



Cinq façons de pratiquer l'économie de fonctionnalité

Les modèles d'économie de fonctionnalité peuvent être regroupés en cinq catégories, en fonction du niveau d'implication de l'entreprise dans l'économie de fonctionnalité et de la manière dont ils intègrent ou non certains critères. Ces différents niveaux peuvent être considérés comme autant d'étapes dans la mise en place progressive du modèle le plus approfondi.

Eric FROMANT, Periculum Minimum ;
Aurélie MARRE - Mémoire ESCP :
« L'économie de fonctionnalité est-elle une réponse à la crise? »



Nouveau modèle économique qui offre une réponse à la situation de pénurie et d'envolée des prix de l'énergie et des matières premières, l'économie de fonctionnalité pénètre notre société sous des formes multiples. Le développement de ce modèle à l'heure actuelle est d'autant plus pertinent dans un contexte où les entreprises cherchent à externaliser et à réduire leurs coûts, et où les consommateurs sont en quête de nouveaux modes de consommation plus économiques, plus écologiques et/ou plus créateurs de lien social.

Rappelons que l'économie de fonctionnalité consiste à vendre l'usage du bien en remplacement de la vente du bien, en apportant une garantie de performance. Exemple très connu : Michelin vend les kilomètres parcourus avec ses pneus

par les grands transporteurs routiers au lieu de vendre ses pneus, et garantit des pneus gonflés de manière optimale, ce qui permet de réduire les dépenses en carburant, et la gestion de toute maintenance. Cela change radicalement la relation fabricant – client utilisateur. Au lieu de rechercher le moyen de vendre à nouveau le plus rapidement possible, quitte à avoir recours à l'obsolescence artificielle⁽¹⁾, le fabricant a maintenant intérêt à proposer des produits de qualité et à les faire durer pour les amortir sur la période la plus longue possible. Cela n'est en rien un frein à l'innovation, car les produits peuvent être conçus de manière à pouvoir évoluer, au contraire de beaucoup de produits actuels, fabriqués pour ne pas durer, donc n'ayant pas besoin d'évoluer.

III D'un contrat de moyens à un contrat de résultats

La définition de l'économie de fonctionnalité repose sur deux critères : le remplacement de la vente du bien par la vente de l'usage du bien et l'absence de transfert de propriété au client. Cela implique un découplage de la valeur ajoutée de la consommation de ressources matérielles, et c'est ainsi que le modèle constitue un mode de vie plus écologique et contribue à libérer les entreprises des conséquences dramatiques pour leur compétitivité et leur rentabilité des pressions sans cesse montantes sur les prix de leurs ressources matérielles. Ce non-transfert de propriété conduit à remplacer un contrat de moyens par un contrat de résultats.

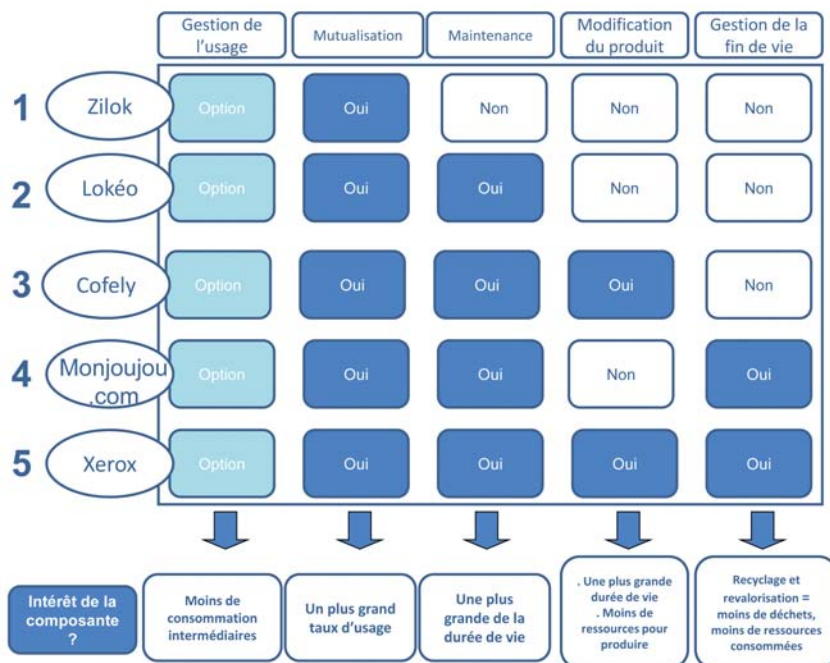
D'apparence très hétérogène, les modèles d'économie de fonctionnalité peuvent être regroupés en 5 catégories, cinq degrés d'implication dans l'économie de fonctionnalité, en fonction de la manière dont ils intègrent ou non certains critères. La figure 1 illustre cette typologie.

