

Nouvelles Visions

Pour une société de la connaissance

Une étude de la
de la FONDATION CONCORDE(*)

L'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITE

Vers un nouveau modèle économique
durable

Novembre 2010

(*) Avec le concours d'universitaires, d'élus et d'hommes et de femmes de l'entreprise.

Dossier édité par la Fondation Concorde

Toute correspondance est à adresser au :

9, rue de Téhéran – 75008 Paris

Tél : 01.45.61.16.75

Fax : 01.45.61.15.19

Email : info@fondationconcorde.com

www.fondationconcorde.com

Directeur de la publication : M. Rousseau

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
Chapitre I : L'économie de fonctionnalité	8
I- Définition du droit d'usage	8
II- La fin de l'obsolescence programmée	10
Chapitre II : Les situations observées.....	12
I- Michelin : « payer le pneu au kilomètre parcouru ».....	12
II- Kaeser : acheter des m3 d'air comprimé	13
III- Xerox : payer à la copie.....	14
IV- Vélib', et autres vélos en libre service.....	15
V- Un autre usage de l'automobile.....	16
VI- Autres exemples	17
Chapitre III : Potentiels économiques, critères et gisements de l'économie de fonctionnalité	19
I- Les potentiels économiques.....	20
A. La question de l'innovation	20
B. Les avantages de l'économie de fonctionnalité	22
1. Avantages pour la collectivité.....	22
2. Avantages pour le fournisseur / producteur du bien	23
3. Avantages pour le client (privé ou entreprise) utilisateur du bien	24
4. Autres avantages.....	24
C. De nouveaux emplois créés ?	25

II-	Les critères de réussites	26
III-	Une approche du partage de la valeur ajoutée	31
Chapitre IV : L'économie de fonctionnalité : un changement de la chaîne de valeur		33
I-	Une modification de la relation fabricant-distributeur	33
II-	Sociologie	35
III-	Un plan de communication à la hauteur de l'action.....	35
IV-	Le prix : une explication nécessaire.....	36
V-	L'assurance professionnelle	37
VI-	La qualité de service	37
VII-	Le financement du projet.....	38
VIII-	La formation	39
Chapitre V: Sept recommandations pour développer l'économie de fonctionnalité.....		40
CONCLUSION		45

INTRODUCTION

« Comment façonner la France de l'après-crise ». Dans La Tribune de Janvier 2010, un entretien entre Nathalie Kosciusko-Morizet, Secrétaire d'Etat à l'économie numérique et à la prospective et Hugues de Jouvenel, Directeur Général du groupe Futuribles, explore une voie qui pour beaucoup reste inédite, celle de l'engagement de notre société dans l'économie de fonctionnalité.

La question se pose en effet de savoir si nous allons progressivement passer d'une économie de production de masse, devenue depuis une production du « sur mesure », à une économie de la fonctionnalité ; l'enjeu n'est plus alors de détenir un bien mais de disposer d'un service. Dans un monde où les ressources en stocks se raréfient est-il encore raisonnable de disposer d'une voiture à temps plein alors que des solutions de partage commencent à voir le jour, comme par exemple l'offre récente d'un constructeur automobile de disposer à tout moment d'un véhicule parfaitement adapté, moyennant un abonnement ?

La croissance durable n'est-elle pas incompatible avec l'économie de production de masse ? Faut-il se résoudre à organiser une décroissance soutenable comme le prônent certains écologistes ?

Pour le professeur Dominique Bourg : « Il n'y aura pas de décroissance économique. Jusqu'à présent, la croissance des richesses allait de pair avec la croissance des flux de matière et d'énergie. Il faut découpler

ces deux phénomènes, assurer la croissance économique en économisant les ressources et dématérialiser l'économie »¹.

Pour ce faire, le groupe 6 du Grenelle de l'environnement « Promouvoir des modes de développement écologique favorables à la compétitivité et à l'emploi » que Dominique Bourg animait propose de combiner deux pistes : l'économie circulaire et l'économie de fonctionnalité.

L'économie circulaire s'inspire du fonctionnement quasi-cyclique des écosystèmes naturels pour améliorer les performances économiques et environnementales des entreprises et des collectivités, à l'échelle d'un parc industriel, d'un territoire ou d'une région. Comme dans la nature, les déchets des uns doivent servir de matières premières secondaires à d'autres en maximisant la réutilisation des ressources. Lancée dans les années 1980 avec l'écoparc de Kalundborg au Danemark, le processus a essaimé aux USA, au Japon, en Chine, en Grande Bretagne et commence à se développer dans différentes régions françaises.

Pourtant, seule, l'économie circulaire ne pourra être l'unique solution à l'épuisement des ressources mondiales.

Pour Dominique Bourg, même s'il faut absolument développer l'économie circulaire, ces échanges permettront au mieux d'économiser 20% à 30% des ressources. « Je milite pour qu'on aille beaucoup plus loin », confiait-il en interview à L'Usine Nouvelle ; « Les industriels doivent penser en termes d'économie de fonctionnalité : passer d'un modèle basé sur la vente d'un bien à un modèle basé sur l'usage de ce bien. Certes, cela va les pousser à développer de

¹ Dans l'Usine Nouvelle du 16 juin 2008

nouvelles stratégies d'entreprise, voire à changer de métier. C'est à cette condition que nous garderons en France de l'emploi industriel ».

De même, François Grosse, dans un article récent², démontre les limites de l'économie circulaire en s'appuyant sur l'exemple de l'acier. En prenant comme hypothèse une croissance annuelle de la production d'acier de 3,6%, un taux de recyclage à 62% (déjà élevé !) permettrait de ne faire reculer que de douze années l'épuisement des réserves connues en fer. Dans ce cas, une politique de recyclage ne pourrait être efficace qu'avec une croissance de la production d'acier inférieure à 1%. Pour dissocier croissance économique et consommation des ressources naturelles, l'économie circulaire doit être couplée à l'économie de fonctionnalité qui permettra d'optimiser les usages des produits, donc « d'en produire moins tout en satisfaisant aussi bien les besoins ». L'économie de fonctionnalité permettra à l'industriel de s'adapter à un contexte caractérisé par des contraintes fortes, comme celui du marché des matières premières.

Si dans notre pays l'économie de fonctionnalité n'occupe encore que quelques niches, le mouvement gagne la grande industrie. Ses multiples atouts pourraient jeter les bases d'un renouveau économique, performant et durable.

² Article paru dans *Futuribles*, n° 365, juillet-août 2010 : *Le découplage croissance / matières premières. De l'économie circulaire à l'économie de la fonctionnalité : vertus et limites du recyclage*

Chapitre I :

L'économie de fonctionnalité

Quel est donc ce « modèle moderne », que le Grenelle de l'environnement a validé en lui attribuant un groupe de travail.

L'économie de fonctionnalité désigne les transactions commerciales qui, à la fois :

a. portent sur l'usage d'un bien d'équipement, et non plus sur la vente du bien d'équipement lui-même, et

b. exercent des effets positifs en matière de développement durable, par la réduction des consommations de matière et / ou d'énergie.

I- Définition du droit d'usage

Le fournisseur est le fabricant des équipements. Il met l'équipement à la disposition de son client, et il facturera désormais les biens ou services produits par cet équipement en incluant les frais de maintenance et les coûts de fourniture des consommables qui restent à la charge du fournisseur.

