



**HAL**  
open science

# Économie collaborative : quels impacts d'une nouvelle économie sur la fonction achats

Carol Dufour

► **To cite this version:**

Carol Dufour. Économie collaborative : quels impacts d'une nouvelle économie sur la fonction achats. Gestion et management. 2019. dumas-02350711

**HAL Id: dumas-02350711**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02350711>**

Submitted on 6 Nov 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de recherche

## **Economie collaborative**

Quels impacts d'une nouvelle économie sur la  
fonction achats

Présenté par : Carol Dufour  
DESMA Formation continue  
Entreprise d'accueil : Crédit Agricole SA

Tuteur entreprise : Sophie Dautun  
Tuteur universitaire : Natacha Trehan

**Master 2 FC DESMA**  
**Master : Management stratégique des achats**  
**Spécialité Achats**  
**2018 - 2019**





## Avertissement

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

# Remerciements

Je tiens à remercier la direction des Achats Groupe de Crédit Agricole SA et plus particulièrement Sylvie Robin-Romet (Directrice Achats) et Evelyne Austruy (ex responsable ligne métier achats Groupe) sans qui le parcours de professionnalisation de la ligne métier Achats de Crédit Agricole SA n'aurait jamais vu le jour.

Je remercie également Severine Dubois Directrice du Pôle Achats Banque de Proximité d'avoir su m'entraîner dans cette aventure d'un an et, Sophie Dautun qui m'a accompagnée au quotidien et m'a fait bénéficier de son soutien et de ses bons conseils.

Je remercie également mes collègues de promotion qui par les échanges et l'ambiance ont contribué sans le savoir à me faire avancer ainsi que tous les intervenants du DESMA pour la qualité de leur intervention et la bienveillance générale tout au long du cursus. Une mention spéciale pour Natacha Trehan, ma tutrice, qui nous a transporté toute l'année avec passion dans le monde de la stratégie achats et qui aura fortement contribué à ouvrir nos chakras.

Ce mémoire s'appuie sur les retours d'expériences d'acheteurs des sociétés Stef, Arkema et Crédit Agricole SA que je remercie également pour la clarté de leur explication et de leur disponibilité.

Enfin, je n'aurais pas pu suivre le cursus Desma et faire ce mémoire sans le soutien et la patience de mes proches, mon conjoint en premier lieu, mes enfants, ma famille et mes amis, qui m'ont soutenu et ont subi bien souvent mon manque de disponibilité. Mes collègues, clients internes, et fournisseurs avec lesquels la relation était parfois en pointillés.

Merci à tous pour ce moment... qui m'a permis de profiter d'une bulle d'oxygène temporelle et intellectuelle et qui me fait grandir encore un peu.

# Table des matières

---

Introduction .....	7
Les nouvelles formes de consommation.....	8
L'économie collaborative .....	8
Différentes approches et définitions.....	8
Les grandes catégories de l'économie collaborative :.....	11
Approche par les courants de pensée de l'économie collaborative .....	12
Les business modèles .....	13
Le collaboratif en France .....	16
L'économie de la fonctionnalité.....	18
Cadre théorique de l'économie de la fonctionnalité.....	18
Les référentiels actuels de l'économie de la fonctionnalité.....	22
La contractualisation de l'usage.....	25
La contractualisation de la performance ou de résultat.....	26
Les logiques au sein de l'économie de la fonctionnalité.....	27
Business modèle .....	28
L'état de l'art de l'économie des intérêts convergents .....	35
Illustrations d'offres Business to Business relevant de l'économie des intérêts convergents. .....	36
La vente de km par Michelin .....	37
Passage de la vente de matériel d'impression à la vente d'impressions facturée à la page .....	37
Nordaq « Fresh » :.....	38
Contrat de performance énergétique .....	38
De la blanchisserie à la conception des tenues .....	38
Confort lumineux .....	38
Retours d'expérience .....	39
Retour d'expérience sur les achats collaboratifs entre entreprises - Arkema .....	39

Retour d'expérience achats sur une offre constructeur de vente de pneumatiques au km .....	42
Retour d'expérience sur une relation partenariale client fournisseur Brinks/Crédit Agricole .....	45
Les impacts de l'économie des intérêts convergents sur la fonction achats.....	47
Les relations avec les parties prenantes .....	48
La création de valeur pour les actionnaires et le top management de l'entreprise .....	49
La relation avec les fournisseurs.....	52
Les clients .....	55
Les pratiques de la fonction achats.....	57
Les méthodes achats.....	57
La mesure de la performance achats.....	63
Le prix.....	65
La contractualisation.....	67
L'analyse TCO .....	69
La responsabilité sociétale de l'entreprise .....	71
Le rôle de l'acheteur .....	75
La fonction achats .....	75
Les compétences .....	76
L'organisation achats.....	77
La posture de l'acheteur .....	78
Conclusion .....	82
Bibliographie .....	85