On y voit que les 5 degrés d'implication peuvent être identifiés en fonction de l'intégration partielle ou totale de 5 composantes :

1. Gestion des consommations liées à l'usage des biens
2. Mutualisation d'un produit par plusieurs utilisateurs ou partage d'un produit par un grand nombre d'applications.
3. Maintenance, point essentiel de la durabilité avec la qualité de fabrication
4. Eco-conception
5. Gestion de fin de vie (recyclage et revalorisation des éléments en fin de vie)

Places de marché

Le premier niveau, ou degré d'implication, est représenté par des entreprises comme Zilok ou encore e-loue.



Ce sont des places de marché, dont le rôle est de mettre en relation des propriétaires de biens et des locataires potentiels, en facturant l'usage de ces biens. Ce modèle permet la mutualisation des objets, car le même produit passe de main en main pour être utilisé au-delà de ce qu'en ferait son propriétaire. Le taux d'usage des biens augmente, ce qui réduit d'autant le besoin de fabrication, accroissant le ratio Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires et Valeur ajoutée / Consommation de ressources matérielles.

Il n'y a pas de maintenance, la place de marché n'étant pas propriétaire ; pour la même raison, et pour cause de volumes insuffisants, il n'y a ni modification du produit ni gestion de la fin de vie. Il est très intéressant de noter que les praticiens de ces places de marché ne rencontrent que peu souvent et de moins en moins les difficultés qu'on attribue habituellement au modèle, quant à la réticence à partager son bien ou au vandalisme que le VLS⁽²⁾ doit affronter.

Autrement dit, ces réticences qui avaient rendu prudent le rapport du groupe de travail sur l'économie de fonctionnalité du Grenelle de

l'environnement quant au marché grand public (BtoC) ne semblent pas être validées par l'expérience, expérience qu'avait justement demandé le rapport.

Produits loués

Le 2^{ème} niveau est typiquement représenté par monddressing.fr (vêtements pour femme) ou encore Lokeo, filiale de Boulanger, qui propose la location adaptée aux besoins de ses clients de produits électroménagers. Il y a non transfert de propriété, puisque Lokeo possède les biens dont elle vend l'usage à sa clientèle. Elle organise leur maintenance pour assurer un service et la durabilité du bien. Cependant, il n'y a pas modification des caractéristiques du produit, faute de volume, mais cela viendra peut-être ... Il n'y a que partiellement une gestion de la fin de vie des produits. Lokeo respecte en effet la réglementation DEEE⁽³⁾, mais n'organise pas la revalorisation de ses produits, comme certaines entreprises telles Xerox qui réutilise au maximum les produits en fin de vie pour en fabriquer de nouveaux ou les entretenir. Pour cette raison, le taux de récupération n'est pas maximal.

III Passons sur le 3^{ème} niveau sur lequel nous reviendrons. La description des niveaux 4 et 5 aidera à comprendre ce niveau intermédiaire plus complexe.

Forfaits jouets

Le 4^{ème} niveau est appliqué par exemple par monjoujou.com, qui propose aux familles des forfaits qui leur permettent de disposer d'un nombre défini de jouets renouvelés régulièrement. L'entreprise achète les jouets et en vend l'usage. Elle en assure la maintenance mais ne peut agir sur le cahier des charges de la conception et de la fabrication car elle n'a pas assez de volumes pour cela et trop de produits différents, achetés à trop de fournisseurs. Par contre, elle gère la fin de vie par une reconfiguration du cadre de l'usage, en en faisant don à des associations.