Le client n'aura plus qu'à « appuyer sur le bouton » pour recevoir les biens produits ou le service fourni, dénommés ici « l'usage ». Seule la prestation délivrée sera facturée.

L'exemple-type est la photocopieuse qui reste propriété du fabricant, et dont seules les photocopies – effectuées par le client avec son propre papier - sont facturées.

L'économie de fonctionnalité a déjà suffisamment d'exemples d'application pour n'être plus seulement un concept théorique. Elle participe à la dématérialisation de l'économie (décroissance de la notion de bien, remplacé par celle de l'usage, réduction des composants matériels, accroissement de la part des services), déjà constatée dans divers secteurs.

Il reste à diffuser cette information mature et à obtenir des pouvoirs publics et des autres parties prenantes (patronat et syndicats) qu'ils prennent en compte la nécessité d'une mutation indispensable au retour de la croissance dont notre pays a un besoin urgent pour créer des emplois et se désendetter.

Les transactions de l'économie de fonctionnalité peuvent s'effectuer entre entreprises, et entre entreprises et particuliers (les systèmes de libre utilisation de vélos en ville moyennant finances constituent l'un des exemples les plus connus et significatifs du B to C).

Dans la pratique, cette définition n'est pas toujours clairement appréhendée par les acteurs intéressés, et il sera donc nécessaire de la préciser et de l'illustrer pour dissiper tout malentendu. Il s'agit d'un concept apparu dans les années 2000, sur lequel à notre connaissance peu d'économistes se sont encore penchés, la « functional service economy ».

II- La fin de l'obsolescence programmée

Il est considéré que le développement durable est mieux assuré quand il y a vente de l'usage d'un bien plutôt que vente du bien lui-même.

Dans la plupart des cas, ce type de transaction a pour effet de faire disparaître toute tentation du producteur / fabricant de l'équipement de faire jouer la notion d'obsolescence programmée, car il est de son intérêt que le bien d'équipement ainsi mis à disposition jouisse d'une bonne fiabilité et d'une longue durée de vie, et qu'il ait un taux d'utilisation maximal par le ou les clients.

Dès lors que le fabricant / vendeur offre un service basé sur un bien qui reste sa propriété (comme la photocopieuse facturée au nombre de copies réalisées), sa stratégie habituelle qui le pousse sur l'obsolescence et le remplacement rapide du produit s'inverse ; l'intérêt du fournisseur réside alors dans la durabilité maximale de sa machine et de sa maintenabilité. Concept intrinsèquement vertueux donc, qui mène les acteurs à se comporter spontanément dans un sens favorable au développement durable. Pourtant, dans la plupart des cas, ce nouveau comportement a été induit par la recherche d'un accroissement de la compétitivité et de la rentabilité.

L'économie de fonctionnalité peut susciter de profondes mutations dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises. Parmi les nombreuses remises en cause que connaît notre époque, elle contribuera à relancer l'innovation, qui a longtemps été freinée par un

certain immobilisme industriel et organisationnel secrété par le modèle dominant actuel³.

Nous pouvons la considérer comme porteuse d'un nouveau paradigme, à l'instar d'un certain nombre d'innovations apparues depuis que les préoccupations sur la durabilité de notre développement ont pris toute la dimension qu'on leur connaît aujourd'hui.

³ Voir la publication de la Fondation Concorde : « Créons l'écosystème de l'innovateur »

Chapitre II :

Les situations observées

Dans l'étude des cas observés, nous distinguerons les exemples d'économie de fonctionnalité s'adressant à des entreprises de ceux s'adressant au consommateur individuel.

Les exemples « BtoB »

I- Michelin : « payer le pneu au kilomètre parcouru »

L'offre dite de « fleet solution » créée par Michelin, est souvent avancée comme un exemple de réussite de l'économie de fonctionnalité. Michelin propose en effet depuis longtemps à ses clients poids lourds (depuis 1920 pour certains) un service intégral en matière de pneumatique, par lequel le client n'a plus à se soucier de maintenance ni de remplacement. Il paie l'usage du bien (sa triple fonction de roulement, de guidage et de sécurité), mesuré en kilomètres parcourus ou en déplacement tonnes-kilomètres.

Michelin a donc repensé son activité par rapport à la fonction de ses pneumatiques : « faire des kilomètres ». Il s'est repositionné en tant que responsable de la qualité des pneus des utilisateurs. Ainsi, l'éco-conception, le service client à domicile et l'entretien des pneumatiques permettent aux utilisateurs d'utiliser moins de carburant, de conserver leurs pneus 2,5 fois plus longtemps qu'avec

des pneus classiques (grâce à la fonction maintenance – les techniques de recrusage et de rechapage du pneu permettent une durée de vie plus longue) et d'être plus satisfaits de la marque car bénéficiant alors des avancées technologiques majeures des nouveaux pneus tout en payant moins cher.

II- Kaeser : acheter des m³ d'air comprimé

Les compresseurs sont des machines délicates, en ce sens qu'ils posent des problèmes de fuite d'air, de récupération de calories etc., qui peuvent être très pénalisants s'ils ne sont pas conçus et réalisés de manière optimale.

Kaeser commence à vendre en Allemagne des mètres cubes d'air comprimé à pression définie, et non plus le compresseur lui-même ; il vend également le traitement de l'air comprimé, sa répartition auprès des différents points d'utilisation chez l'entreprise cliente... le tout dans la logique de maximiser la rentabilité globale pour le client. Dans la mesure où ils facturent en fonction des quantités d'air comprimé consommées à la pression prévue au contrat, il s'agit bien d'économie de fonctionnalité.

L'élément principal du coût d'exploitation est l'énergie nécessaire pour le fonctionnement de ces compresseurs à vis, dont la consommation est fortement variable en fonction des conditions d'utilisation (elle peut représenter jusqu'à 90 % du total des coûts d'exploitation). Il en résulte que l'optimisation de leur gestion est porteuse d'un fort impact sur les éléments du coût de revient, et également sur le découplage pour ce qui concerne l'énergie.

La société offre des systèmes d'optimisation des coûts, par des installations conçues sur mesure en fonction des besoins exacts du client : système d'économie d'énergie KESS, qui s'applique aux données de consommation réelles relevées chez l'utilisateur, de manière à définir les modalités de production optimales.

III- Xerox : payer à la copie

Vendre des photocopies, et non des photocopieurs

Xerox a opté depuis plusieurs années pour *la facturation à la photocopie* de son matériel, réalisant du même coup une réelle économie de matière. Tout d'abord, en maintenant son matériel au mieux durant son utilisation, elle augmente sa durée de vie. Ensuite, lorsque le matériel arrive en bout de course, Xerox le récupère et parvient à recycler une majorité de ces composants, à tel point que les éléments recyclés forment à 90% les nouvelles photocopieuses, car la gamme a été conçue de façon à ce que le plus possible de composants soient compatibles avec l'ensemble des machines.

Comme pour Michelin, cette économie de matière n'est rendue possible que par la vente d'un « service de roulement » qui entraîne une conception appropriée à la gestion intégrée des cycles de vie, de la réutilisation au recyclage des composants.