# Introduction

De nouveaux modes de consommation émergent sous l'influence des réseaux sociaux. Les consommateurs se dirigent de plus en plus vers des solutions communautaires offertes par les plateformes numériques. A tel point que certains parlent même d'une troisième révolution industrielle dont les deux inducteurs principaux sont : la prise de conscience de plus en plus forte de la finitude des ressources et des gaspillages induits par les pratiques consuméristes actuelles, et les nouvelles formes de communications (NTIC) qui remplacent peu à peu la communication « intuitu personae ». Désormais la communication passe essentiellement par les réseaux.

La conséquence est un déplacement de la valeur du bien vers de l'immatériel : la propriété s'efface au profit de l'usage. L'objectif des consommateurs est de pouvoir jouir de biens plutôt que de les posséder. De nombreuses plateformes dites collaboratives émergent locations de véhicules, covoiturage, prêts entre particuliers... Les entreprises sont impactées également par ce déplacement de la valeur puisque peu à peu la donnée dont elles disposent sur leurs clients est plus valorisée que le bien qu'elles leur vendent. Ainsi la valorisation boursière de Airbnb pure Player du modèle de l'économie collaborative atteignait 30 mds de dollars fin 2016 soit quasiment la somme des capitalisations boursières cumulées des chaînes d'hôtel Marriot, Hyatt et Accor.

Il s'agit donc d'un mouvement de fond que les entreprises manufacturières intègrent peu à peu dans leurs modèles en proposant des offres de services. Ces offres constituent pour elles de nouveaux relais de croissance dans un contexte économique dans lequel leurs marges se resserrent et qui semble à bout de souffle compte tenu de l'urgence environnementale.

Dans ce nouveau modèle, les consommateurs et producteurs se mêlent, et se retrouvent sur des modèles dans lesquels leurs intérêts convergent. L'objet de ce mémoire est d'étudier quel impact sur la fonction achat des entreprises peuvent avoir ces nouveaux modèles. Compte tenu de l'étendue du domaine collaboratif, seul le périmètre des intérêts convergents sera traité. Dans une première partie, nous définirons le périmètre des intérêts convergents. Nous étudierons ensuite quelques cas d'un point de vue vendeur, puis d'un point de vue acheteur au travers trois compte rendus d'échanges. Enfin, nous analyserons les impacts sur la fonction achats au travers la création de valeur et la relation avec les parties prenantes du processus achats en interne et en externe. Nous verrons que cette économie des intérêts convergents offre à la fonction achat un rôle clé réconciliant pour le bénéfice de tous la performance financière et extra financière de l'entreprise.

# Les nouvelles formes de consommation

## L'économie collaborative

L'économie collaborative est une notion qu'il est difficile de classer de façon ferme et définitive. C'est une notion protéiforme du fait de la diversité de ses pratiques, de ses modèles d'affaires et des typologies d'acteurs qui la composent. La multiplicité des termes utilisés pour désigner ces pratiques illustre bien problématique : économie de plateformes, économie collaborative, économie du partage, production collaborative, consommation collaborative, l'économie pair à pair ou encore la crowd economy, l'économie de la fonctionnalité... autant de concepts proches mais qui ne se recouvrent jamais tout à fait.

### Différentes approches et définitions

Les premières approches du phénomène collaboratif ont été faites par Marcus Felson et Joe L. Spaeth, des universitaires américains, qui ont défini la consommation collaborative en 1978 comme un ensemble « d'évènements dans lesquels une ou plusieurs personnes consomment des biens ou des services économiques dans un processus qui consiste à se livrer à des activités communes ».

Dès 2010 dans leur ouvrage « What's mine is yours - How collaborative consumption is changing the way we live » Rachel Botsman et Roo Rogers décrivent la logique collaborative et proposent une définition de la consommation collaborative « lorsque des individus participent à des collectifs organisés de partage, d'échange de location, de don afin de bénéficier, à un coût, une charge, et un impact environnemental moindre, des mêmes plaisirs que la propriété ».