Les champions de l'économie de fonctionnalité

Enfin le 5^{ème} niveau applique tous les critères d'une économie de fonctionnalité pleine et entière. Michelin, Xerox, Nordaq, en sont les exemples types. L'entreprise conçoit des produits adaptés, vend l'usage, assure la maintenance, peut faire évoluer le produit et gère la fin de vie en pratiquant une récupération, une réutilisation, un recyclage, une valorisation au plus haut niveau. Le ratio Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires est maximal, le ratio Valeur ajoutée / consommation de ressources l'est aussi ! Par exemple, Xerox fabrique des imprimantes et en vend l'usage à des entreprises clientes en fonction du nombre de copies réalisées. C'est l'usage d'un photocopieur qui est acheté par les entreprises et non pas l'objet lui-même. A Xerox d'organiser la maintenance et l'approvisionnement en consommables.

De plus, l'entreprise a compris que les machines en fin de vie représentent toujours une valeur conséquente, elle revalorise le maximum d'éléments en les réintégrant au processus de production. On a ici introduit la dernière composante : la gestion de l'usage. Certaines entreprises vont jusqu'à gérer les coûts liés à l'usage des biens, comme les consommables dans le cas de Xerox. Ce modèle permet de dégager les clients d'un poids supplémentaire, et incite à la création de biens les plus économes possibles. Chacun des modèles présentés dans la typologie peut d'ailleurs intégrer ou non cette « option ».

Contrat de partenariat public privé (PPP)

Revenons sur le 3^{ème} niveau. L'exemple type en est Cofely⁽⁵⁾, qui a conclu des contrats avec plusieurs collectivités territoriales, par lesquels l'entreprise conçoit, installe et assure la maintenance des équipements de bâtiments comme des lycées. Elle en assume donc la fonction « chauffage » en vendant l'usage de ses installations aux collectivités (garantie d'une température = contrat de résultat). En pratique, la conception vise une réduction maximale de la consommation de ressources puisque Cofely prend en charge l'isolation des bâtiments, intègre des énergies renouvelables et assure la maintenance pour une augmentation de la durée de vie et une consommation de ressources minimale. A la fin du contrat, les installations reviennent à la collectivité, Cofely ne gère donc pas leur fin de vie. On peut considérer qu'il y a un transfert de propriété, mais ce qui nous intéresse ici est que le cœur du modèle est basé sur la vente de l'usage des installations pendant une vingtaine d'années et sur la réduction forte de la consommation en ressources liées au modèle.

Un réel engagement nécessaire

Les différents modèles d'économie de fonctionnalité permettent tous, à leur niveau, des économies de ressources et l'augmentation des ratios Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires et Valeur ajoutée / Consommation de ressources matérielles, et beaucoup de ces modèles contribuent au rôle social qui a fait que certains appellent l'économie de fonctionnalité « l'économie du lien »⁽⁶⁾ car elle contribue à recréer un tissu social par les échanges et le partage entre les individus qu'elle suppose. Le 5^{ème} niveau est bien sûr celui où tout le potentiel du modèle peut-être déployé. S'il n'est pas accessible dans tous les secteurs, il l'est dans beaucoup de cas. Sa mise en place demande des efforts qui nécessitent un réel engagement de la part des entreprises. Elles ne doivent pas sous-estimer les aspects organisationnels et humains qu'un tel changement de modèle implique. Elles peuvent cependant utiliser les autres niveaux comme autant d'étapes dans la mise en place progressive du modèle 5. Compte tenu de la situation de pénurie, d'envolée des prix de l'énergie et des matières premières, de l'augmentation considérable des salaires en Asie qui rendent les coûts des produits délocalisés sans contrôle, les entreprises françaises et européennes ont là une excellente opportunité de restauration de leurs marges et de contrôle des coûts sur le moyen et long terme. ■

Notes :

1. Voir à ce sujet l'excellente émission d'Arte « prêt à jeter », téléchargeable sur Internet.
2. Vélo en Libre Service sous diverses marques appartenant aux villes.
3. Sur les déchets des équipements électriques et électroniques.
4. Cf. pour plus de détails www.economie-de-fonctionnalite.fr/en-pratique.
5. Idem.
6. Colloques organisés par le CIRIDD « De l'offre de biens à la fourniture de services » les 10 février, 14 avril et 17 mai 2011.