Les exemples « BtoC »

IV- Vélib', et autres vélos en libre service

Pour Vélib', le modèle économique consiste dans l'octroi aux citoyens de la libre disposition de vélos quasi-gratuits, payés pour l'essentiel par la publicité dont J. C. Decaux encaisse le produit. Les éléments que le représentant de la société a présentés au groupe de travail proviennent d'une étude réalisée auprès des utilisateurs de Vélib'⁴.

Le service de vélos en libre service à Paris a enrichi la mobilité : 20 % des usagers l'utilisent pour un trajet qu'ils n'auraient pas effectué autrement. Et l'impact sur la circulation automobile semble non négligeable : 42 % des utilisateurs déclarent utiliser moins leur voiture depuis l'existence de Vélib'.

Par ailleurs, J. C. Decaux indique que les vélos sont recyclables à 99 %.

Il est clairement de l'intérêt des fournisseurs de vélos en libre services de ne pas remplacer trop fréquemment les vélos ; ils doivent donc être conçus pour éviter toute obsolescence trop rapide autant que possible. Leur structure est particulièrement soignée, et notablement renforcée par rapport aux bicyclettes courantes. Il y a là une consommation accrue de matière, qui joue négativement pour le développement durable. Mais c'est a priori plus que compensé par le remplacement moins fréquent des machines, un usage beaucoup plus intensif et aussi – cas particulier de cette opération – par la réduction des trajets motorisés résultant de l'offre de ce nouveau service.

⁴ Sondage TNS-Sofres réalisé auprès de 878 usagers Vélib' du 26 au 31 mars 2008.

V- *Un autre usage de l'automobile*

L'expérience Vélib' commence à être complétée par des systèmes analogues avec voiture, à Paris et à Lyon au minimum.

Le projet Autolib' de voitures électriques est sur les rails. Une vingtaine de collectivités, dont Paris, y ont déjà adhéré. Un appel d'offres a été lancé pour le choix des véhicules, le maillage du réseau ou encore sa complémentarité avec les transports existants. »

Notons que les entreprises ayant répondu à l'appel d'offre ne sont pas les constructeurs automobiles « classiques »⁵.

L'utilisateur paiera un abonnement mensuel puis chaque réservation proportionnellement à la durée et aux kilomètres parcourus. Les tarifs incluent l'assurance, l'entretien, le parking attribué et l'énergie consommée. La carte d'utilisateur permet de retirer et de rendre un véhicule dans un même emplacement sans intervention extérieure, comme si c'était un véhicule personnel. Le service s'occupe de tout : entretien courant, révisions, assurance, gestion des places de stationnement attribuées.

Les constructeurs s'intéressent de près à ces nouvelles formules : « Nous cherchons à savoir comment on peut se positionner sur un marché où les gens ne veulent pas acheter une voiture mais veulent pouvoir en conduire une », indique-t-on chez Renault.

Le constructeur s'est toutefois fait doubler par Peugeot qui vient de lancer à titre expérimental le service MU by Peugeot ; grâce à un abonnement, l'utilisateur dispose à tous moments d'un moyen de transport approprié.

⁵ Il s'agit de : Ada, Bolloré, le consortium Avis-RATP et Véolia transport urbain.

Il s'agit d'une nouvelle offre de service permettant à chacun de consommer et de gérer sa mobilité à son rythme et selon ses besoins.

Avec « Mu by Peugeot », on peut louer ce dont on a ponctuellement besoin : par exemple un vélo pour une courte durée, un scooter sur une journée, un utilitaire pour un déménagement, etc. Ce service permet également de réserver un véhicule de remplacement lorsque votre voiture est à l'atelier ou encore de louer un GPS ou des barres de toit pour un usage occasionnel.

Disponible dans de nombreux points de ventes, ce nouveau service sera étendu à l'ensemble du territoire, et à d'autres pays dans les mois à venir.

A l'instar de la téléphonie mobile, l'offre « Mu by Peugeot » fonctionne sur le principe des unités prépayées. En créant un compte mobilité sur Internet, une fois pour toutes (avec des droits de souscription), on l'alimente ensuite en unités mobilités au fur et à mesure de ses besoins.

VI- Autres exemples

Un métier qui semble bien se situer dans l'axe de l'obsolescence organisée, c'est celui des opérateurs de téléphone, pour qui le terminal ne compte pas (et pourtant, il faut des litres d'eau pour fabriquer une puce de récepteur téléphonique). Pourtant cette activité ne porte pas sur la vente du terminal, mais bien sur la fourniture de son usage, et donc elle se situe en pleine économie de fonctionnalité. L'explication est que le véritable élément de coût est constitué par les réseaux, ce qui fait que les conditions économiques concernant les terminaux n'ont qu'un impact secondaire.

De façon générale, nous retenons que le concept examiné ici peut se présenter comme le fait de « passer de l'économie de l'obsolescence organisée à l'économie de fonctionnalité ». Il s'agit d'un couple production-consommation d'un nouveau type, qui peut avoir un impact significatif sur la mise en œuvre du modèle économique redonnant compétitivité et rentabilité à l'industrie française, et dont il est pertinent de déterminer les conditions qui rendront son expansion possible. De plus, il présente un avantage environnemental.

Chapitre III :

Potentiels économiques, critères et gisements de l'économie de fonctionnalité

Après avoir relevé quelques exemples concrets de l'économie de fonctionnalité, il est apparu utile de voir comment appréhender ces éléments pour en déduire des enseignements et modalités d'action pertinentes. L'économie de fonctionnalité est censée provoquer des modifications qui favoriseront le changement de modèle économique, dont le principal sera la fin de l'obsolescence programmée.

Pour parvenir à des conclusions clairement établies, les études de cas réels doivent être menées selon une analyse du cycle de vie simplifiée par rapport à ISO 14040⁶, se focalisant sur les flux de matière, d'énergie et de gaz à effet de serre.

Les impacts sur le développement durable attribuables à l'économie de fonctionnalité ont été théorisés par le Suisse Walter Stahel : en orientant leurs flux financiers vers l'usage et la maintenance, les industriels concevraient des produits plus pérennes, créateurs de recettes supplémentaires. Développement durable, satisfaction client et stabilité seraient combinés.

⁶ La norme ISO 14040 spécifie les principes et le cadre applicables à la réalisation d'analyse du cycle de vie

Il est donc nécessaire de s'intéresser aux potentiels économiques, aux critères de réussite ainsi qu'au gisement de l'économie de fonctionnalité.

I- Les potentiels économiques

A. La question de l'innovation

L'entrée d'une entreprise dans l'économie de fonctionnalité la conduit à accroître la part de services dans son offre. Pour autant, elle reste très impliquée dans la production puisque l'une des grandes caractéristiques de l'économie de fonctionnalité est qu'elle supprime le transfert de propriété. Il en résulte que l'entreprise a tout intérêt à assurer la plus grande qualité et durabilité possibles, de sorte que la maintenance soit la moins coûteuse possible durant la phase d'utilisation. Pour la même raison, elle travaillera sur la modularité et la compatibilité des composants.

Cette durabilité considérablement accrue des produits (suppression totale de l'obsolescence programmée) fait craindre à certains que l'économie de fonctionnalité soit un frein, voire un obstacle, à l'innovation. Il n'en est rien, au contraire !

