreprise à capitaux privés créée le 18 mars 1662 par le philosophe et mathématicien Blaise Pascal. Ce fut le premier système de transport public en commun pour huit personnes reliant avec cinq lignes à heure fixe divers quartiers de Paris. L'expérience dura quinze ans. C'est une première initiative de mise en commun d'actifs (les carrosses), de personnel, d'énergie (chevaux) pour rendre un service. Pascal transformait un objet (le moyen de transport) en service. Le consumérisme actuel, qui date du début du XXe siècle, repose sur la création du marketing aux Etats-Unis pour écouler la surproduction. Si le produit a pris le pas sur le service, l'idée de vendre un service plutôt qu'un produit n'a pas disparu. Elle permet d'introduire des innovations sur le marché, comme l'atteste Xerox avec les photocopieurs : pour en faciliter l'adoption Xerox a décidé de vendre non le produit mais la page. Aujourd'hui encore, tout le marché de la photocopie repose sur cette modalité.

En quoi la vente d'un service attaché à un produit est-elle autre chose que de la location ? Qu'un moyen de fidélisation ? Qu'une modalité de l'abonnement ?

F. J. : Dans une location, le prix payé est fixe. Dans le modèle serviciel", le prix varie selon l'usage que la personne fait de l'objet et du résultat attendu. Quand on loue un photocopieur, on paie tous les mois le même prix. Quand on choisit le paiement à la page, on ne paie que si on imprime. Quand Michelin fait du "*Tyre-as-a-service*", le camion paie le service s'il roule. Même procédé dans l'aéronautique avec le « coût par atterrissage » : l'avion ne paie son fournisseur de pneumatiques que lorsqu'il vole. Seconde différence : quand une société finance un actif par leasing, les règles comptables internationales réintroduisent l'actif dans le bilan du client. Dans le cas du "product as a service" l'actif reste chez le fournisseur.

On est donc loin de l'abonnement. Une offre de produit comme service est centrée sur le client : c'est la transformation d'une expérience client, facteur clé de succès, surtout pas un moyen de financement pour faire payer un produit jugé trop cher. Quand Xarvio-BASF propose non des fongicides mais un état de santé des plantes, l'expérience client est très différente. Dans le premier cas, l'exploitant agricole achète ses fongicides et attend de BASF la livraison des bonnes quantités, de la bonne référence, au bon endroit, au bon moment. La logique est de nature volumétrique. Dans la logique du service, le client a besoin de connaître tous les jours l'état de santé de ses plantes et où il doit utiliser ses fongicides. Le client traditionnel de Michelin veut avoir des pneus dans ses stocks, la bonne référence. Quand Michelin s'engage sur des kilomètres, le client veut savoir si tous les jours ses camions peuvent rouler en toute sécurité. Ainsi l'économie de fonctionnalité repose sur l'expérience client, qui est de fait un moyen de fidéliser et demande beaucoup de vigilance.

Contre-pied de l'obsolescence programmée

L'économie de fonctionnalité ou économie servicielle est-elle une variante de l'économie circulaire ?

F. J. : Oui, comme le confirment la Harvard Business Review, l'OCDE, la Commission européenne dans sa réglementation CSRD. On peut distinguer trois modèles circulaires[1] : le recyclage transforme un produit en fin de vie en nouvelle matière première, le réemploi donne une deuxième vie au produit (offres Darty, Boulanger, Le Bon Coin...) et le modèle serviciel, quand le fournisseur internalise la problématique de la gestion des objets.

Le réemploi, accélérateur de performance

L'économie de fonctionnalité s'entend de l'usage de biens durables, mais quel est leur durée de vie minimale pour que la notion de service s'imposee ? Et leur valeur minimale ?

F. J. : Il n'y a pas de seuil, car ce qui prime, c'est la notion de service. Et de limiter le volume des produits et non leur durée de vie. Il n'y a pas non plus de valeur minimale pour le bien durable. Ces deux questions sont centrées sur le produit, alors que, pour la pérennité du modèle, c'est la qualité du service qui est vitale. Il faut inventer les modèles adaptés à chaque type de produit. Ainsi Décathlon et son projet "We Play Circular", Seb qui propose un usage mutualisé avec son programme Eurêcook. Hilti, fabricant de perceuses, a développé un modèle qui s'adresse aux professionnels du bâtiment en mettant à leur disposition des machines ; ils ne sont donc plus propriétaires du matériel

Filtrer les contenus par métiers :

Tous

Sur le même thème

» Consommateurs (pouvoir d'achat, comportement...)
Pas de "durable" sans équité ni joie

"Tous acteurs de l'aide alimentaire ! "

Léger redressement de la consommation alimentaire

La fourniture d'emballages dans un modèle de réemploi, par exemple pour le vrac, relève-t-elle de l'économie de fonctionnalité ?

