

Interview de Xavier Boucher autour de l'économie de la fonctionnalité et l'éco-conception

Septembre 2012 – Entretien disponible sur [nekoemedia.fr](http://www.nekoemedia.fr)

<http://www.nekoemedia.fr/2012/09/leconomie-de-la-fonctionnalite-itw/#more-801>

Xavier Boucher est Professeur à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne (ENSM-SE / Institut Fayol). Spécialisé dans l'ingénierie industrielle et le management, la « servicisation » et les systèmes produits-services, il a encadré de nombreuses thèses et projets collaboratifs de recherche sur ces domaines clés. Il a, entre autres, coordonné le projet régional SPOS (2009-2011) autour des « systèmes de production orientés service », et gère aujourd'hui le projet national ANR ServInnov (2012-2015) autour de l'« innovation industrielle par la servicisation ».

Nekoemedia : Qu'entend-on par « couple produit-service » ?

Il s'agit d'associer à la vente de produits matériels, de la vente de prestations de services immatériels. Produits et Services se trouvent ainsi couplés dans la valeur ajoutée apportée au client, et l'ensemble du cycle de vie du produit peut offrir des opportunités de services.

Nekoemedia : Qu'est-ce que l' « économie de fonctionnalité » ? Quels sont ses enjeux et ses éventuelles règles ?

Grâce au couplage « produit-service » la dynamique économique liée à fabrication de biens matériels se trouve liée à la dynamique économique plus tertiaire du service.

Par rapport au simple couplage produit-service, l'économie de fonctionnalité fait un pas de plus vers le service. Sans entrer dans les détails, le produit n'est plus vendu, le client ne le possède plus mais seul son usage est vendu, selon un besoin adapté à chaque client. L'économie de fonctionnalité inclut une orientation forte vers le développement durable puisque l'enjeu n'est plus de vendre un maximum de biens, mais d'optimiser l'usage que l'on peut faire de ces biens tout en garantissant aux entreprises de nouvelles sources de revenu par le service. Un exemple simple d'impact pour le développement durable est la possibilité de réduire le volume de biens fabriqués qui sont consommateurs de ressources naturelles, grâce l'usage partagé d'un même bien entre plusieurs clients.

Nekoemedia : Possède-t-on déjà un premier regard, voire une première mesure, de ses bénéfices ?

En réalité, ce type de modèle économique n'est pas récent. Ce qui est nouveau c'est son déploiement dans différents secteurs économiques, y compris pour des PME. Cela rend nécessaire de comprendre les conditions de son succès, et d'aider la prise de décision des managers sur une évolution qui s'avère complexe.

Il existe donc bien entendu des exemples de succès...mais aussi d'échecs dans certains cas. Par ailleurs, il importe de mesurer ces bénéfices pas uniquement au plan économique, mais plus globalement d'un point de vue « développement durable ». Nous travaillons en ce moment à mieux maîtriser les facteurs et mécanismes de réussite de ce modèle économique.

Les bénéfices dépendront du contexte précis traité et de l'acteur considéré. Par exemple pour le client, il y a souvent une réduction forte de l'investissement associée à une meilleure qualité d'usage : donc une réponse mieux adaptée à ses besoins. Pour les entreprises, cela ouvre de nouvelles possibilités de revenus permettant souvent d'équilibrer les hauts et les bas de l'économie plus traditionnelle, et offrant de nouvelles opportunités d'innovation, de différenciation, d'accès à des marchés impossibles dans cette approche. Enfin, pour l'industrie, nous pensons que cela peut fortement contribuer à pérenniser le savoir-faire industriel sur nos territoires.

Nekoemedia : Existe-t-il un rapport avec l'éco-conception ? Comment ce champ répond-il à la question des services et couples produits-services ? Comment jugez-vous le cycle de vie des services (par rapport aux produits) ainsi que leur chaîne de valeur (nouveaux acteurs, etc.)?

On va s'intéresser à l'ensemble du cycle de vie de mise en usage du produit, qui englobera le cycle de vie de certaines prestations de services. D'un point de vue éco-conception, il me semble intéressant que le produit ne soit plus conçu pour un seul client mais mis en partage pour un ensemble d'utilisateurs... En économie de fonctionnalités la gestion de la mise en usage du produit reste la responsabilité des fournisseurs/prestataires : ils auront avantage à un produit durable, et ils ont donc besoin de le concevoir d'emblée de manière écologique.

L'économie de fonctionnalité bien comprise requiert donc l'éco-conception des produits.

Nekoemedia : Pourriez-vous nous donner des exemples d'applications ?

Oui, les exemples commencent aujourd'hui à être assez nombreux, notamment impulsés par des grandes structures comme Xerox, Michelin, ou encore Rolls Royce qui sont des exemples emblématiques.

La transition des PME vers le couplage-produit service est moins courante... notamment s'il s'agit de faire évoluer l'entreprise depuis une culture purement « produit » vers l'intégration du service. Je vous donne 2 exemples de ventes d'usages en région stéphanoise :

- en mécanique, la PME Desgranges outillage développe un projet pour la vente à l'usage d'outils de coupe, pour des clients du secteur automobile et aéronautique,
- autre exemple, la PME Ecobel qui cherche à mettre au point un modèle d'économie de fonctionnalités pour la fourniture de biens sanitaires dans des établissements accueillant du public (Hôpitaux, collectivités, camping, etc.).