En effet, aujourd'hui, dans le modèle du produit "non durable", tout produit doit être renouvelé pour permettre à son utilisateur de bénéficier d'une quelconque nouveauté. Il suffit de penser aux produits clipsés ou rivetés qui ne peuvent être démontés pour être réparés ou améliorés. L'obsolescence programmée, dans l'automobile

ou l'électroménager, ne montre pas, à l'évidence, que ces secteurs soient particulièrement innovants. Or, le Vélib' est une innovation alors que la bicyclette a été inventée voici deux siècles !

Il s'avère que l'obsolescence programmée émerge dans un secteur lorsque celui-ci ne sait plus ou ne veut plus innover.

Quelle est la proportion d'acheteurs d'iPhone qui avaient encore un téléphone en parfait état de marche au moment de l'achat ?
Ecrasante ! Quand l'innovation réelle existe, elle fait vendre !

Aujourd'hui, tout le monde sait que bien des produits dits nouveaux ne contiennent aucune innovation.

L'économie de fonctionnalité va relancer la véritable innovation comme le montrent les exemples bien connus de Michelin et de Xerox. Dans les deux cas, la motivation initiale était le refus de la clientèle d'accepter le surcroît de prix correspondant à l'innovation, pourtant réelle et non contestée. En lissant ce surcoût dans un contrat à long terme, en dégageant une nouvelle marge au détriment d'une surconsommation, à l'expérience inutile, d'énergie et de matières premières, Michelin et Xerox ont répandu des innovations qui auraient peut-être dû attendre longtemps dans le modèle traditionnel.

Enfin, le bénéfice d'une innovation dépend moins de la longévité d'un item donné que de son taux d'usage. Par exemple, une voiture particulière roule en moyenne 30 km par jour. S'il s'agit d'un véhicule neuf, son acquéreur la conserve en moyenne une dizaine d'années. Pendant cette période il se prive et prive la collectivité des améliorations technologiques en termes de consommation d'énergie, pollution et autres. Dans le cas d'un système en libre service, une seule voiture partagée par un grand nombre de conducteurs tournera chaque jour à plein régime et sera remplacée en moins de 5 ans. Dans

ce nouveau business model, la rentabilité du fournisseur ne reposera plus sur les économies d'échelle due à la vente en masse d'une gamme de véhicules mais sur la performance de son service au kilomètre parcouru, technologie, entretien, disponibilité, assurance y compris le recyclage intégral des matières premières en fin de vie. De quoi stimuler l'innovation en tout domaine.

B. Les avantages de l'économie de fonctionnalité

En proposant ce nouveau modèle de consommation qu'est la vente de l'usage d'un bien, l'entreprise s'engage dans une garantie de performance et offre une solution nouvelle. Elle en tire ainsi un avantage concurrentiel.

Nous avons tenté de lister les avantages pour l'entreprise et ses parties prenantes.

1. Avantages pour la collectivité

L'économie de fonctionnalité :

- conduit à une meilleure utilisation des ressources, favorisant notamment le plus souvent un découplage entre usage d'un bien et consommation d'énergie et de matières premières (y compris réduction des gaz à effet de serre).
- permet la prise en charge du cycle de vie complet par le producteur – production – utilisation – maintenance – réutilisation – gestion des déchets – ceci essentiellement parce que le constructeur de l'équipement est aussi celui qui devra traiter sa fin de vie : il aura donc tendance à agencer la conception du bien pour faciliter

l'entretien et la récupération en fin de vie (modularité, recyclage, etc.).

- favorise le déploiement d'une innovation au niveau du service d'usage, et non plus seulement de la conception de l'outil. De ce fait, cette innovation est beaucoup plus tournée vers l'accroissement de valeur ajoutée que vers celui du chiffre d'affaires
- permet de réduire les flux physiques par la professionnalisation de la maintenance et des modalités d'utilisation, ce qui est d'autant plus sensible dans les cas où l'utilisation de l'équipement donne lieu à des consommations plus élevées et ayant un plus fort impact sur l'environnement.
- favorise l'emploi de proximité en développant des emplois de service.
- crée de la valeur, grâce à la création de nouveaux postes dédiés, type « gestionnaire de cycle de vie » qui permettront d'augmenter la durée du cycle de vie de la conception à la maintenance.
- améliore la compétitivité par la création de nouveaux savoir-faire.

2. Avantages pour le fournisseur / producteur du bien

L'économie de fonctionnalité :

- offre un nouveau service, ce qui permet au fabricant de se différencier de la concurrence.
- permet au fabricant d'élargir son spectre d'activité en intégrant les métiers de distributeurs.
- promeut un comportement responsable et fidélise le client.
- déplace l'expertise du client vers le fournisseur de service.
- contribue, dans certains cas, à stabiliser l'activité du fournisseur et à la rendre moins sensible aux fluctuations du marché.

3. Avantages pour le client (privé ou entreprise) utilisateur du bien

L'économie de fonctionnalité :

- permet le transfert du budget d'investissement en dépenses de fonctionnement ; cela limite l'endettement et les engagements à long terme.
- permet un meilleur accès aux biens d'usage.
- permet au client d'adapter sa consommation en biens et équipements à son besoin.
- apporte une garantie de résultat et non de moyens ; le producteur étant le garant de la qualité du produit.
- apporte une meilleure visibilité du coût global en regroupant dans un seul centre de coût et une seule rubrique des éléments de suivi de coûts qui étaient auparavant dispersés.

4. Autres avantages

Une diminution des consommations de matière et d'énergie

L'économie de fonctionnalité maximise l'utilisation de l'équipement. Il en résulte notamment des évolutions techniques visant à faciliter l'entretien, comme la modularité (remplacement facile d'un organe ou d'une série d'organes), qui à leur tour contribuent à diminuer le taux de renouvellement des équipements, et donc les consommations de matière et d'énergie.

Du pouvoir d'achat au pouvoir d'usage

Xerox a opté pour la facturation à la photocopie car ses photocopieurs étaient encore très onéreux à la vente du fait de leurs technologies. Dans certains cas, l'économie de fonctionnalité permet donc au client ou consommateur d'accéder à l'usage d'un bien coûteux qu'il n'aurait pu s'acheter.

C. De nouveaux emplois créés ?

L'économie de fonctionnalité ainsi décrite pourrait être créatrice d'emplois pour au moins trois raisons.

Premièrement, des postes dédiés apparaîtront dans les entreprises (avec des formations ad hoc dans les universités) afin de déterminer le besoin et de conduire le changement. De multiples « externalisations » de fonctions sont possibles et devront être identifiées dans des domaines variés au sein de nombreuses activités industrielles. La relation client et la maintenance des parcs de produits dédiés devraient ainsi développer de nombreux emplois.

L'activité se dématérialisant, de nouveaux postes d'investissements seront développés : la R&D, le marketing, la communication, la logistique, les services, etc. De nouveaux emplois seront créés et le personnel en risque de perte d'emploi reconvertis dans ces nouvelles activités de services.

En second lieu, notons que de telles externalisations peuvent revêtir différentes formes : sous-traitance, partage d'équipement, parfois location simple... et qu'elles seront conduites par de nouveaux agents économiques opérant en concurrence, dans un cadre plus transparent.

Une évolution favorable de la balance des paiements et des importations pourrait être envisagée dans le cas d'un développement à grande échelle de l'économie de fonctionnalité dans notre pays grâce à la réduction des achats extérieurs de biens industriels.