F. J. : Non, sauf si on ne vend plus des emballages mais des expéditions. Le réemploi n'est pas de la fonctionnalité, mais il est une brique de sa performance, car tout fournisseur doit avoir des objets réutilisables. C'est la raison pour laquelle la fonctionnalité est un accélérateur de l'économie circulaire.

L'économie de fonctionnalité implique-t-elle un virage dans les pratiques commerciales et managériales ?

F. J. : Oui, car on ne vend pas un service comme on vend un bien. Dans le cas de la vente traditionnelle de pneus, un vendeur doit contrôler le volume, surveiller la part de marché, suivre les bons de livraison. Dans l'univers du service, tout commence avec la signature du contrat, car on s'engage sur la longue durée. La chaîne de valeur est transformée dans toutes les fonctions de l'entreprise.

L'économie de la fonctionnalité instaure mais aussi suppose une relation de confiance entre usager et prestataire, et surtout une parfaite connaissance par le prestataire du besoin de l'usager, d'où l'exploitation de données. Implique-t-elle que les consommateurs y sont appelés à exposer plus qu'elles ne le sont déjà leurs données personnelles dans toutes les unités de besoin imaginables ?

F. J. : La relation de confiance est cardinale, et c'est la raison pour laquelle l'économie de fonctionnalité concerne prioritairement des offres premium proposées par des marques elles-mêmes renommées (Michelin, BASF, moteurs Rolls Royce…). Leurs clients ont confiance dans leur capacité à leur apporter une qualité de service très élevée. Au reste, c'est par l'économie de fonctionnalité que l'on peut faire monter en gamme ses produits. La donnée est très importante, à deux niveaux : le fournisseur doit avoir une bonne connaissance de l'usage du produit, concrètement; le client doit avoir quotidiennement l'information utile, le bon service. Cela passe par des plates-formes digitales. Mais tous les types d'offres sont soumis aux mêmes réglementations RGPD, très protectrices des données individuelles.

L'économie de fonctionnalité bouscule-t-elle les règles de la comptabilité ou de l'audit financier et extra-financier ?

F. J. : Oui, en raison de la localisation des actifs, qui sont chez le fournisseur et non chez le client. Oui, parce que les chaines de valeur sont différentes, tout comme les moyens de financement, les engagements des clients… Les contrats ne sont pas transactionnels, ils génèrent un chiffre d'affaires récurrent.

Large communauté d'intérêt

Quels sont les indicateurs spécifiques qui témoignent de la performance dans les chaînes de valeur ? Notoriété, réputation, attractivité… ?

F. J. : La satisfaction du client, l'impact environnemental, l'efficience des opérations sont les trois premiers indicateurs. Après viennent comme conséquence celles que vous citez.

Quels sonr les obstacles à l'extension de l'économie de fonctionnalité ?

F. J. : La culture et la gestion du changement des organisations. De nouvelles chaînes de valeur, de nouvelles relations avec les clients, nécessitent une transformation des modes de pensée dans les entreprises. Ces changements culturels sont par nature les plus difficiles à mettre en œuvre. Une entreprise de produit ne devient pas une entreprise de service du jour au lendemain.

Qu'est-ce que la communauté européenne PACCT[2] for sustainability, et à quelles entreprises s'adresse-t-elle ? Des entreprises de l'univers des produits de grande consommation y ont-elles leur place ?

F. J. : La communauté, créée en janvier 2024, est une coalition d'acteurs économiques, entreprises, institutions financières, instituts de recherche, organismes d'État, au nombre de cent quarante aujourd'hui. Elle a pour mission d'accélérer la transformation de l'économie européenne vers l'économie de fonctionnalité. Les acteurs partagent leurs meilleures pratiques, font connaître les nouveaux modèles et sensibilisent la Commission européenne aux défis opérationnels que pose leur adoption. Les entreprises de l'univers des produits de grande consommation y ont leur place.

1. La *Harvard Business Review* en propose neuf, l'OCDE cinq.

2. *Product as a service to Accelerate Cooperation and Circular Transformation.*