Nekoemedia : Quel lien existe-t-il avec l'utilisateur dans le courant de l'économie des fonctionnalités ainsi que dans la démarche d'éco-conception ? Quel est son rôle ? Son implication ?

La proximité et la connaissance de l'utilisateur deviennent essentielles, à la fois parce que l'on cherche à apporter des réponses très adaptées et personnalisées (car le service est un vecteur de personnalisation), mais aussi parce que l'on cherche à répondre de manière mutualisée/partagée à une population d'utilisateurs.

Il faut aussi souligner que, dans le cas de l'économie de fonctionnalités, le client devient beaucoup plus acteur du processus de création de valeur qu'il ne l'était auparavant...

Nekoemedia : Pouvez-vous parler du projet ServInnov ? Qui sont vos partenaires ? Quels sont ses objectifs ?

Ce projet national de recherche est plus particulièrement orienté sur le secteur de l'industrie mécanique. La grande question à laquelle il tente de répondre est la suivante : peut-on aider la transition de ce secteur vers le couplage produit-service, dans un but de pérennisation de l'industrie en France ? Il s'agit de mettre au point des méthodes et outils d'aide à la décision destinés aux décideurs industriels, afin d'aider la transformation de fond des entreprises. Transformation qui s'avère nécessaire pour intégrer la dimension « service ».

Nous avons plusieurs partenaires clés dans le secteur mécanique, notamment le Cluster Industriel MECALOIRE, le réseau de remanufacturing Envie, le réseau de prestataires SAV Network. Nous travaillons aussi directement avec des PME par exemple AUTOMELEC, ECOBEL, etc. Il faut aussi souligner la labellisation par le pôle de compétitivité VIAMECA qui nous apporte de la visibilité et de la dynamique régionale sur cette thématique.

Bien sûr, nous avons besoin de pluridisciplinarité dans notre étude et dans les méthodes mises au point grâce aux partenariats avec les laboratoires COACTIS de Lyon, GSCOP et PACTE de Grenoble.

Nekoemedia : Que diriez-vous à une PME industrielle effectuant ses premiers pas vers les services ? Quelles questions doit-elle se poser ? Et quels avantages peut-elle espérer retirer d'une démarche d'éco-conception de services ?

C'est une vaste question ! Je lui suggèrerais par exemple de collaborer avec nous pour tenter d'y répondre !

Mais au-delà de la plaisanterie, s'il s'agit d'une entreprise qui n'était pas positionnée sur le service auparavant, il faut en effet prendre conscience de transformations importantes non seulement du modèle économique, mais aussi des processus d'entreprise, des relations avec les clients/usagers, des métiers et de l'organisation interne de l'entreprise.

Donc peut-être un conseil : prendre le temps d'anticiper cela...

Nekoemedia : Quelles perspectives entrevoyez-vous, tant sur le plan académique qu'industriel ?

Il reste encore beaucoup à faire tant du point de vue industriel qu'académique. Il faut souligner que le succès de l'économie de fonctionnalité en vue d'une économie durable n'est pas garanti à ce jour... Il faut notamment que les entrepreneurs aillent au-delà de l'effet de communication sur le développement durable.

Donc d'un point de vue académique, il reste nécessaire de mieux comprendre les facteurs et leviers de réussite, et sur cette base nous travaillons actuellement à développer des méthodes et outils décisionnels destinés à aider les industriels à décider des scénarios et des trajectoires d'évolution d'entreprises marqués par le succès.

Nekoemedia : Une lecture à nous conseiller ?

Il n'existe pas encore beaucoup d'ouvrages de vulgarisation sur ce sujet. Mais bien sûr on peut citer les ouvrages de Stahel, le livre de Gaglio, Lauriol et duTertre aux éditions Octares, ainsi qu'une publication récente destinée aux industriels et que j'ai co-écrit avec G. Marques, aux éditions WEKA. Plus académique (et en anglais... !) le livre « Service Systems Implementation » édité chez Springer et qui rassemble un ensemble d'articles scientifiques pertinents sur cette transition vers le couplage « produit-service ».

Merci Xavier... !

Pour en savoir plus :

Stahel W. (1997). The Functional Economy: Cultural and Organizational Change. In The Industrial Green Game: Implications for Environmental Design and Management, p.91-100, Washington, D.C: National Academy Press.

Gaglio G., Lauriol J., duTertre C. (2011). L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ? Octares Editions, 182 pages.

Marques G., Boucher X. (2012). Le service, un enjeu pour les chaînes logistiques traditionnelles. In Solutions Pratiques Logistique & Supply Chain, Ed. M. Lauras, Weka Editions.

H. Demirkan, J.C. Spohrer, V. Krishna (2011). Service Systems Implementation. Springer; 1st Edition, 334p.

Retrouvez Xavier Boucher lors de la conférence « ISberg – les rencontres de l'Innovation par les Services » (les 27 et 28 Novembre 2012 à Orléans), où il participera à la table ronde « Chaîne de valeur : éco-conception des services » (le 28/11 après-midi au Centre de Conférence d'Orléans). Pour plus d'informations, visitez : www.isberg.fr