Enfin, en favorisant l'accès à des produits de hautes technologies (qui n'auraient pu être achetés par le client du fait de leur coût élevé), l'économie de fonctionnalité permet non seulement de développer la production de ce type de biens, dont on peut penser qu'ils seront

fabriqués en France, mais aussi favorise l'arrivée sur le marché de produits innovants dont le développement est parfois freiné par un coût de vente initial élevé.

Ces nouveaux emplois créés, par essence non « délocalisables » (les emplois sont créés dans le territoire où le service est rendu), sauront-ils venir en compensation - voire au-delà - des emplois de fabrication perdus par la réduction des besoins de production ?

N'oublions pas que c'est le modèle de l'obsolescence artificielle qui a entraîné le flux de délocalisations générateur de chômage. La France a-t-elle vraiment à perdre dans un changement de modèle ? D'où viennent nos microordinateurs, téléphones portables, téléviseurs, vêtements les plus courants, et de plus en plus nos voitures ? D'ailleurs!

II- Les critères de réussites

Pour le dirigeant qui souhaiterait savoir si son activité répond de près ou de loin aux critères de l'économie de fonctionnalité, ou pour l'Etat qui pourra y trouver matière à réorienter ses interventions, nous avons identifié les 9 critères de réussite :

1. l'offre est dérivée d'une ACV (Analyse du cycle de vie)
2. l'innovation est une innovation de rupture, au sens où elle change le comportement de la clientèle
3. l'innovation associe un produit nouveau et un service nouveau (la performance du produit est accrue par le service)
4. elle induit un découplage entre usage d'un bien, et consommation d'énergie et de matières premières

5. elle est un exemple type d'économie circulaire avec production - utilisation - maintenance - réparation - réutilisation - gestion de déchets
6. la maîtrise de la clientèle se trouve accrue
7. elle entraîne une intégration de la valeur ajoutée du fabricant/distributeur dans celle du fabricant
8. elle est notamment attractive parce qu'elle évite tout investissement au client
9. une garantie de résultat est apportée au client sans obligation de moyens

C'est en découplant la création de richesse avec l'utilisation de matière qu'il est possible pour l'entreprise de concilier augmentation du profit et diminution de la pollution. Or, l'extension de la responsabilité juridique du producteur sur l'ensemble du cycle de vie ne peut que contribuer au passage à l'économie de fonctionnalité.

Cette évolution est très visible dans la réglementation européenne et le devient de plus en plus au niveau mondial via la mondialisation des normes et la pression « environnementale ».

Quoiqu'encore peu connue et peu pratiquée dans le monde de l'entreprise, l'économie de fonctionnalité est sans aucun doute une voie d'avenir prometteuse vers le développement soutenable. Mais elle bouleverse des décennies d'habitudes de production et de consommation, et elle nécessitera donc probablement un accompagnement important pour convaincre à la fois les producteurs et les consommateurs de son intérêt.

La liste des critères ci-dessus a montré sa validité dans l'analyse des succès et des échecs. Elle constitue un guide pour qui souhaite entrer dans la nouvelle économie sur un chemin balisé.

Identifier clairement les acteurs potentiels et les enjeux

Premier constat : de nombreux acteurs font de l'économie de fonctionnalité sans le savoir ou sans vouloir amplifier ce mouvement ni développer tout son potentiel. Il sera utile de donner une impulsion à ces évolutions, et les pouvoirs publics pourraient décider de favoriser les initiatives en faveur de l'économie de fonctionnalité, avec l'objectif de créer des emplois en France.

Le représentant de Michelin nous indiquait que la firme souhaite améliorer sa rentabilité tout en assurant la protection de l'environnement, mais ils ne priorisent pas pour autant leurs projets de R&D en fonction de leur impact sur l'environnement ou le développement durable.

Nous avons noté que de nombreuses entreprises ont intégré la problématique du développement durable comme une opportunité de créer de la valeur⁷.

Les agriculteurs connaissent bien les schémas de coopération, avec des machines mises à la disposition de vingt exploitants. Mais est-ce de l'économie de fonctionnalité, ou une simple location partagée d'équipement ? C'est une opération de mutualisation, concept souvent intégré à l'économie de fonctionnalité, mais qui ne l'est pas à lui tout seul. En toute rigueur, il faudrait que la facturation soit faite au sillon labouré ou au mètre carré moissonné... Mais peu importe à vrai dire car le résultat est là : abaissement du coût de l'usage. Souvent, il y a débat entre location et facturation en fonction de l'usage. Pour parfaitement respecter la théorie de l'économie de fonctionnalité, il faudrait toujours facturer l'usage selon un critère spécifique, mais la location d'un appartement au mois n'est-elle pas une facturation de l'usage ? Qu'on l'occupe, la nuit, le week-end, qu'on ne l'occupe pas le

⁷ Enquête Accenture

jour en allant travailler, on en a l'usage, par le dépôt de ses meubles, de ses documents personnels, le choix de la décoration. Dans le cas des machines agricoles, on peut considérer qu'elles ne sont louées que quand elles sont utilisées, cas typique pour les moissonneuses. Loue-t-on un Vélib' pour le laisser immobile ? Orienté résultats, ce rapport prend en compte ce qui contribue à abaisser le coût de l'usage et à diminuer la consommation d'énergie et de matières premières.

Le secteur des transports est l'un des plus significatifs pour cette étude, car il représente une part importante de l'économie des pays développés, et il consomme d'importantes quantités d'énergie et de matières premières. Comment l'économie de fonctionnalité peut-elle s'y appliquer – au-delà des usages de bicyclettes et automobiles citadines ? Notamment pour la question du changement climatique et de la circulation automobile : 6 milliards de tonnes de CO₂ émises en 2000, et 14 milliards en 2050 en l'absence de mesures drastiques.

Les principes communs sont : la professionnalisation de la maintenance, la modification des caractéristiques techniques du bien, la rationalisation de son utilisation.

Sans oublier le modèle économique : le producteur a une obligation de résultats dans la durée sur les performances puisqu'il ne met pas le bien d'équipement à disposition du client mais lui en vend l'usage.

Aussi, le retour d'expérience pour le fournisseur est un élément important pour son activité de R & D.

Au départ, la vente de service se met en place dans le cadre d'une recherche d'avantages concurrentiels et ceci très progressivement. De cette étape résultera une réflexion complémentaire qui conduira à l'économie de fonctionnalité.

Face à la multiplicité potentielle des usages du bien, un autre enjeu réside dans le libellé du contrat, qui devra nécessairement contenir

des clauses définissant l'utilisation normale et anormale du bien ou du service ainsi que la responsabilité du fabricant associé. Il faudra également spécifier avec précision les conditions de révision de prix.

Il devra néanmoins rester abordable pour ne pas alourdir la simplicité de l'action d'achat d'usage.

On note aussi que l'économie de fonctionnalité peut s'appliquer aux biens catalytiques (huiles de coupe, bains de solvants, composés organiques volatils...) en améliorant les processus d'élimination sans pollution. Le basculement s'accélénera quand les prix auront connu une augmentation significative. Ceci pourrait se produire via des évolutions de structure des coûts provenant de l'intégration d'externalité : c'est-à-dire l'imposition par la puissance publique de la prise en compte financière d'impacts négatifs non inclus normalement dans le cycle économique (pollution de l'air, de l'eau ou des sols, atteinte à la santé publique, à la biodiversité, nuisances sonores, taxations spécifiques sur l'élimination de certains déchets, sur les émissions de gaz à effet de serre...).

Tentons de dresser le portrait robot d'un secteur économique prêt à passer à l'économie de fonctionnalité :

- Savoir-faire sur vente des services associés au bien vendu,
- Produits / services facilement qualifiés et mesurés,
- Coûts d'exploitation significatifs par rapport au coût d'investissement,
- Taille critique d'un marché, pour pouvoir financer les investissements nécessaires
- Produits ou services vendus ne se situant pas au cœur du métier des clients.

Les vendeurs qui partent à la chasse au client devront désormais entretenir le relationnel. Les équipes commerciales doivent connaître parfaitement le métier du client : elles finissent par se positionner en tant que consultant de facto.

En résumé, il ne s'agit pas de niches mais de mutations fondamentales.

III- Une approche du partage de la valeur ajoutée

Passer à l'économie de fonctionnalité nécessitera un nouveau modèle économique avec des investissements différents par rapport à ceux d'une entreprise se limitant à la production. Cette nouvelle activité générera de la valeur ajoutée reposant désormais sur l'usage et pas simplement sur la vente du produit lui-même.

Il est donc nécessaire de revoir la manière de mesurer la rentabilité pour que l'entreprise détermine où se situent les leviers de valeur ajoutée.

L'exemple de Michelin est révélateur. Depuis de nombreuses années, une de ses activités est orientée vers l'économie de fonctionnalité, moins de pneu sont donc vendus aux clients de sa « fleet solution ». Et pourtant, Michelin a très sensiblement augmenté sa marge, en valeur absolue !

Le client, lui, a vu ses coûts baisser de 36% (comparaison du coût des kilomètres parcourus et des achats de pneus), ses frais de gestion interne disparaître puisque pris en charge par Michelin, et ses coûts de carburant baisser de 11%.

L'économie de fonctionnalité génère donc une valeur ajoutée supplémentaire au détriment de la part d'énergie et des matières premières consommées dans l'ancien modèle. Cette valeur ajoutée supplémentaire sera répartie entre le fournisseur et le client par une clé de répartition à définir dans la durée.

Chapitre IV :

L'économie de fonctionnalité : un changement de la chaîne de valeur

Le succès de l'émergence de l'économie de fonctionnalité : description des facteurs clés

L'application de l'économie de fonctionnalité diffère dans le cas d'une commercialisation à un professionnel ou à un particulier. On note une plus grande difficulté à adapter l'économie de fonctionnalité lorsque cela s'applique au consommateur ; dans la plupart de ces cas, un intermédiaire sera nécessaire entre le fabricant et le client.

I- Une modification de la relation fabricant-distributeur

Ce succès peut passer par un réingéniering de la chaîne de valeur (nouveau partenariat fabricant/distributeur par exemple)

Cet exemple s'applique dans le cas où un distributeur est présent.

Le fabricant doit fournir des produits qualifiés de « plus solides » pour augmenter la durée de vie des produits et supporter des utilisateurs multiples aux habitudes d'utilisation différentes. Il doit aussi assurer la maintenance des produits. Les pannes, casses et soucis divers ne devant pas déboucher sur des mises au rebut immédiates. Le prix du produit doit être revu pour tenir compte de l'augmentation de la durée de vie.

Une question se pose pour le fabricant : où organiser la maintenance et les réparations ? Certainement au plus proche de l'utilisateur, ceci implique la mise en place de centres de réparations régionaux, des emplois à créer, des pièces détachées à stocker au plus proche.

Le distributeur doit investir dans l'accueil du client et offrir une prestation d'explication sur l'utilisation du produit qui a souvent disparu aujourd'hui des commerces. Le distributeur doit recevoir l'aide du fabricant pour assurer cette prestation. Les clients sont fidélisés à travers leur contrat d'utilisation du produit. Cela change la relation entre distributeur et fabricant qui elle aussi s'établit sur le long terme.

Un contrat « moral » doit être accepté par les deux parties. L'une et l'autre sont liées dans la réussite de cette opération : le fabricant doit assurer des produits de qualité qui vont supporter les différents utilisateurs, le distributeur doit investir le temps nécessaire à la formation de départ vis-à-vis de l'utilisateur pour limiter les incidents et les pannes.

Attribuer la responsabilité d'un service d'assistance téléphonique pour aider l'utilisateur d'un produit compliqué. Cela devrait naturellement revenir au fabricant. La rentabilité de ce service étant assurée au niveau du fabricant plutôt qu'au niveau du distributeur, sauf pour les grands réseaux de distribution qui peuvent vouloir en faire un argument commercial.

II- Sociologie

Le succès d'un nouveau concept de vente et de service vient de la capacité du client d'accepter le changement. Ici, il y a un défi de taille : la question de la distinction sociale due à la possession. Dans un nouveau monde où l'achat du bien est remplacé par un droit d'utilisation, avons-nous un risque de rejet de la part du client à cause de la disparition de la possession ? C'est un fait qu'il faut adresser notamment dans les campagnes publicitaires. La réponse semble néanmoins simple : le paiement d'un droit d'usage ouvre davantage d'accès à des produits que je n'aurais peut être pas les moyens d'acheter notamment compte tenu de leur utilisation limité dans le temps.

III- Un plan de communication à la hauteur de l'action

Les entreprises et les collectivités ont un rôle à moteur à jouer en mettant en place un plan efficace de communication qui pourrait reposer sur les messages suivants :

- Vous participez à cet effort
- Vous avez accès à davantage de biens et de services juste pour le temps dont vous en avez besoin
- Vous disposez d'un service immédiat et accessible
- Et pourquoi pas... : faites-vous plaisir !!

IV- Le prix : une explication nécessaire

Il faut calculer un « vrai prix » qui va permettre de rémunérer le fournisseur de service. Ce prix doit prendre en compte :

- Les coûts de stockage chez le fournisseur de service.
- L'amortissement du prix du bien sur une durée raisonnable. Un taux d'incident et de panne réaliste.
- Le coût du temps consacré à la formation de l'utilisateur à l'enlèvement du bien, y compris pour des produits compliqués un service d'assistance téléphonique qui pourrait être assuré par le fabricant
- Le coût de remise en état, mise aux nouvelles normes et nettoyage du bien avant mise à disposition vers un nouveau client

Une démarche éducative devrait être initiée auprès du client. L'économie de fonctionnalité n'est pas une économie « low cost ». Elle prend en compte des éléments essentiels au développement de l'activité locale. Elle ne repose pas sur des services à bas prix ; cette relation doit être gagnant-gagnant.

V- *L'assurance professionnelle*

Ce nouveau mode de contrat génère une relation plus durable entre le fournisseur de services et le client. L'augmentation du nombre d'utilisateurs d'un même produit conduit au développement de litiges sur la responsabilité des incidents, pannes et autres possibles problèmes limitant l'utilisation du bien, voire l'absence de bien au moment de l'utilisation, son rapatriement vers le fournisseur de service ou même vers le fabricant. Aussi nous recommandons la mise en place de contrat d'assurance spécifique à toutes les étapes opérationnelles de l'économie de fonctionnalité, essentiellement dans le domaine professionnel.

VI- *La qualité de service*

La qualité de services de l'offre, dont la maintenance, la confidentialité, et la souplesse font parties, s'applique à toute la chaîne.

- Elle est indispensable : c'est l'élément clef pour garder le caractère durable de l'économie de fonctionnalité.
- Elle exige une expertise technique ; ce peut-être l'occasion de reclasser des salariés de l'industrie, dont le poste a été supprimé.
- Cette qualité de service est par essence locale.
- La maintenance régionale réduit les frais de déplacement des biens, elle est beaucoup plus rapide et offre une

communication directe entre le distributeur, voir le client et le centre de maintenance.

- La perception de la qualité de service par les clients repose essentiellement sur les hommes et les femmes qu'ils vont rencontrer.

L'entreprise doit mobiliser ses employés, chacun selon ses talents et ses capacités.

VII- Le financement du projet

La faisabilité du projet sera liée à la capacité de transformer les investissements en coûts de fonctionnement.

Le modèle économique du distributeur s'apparente à la location longue durée qui nécessite un financement conséquent des biens immobilisés chez les clients – qui restent la propriété du fabricant ou de l'intermédiaire.

Le business plan doit être fait de manière à intéresser l'investisseur.

Pratiquement il serait souhaitable qu'un document de présentation de l'économie de fonctionnalité, de son modèle économique et du plan stratégique de développement de chaque secteur d'activité où ce type d'économie est applicable, soit rédigé à titre didactique par les organisations professionnelles à l'attention des banques, des sociétés d'investissements (capital risque business angel, fonds de pension).

Pour l'instant, seul les grands groupes se sont lancés dans l'économie de fonctionnalité. Il faudra concevoir des outils financiers adaptés aux start-up et aux PME, généralement beaucoup plus innovantes mais trop souvent bloquées par la frilosité des investisseurs.

VIII- La formation

C'est un autre élément clé du succès du développement de l'économie de fonctionnalité. L'effort de formation va être très important pour faire évoluer chaque salarié vers son nouveau rôle dans ce nouveau modèle qui devrait :

- Transformer les personnels d'usine en spécialiste de la maintenance ou de l'innovation.
- Accroître la mobilité des salariés pour faciliter les passerelles entre métiers de la distribution et de la production.
- Transformer les personnels d'industrie vers un métier de service avec une expertise commerciale (le client deviendra aussi important que le bien à fabriquer).
- Transformer un certain nombre de collaborateurs vers les métiers du commerce et de la relation client.

Pour que passage à l'économie de fonctionnalité soit un succès, il faudra également veiller à anticiper la rupture et à gérer la transition entre le cycle économique actuel et le cycle de l'économie de fonctionnalité.

Chapitre V:

Sept recommandations pour développer l'économie de fonctionnalité

Il est impératif d'accroître rapidement la connaissance et l'expertise sur l'économie de fonctionnalité afin de créer un maximum d'opportunités visant à développer de la croissance et des emplois/filières. Nous avons listé ci-dessous des recommandations qui nous semblent prioritaires à mettre en place dans les meilleurs délais.

1. **Créer un département au sein du commissariat général au Développement durable, par exemple, pour assurer un rôle d'observateur afin de :**

- Identifier les gisements propices à l'émergence de l'économie de fonctionnalité.
- Examiner la possibilité de transformer l'activité en économie de fonctionnalité, dans les secteurs économiques en difficulté, pour exporter un modèle français.
- Encourager les actions de synergies dans les PME et les grandes entreprises.
- Organiser une conférence nationale annuelle sur les résultats et les progrès et créer un trophée Entreprise Innovante en économie de fonctionnalité.

2. Organisations professionnelles : travailler avec ces organisations pour faire l'inventaire des possibilités d'offres liées à l'économie de fonctionnalité. Développer les approches pour dynamiser l'économie et créer des emplois.

3. Favoriser l'enseignement de l'économie de fonctionnalité : en Université, en Grandes Ecoles, en BTS, etc. en cours d'économie générale et d'entreprise tous niveaux.

La recherche : mettre en place plusieurs chaires d'université sur l'économie de fonctionnalité, encourager le développement du modèle économique.

4. Encourager les initiatives économiques et fiscales pour sauvegarder l'emploi

Autoriser l'affectation en dépenses susceptibles de **bénéficier du crédit d'impôt recherche** des dépenses d'innovation liées à l'économie de fonctionnalité.

En cas de restructuration d'une entreprise, exiger la réalisation d'une étude concrète sur la mise en place d'actions liées à l'économie de fonctionnalité pour sauvegarder un maximum d'emplois et créer une dynamique locale.

5. Assurer le suivi des résultats afin d'orienter les programmes futurs par la mise en place avec l'INSEE d'un indice spécifique à l'économie de fonctionnalité

L'économie de fonctionnalité devrait permettre de relocaliser un certain nombre d'emplois, par déplacement de postes de production délocalisés vers des emplois de maintenance et de services localisés : un plus pour l'économie française.

Si le principe est appliqué sans discernement, il risque aussi de fermer des marchés à l'exportation. Les entreprises françaises pourraient déplacer des emplois de production en France vers des emplois de maintenance et de service ailleurs : un moins pour la France.

Il serait donc intéressant qu'avec la collaboration de l'Insee, soit étudié les secteurs dans lesquels il serait bon de pousser l'économie de fonctionnalité et ceux dans lesquels il vaudrait mieux la considérer comme non prioritaire.

Cet indice pourrait comprendre donc :

- Les chiffres d'affaires réalisés
- Le suivi statistique des créations et transferts d'emplois

6. Créer un cadre juridique et financier approprié à l'économie de fonctionnalité. Le développement de l'économie de fonctionnalité doit être accompagné d'une réforme du droit de la location. Un mode de financement spécifique doit être développé.

D'un point de vue financier et contractuel, le succès du développement de l'Économie de fonctionnalité et des centres de

location auprès des particuliers et des entreprises repose sur deux actions très importantes :

a. Financier : nécessaire support des banques

Il s'agit d'un modèle économique de services avec un stock de produit à louer et donc à financer. Les banques vont devoir mettre en place des financements structurés et des garanties.

Nous suggérons d'impliquer les fabricants des biens dans la mise en place des garanties. Ceci renforcerait le lien entre les deux acteurs clefs, le fabricant et le loueur.

Une action auprès de l'Association Française des Banques sera nécessaire pour expliquer le modèle.

b. Contrat de location

L'élargissement du marché de la location de courte durée dans un mode répétitif nécessite la mise en place de contrat de location simple et court. Néanmoins, le législateur devra établir un contrat cadre obligatoire pour éviter les dérapages de certains loueurs, liés au manque d'expérience juridique par exemple. Ce contrat doit permettre de résoudre un maximum de conflits liés à la location notamment bien définir le principe d'utilisation en « bon père de famille » selon le Code Civil pour résoudre le plus facilement possible les problèmes au retour des produits loués.

Ce travail de définition du contrat cadre doit être réalisé en collaboration avec les Organisations de consommateur et les Organisations professionnelles des fabricants.

7. Anticiper et gérer l'impact social par une conduite du changement responsable.

Ce sont les Hommes et les Femmes embarqués dans l'économie de Fonctionnalité qui vont faire sa réussite, notamment tous ceux qui vont se trouver en relation directe avec les clients. Aussi il ne s'agit pas d'y « reclasser » des salariés mais de faire émerger de nouveaux métiers. Pour ce faire, nous suggérons les deux grandes actions suivantes :

a. Prévoir dès maintenant des plans de formations sur les métiers fondamentaux :

- La maintenance et la réparation de nombreux produits : les organisations professionnelles doivent prendre en charge l'établissement de cette liste
- Gestion d'une relation client : accueil, explication/formation du fonctionnement de la machine, et ce vers tout public
- Gestion et contrôle du retour de la machine : qualité du relationnel, gestion des litiges, résistance face aux pressions du client
- Gestion d'un centre de profit : à la suite de la création de nombreuses antennes de location

b. Intégration des changements dans le plan annuel de gestion prévisionnel des effectifs de chaque société

Il faut une action concrète de conduite du changement sur la durée. Cette formation en profondeur doit faire partie intégrante de l'investissement nécessaire pour développer l'économie de fonctionnalité, c'est la partie capital humain du plan d'investissement. Elle ne peut être négligée.

CONCLUSION

Alors que la France cherche à réindustrialiser son territoire et à créer des emplois, l'économie de fonctionnalité nous semble constituer l'une des réponses à ce dernier objectif.

Cette économie répond à un besoin d'utiliser davantage de biens sans avoir à les acquérir. Dans une société où le principe de possession commence à laisser place au plaisir de la simple utilisation, les potentiels de cette nouvelle donne économique sont immenses.

Les aléas de la vie d'un individu comme d'une entreprise sont pris en compte dans ce modèle puisqu'il est possible d'user d'un bien pendant une durée délimitée.

Il s'agit d'activités locales au plus proche des clients – entreprises ou consommateurs individuels.

Ce concept économique, où maintenance et réparation sont essentielles et locales, est une façon de faire vivre une partie de nos outils de fabrication. Il n'y a pas de limites à ce concept.

Le potentiel immédiat de l'économie de fonctionnalité se trouve dans le marché des entreprises. Nous avons la conviction que le succès « BtoB » sera plus facile à assurer car moins risqué sociologiquement ; il ouvrira certainement la voie au marché « grand public ».

Reste à accélérer le pas, à faire taire les critiques, à encourager ceux qui veulent créer une entreprise reposant sur ce concept.

Il y a une demande dans de nombreux domaines, il faut créer l'offre et les emplois correspondant.

La Fondation Concorde souhaite continuer son investissement sur ce projet très important pour l'économie aussi elle se propose de suivre avec l'INSEE la mise en place de statistiques spécifiques de suivi de cette activité.

Auditions :

Nous remercions :

- M. Albert Asséraf, directeur de la stratégie du marketing et des études et Mme Stéphanie Tagou, directrice Développement durable et qualité, **JC Decaux**
- M. Guy Audisio, président du directoire, **Kaeser**
- M. Arnaud Berger, Directeur du Développement durable, **Groupe Banque Populaire**
- M. Dominique Bourg, professeur
- M. Jacques Desgrange, **Pôle de compétitivité Move'o**
- M. Jacques Toraille, risk manager, **groupe Michelin**

Précédentes parutions de *Nouvelles Visions* éditées par la Fondation Concorde

En 2001,

Janvier : *La Mondialisation – Un monde nouveau, une chance pour l’avenir.*

Avril : *L’Administration du nouveau siècle – Les nécessaires réformes.*

Mai : *L’Environnement, nouvelle frontière politique.*

Juin : *Une fiscalité pour une France ouverte – Moins d’impôts pour chaque Français.*

Octobre : *Revitaliser l’économie d’en-bas – Décentraliser l’initiative, libérer les énergies.*

Novembre : *Pour un ministère du développement durable – Contribution d’un groupe du Corps des mines pour la réforme de l’Etat.*

En 2002,

Janvier : *Mobiliser la société civile – Fondations et associations au service de l’intérêt général.*

Février : *Définir une stratégie de défense et de sécurité après le 11 septembre 2001.*

Mars : *EDF : libérer l’énergie, garantir l’avenir. (1^{ère} édition)*

Juin : *EDF : libérer l’énergie, garantir l’avenir. (2^{ème} édition)*

Octobre : *Caisse des Dépôts et Consignations – Repenser le rôle de l’établissement et sa place dans le secteur financier public.*

Novembre : *Retour à la compétitivité ou régression sociale.*

En 2003,

Janvier : *L’emploi et le travail en France – L’impact des 35 heures.*

Avril : *Renforcer les petites industries – Organiser les réseaux de proximité et revitaliser l’économie d’en bas.*

Juillet : *Débat public sur l’énergie : libérer l’énergie – Eléments de réflexion sur une nouvelle fusion EDF / GDF.*

Novembre : *Français et Américains : l’autre rive.*

En 2004,

Janvier : *Propositions d'actions régionales pour l'emploi et le dynamisme des territoires (1^{er} fascicule).*

Février : *Propositions d'actions régionales pour l'emploi et le dynamisme des territoires (2^{ème} fascicule).*

Juillet : *Libérons les fondations – Pour créer des emplois et mieux servir l'intérêt général.*

Novembre : *L'emploi en France a besoin d'entrepreneurs et de capitaux français – l'ISF en question.*

En 2005,

Avril : *Baromètre de la confiance.*

Mai : *Renforçons nos tissus économiques pour faire face à la mondialisation – Sécurisons les salariés les plus exposés.*

Juin : *Politique énergétique de la France à horizon 2050. Un atout au service du développement durable.*

Octobre : *Santé et environnement.*

Novembre : *Lutte contre le chômage – Pourquoi il faut baisser les impôts en France !*

En 2006 - 2007,

Mars 2006 : *Baromètre de la confiance.*

Mai 2006 : *Enraciner l'enseignement supérieur dans la société de la connaissance. Dix mesures pour transformer l'enseignement supérieur en cinq ans.*

Juin 2006 : *Nous ne paierons pas vos dettes, comment s'en sortir ?*

Octobre : *Pour une société de la connaissance. Réussir l'université du XXI^{ème} siècle.*

Novembre 2006 : *La mondialisation, notre nouveau monde.*

Avril 2007: *2002-2007, remettre la France sur le bon chemin*

Mai 2007 : *Politique industrielle de défense, quelles pistes pour une refondation*

Septembre 2007 : *Quelques pistes pour réduire la dépense publique – Pour un grand audit de l'Etat*

En 2008 - 2009,

Mars 2008 : *Le nucléaire du futur, un atout de développement durable*

Juin 2008 : *Un effort national pour défendre nos petites et moyennes industries*

Novembre 2008 : *Crise financière : sauvons le capitalisme productif des excès du capitalisme financier*

Février 2009 : *La Santé au travail – 2009 : enfin une vraie réforme*

Juin 2009 : *Réduction de la dépense publique – Plaidoyer pour une nouvelle politique des transports*

En 2010,

Mai : *Les territoires, les entreprises et l'emploi*

Septembre : *Créons l'écosystème de l'innovateur*

Novembre : *Maîtriser nos finances, assurer notre avenir*

Novembre : *L'économie de fonctionnalité – vers un nouveau modèle économique durable*