Cette consommation est vue comme une alternative à la société d'hyperconsommation. Les auteurs y voient un changement social profond renouant avec la vision d'Adam Smith selon laquelle la richesse collective doit s'appuyer sur la primauté de l'intérêt individuel : cette décentralisation de la production des services et des biens permet aux individus de développer leurs offres, compétences et de réaliser individuellement des gains de productivité et de temps.

Cette définition décrit des éléments fondamentaux de la consommation collaborative : des acteurs organisés profitant des mêmes plaisirs que la propriété à titre gratuit ou à moindre coût tant au niveau individuel que communautaire.

Botsman et Rogers identifient quatre facteurs clés de succès de l'économie collaborative : la nécessité d'une masse critique, la présence de gisement de capacité excédentaires (the power of idling capacity), la croyance dans les communs et la confiance entre étrangers.

La théorie de la « consommation collaborative » est définie comme « la réinvention des comportements traditionnels du marché - location, prêt, échange, partage, troc, don - par le biais de la technologie, sous des formes et à une échelle jamais possible avant Internet. Ainsi les pratiques existaient déjà, c'est l'organisation et la mise en relation des hommes qui a démultiplié et favorisé l'émergence du phénomène comme une économie à part entière.

En effet, la notion d'acteurs organisés est renforcée par l'avènement du web 2.0. qui, selon Antonin Leonard co-fondateur de Oui Share, un think tank consacré à l'économie du partage, est à l'origine de la réapparition des formes traditionnelles d'échanges (troc, prêt...) et de l'apparition de nouvelles pratiques de consommation.

C'est en 2013, que Rachel Botsman (The Sharing Economy lacks of a shared Definition) va définir l'économie collaborative comme « un modèle économique basé sur des réseaux distribués d'individus et de communautés connectées, par opposition aux institutions centralisées, et qui transforment nos façons de produire, consommer financer et apprendre ». Le cadre est posé, il ne s'agit plus seulement d'individus mais aussi de communautés qui sont organisés en réseaux connectés qui agissent dans 4 domaines collaboratifs : la production, l'éducation, le financement et la consommation.

Chaque membre peut être consommateur et/ou producteur, financé et/ou financeur et formateur et/ou apprenant. L'organisation n'est plus seulement verticale chaque membre étant directement et différemment lié aux autres selon son offre et son besoin. Les compétences, les ressources et la production des biens et services sont décentralisés. On peut acquérir n'importe quel service ou bien auprès de n'importe quel acteur. Seule la croyance en sa capacité à faire orientera la décision.

En 2014, Russell Belk publie un article intitulé « You are what you can access : sharing and collaborative consumption online » dans lequel il aborde l'économie collaborative sous l'angle de l'acquisition et de la distribution des ressources. Selon lui, le partage est un phénomène aussi ancien que l'humanité, alors que la consommation collaborative et l'économie du partage sont des phénomènes nés de l'ère Internet. Il compare internet à une piscine géante de données et de services partagés auxquels tout le monde peut accéder. De la multiplicité des

concepts collaboratifs, il identifie 2 traits communs : l'usage temporaire sans droit de propriété de biens ou de services, et le lien créé par le web 2.0 dans lequel le flux d'information devient multilatéral. L'économie du partage une nouvelle ère, celle de la post-propriété où « on est ce à quoi on accède » et dans laquelle la donnée devient une richesse.

Selon Bernard Perret, ce qui change dans l'économie collaborative, c'est que l'aspect coopération est étendu au domaine de l'échange. En effet, le schéma économique traditionnel met en relation deux mondes distincts : les producteurs et le marché. Dans chacun de ces univers, la coopération, le partage (règles, valeurs...) est la règle. Par contre à l'extérieur, la relation n'est plus coopérative mais concurrentielle et contractuelle.

« Réduite à son principe essentiel, l'économie de marché se définit par le fait que les entités économiques (organisations et individus consommateurs) communiquent entre elles –sur leurs besoins, leurs contraintes et leurs anticipations- par l'intermédiaire des prix et de la qualité des marchandises »(Perret 2015). Dans l'économie collaborative, les producteurs et le marché s'imbriquent et coproduisent, ils coopèrent car ils appartiennent à une même communauté. Les frontières s'effacent entre les acteurs : le consommateur peut endosser à la fois le rôle de consommateur mais aussi celui de producteur, le prossomateur (Rifkin 2000).

Les frontières traditionnelles s'effaçant entre professionnel et non professionnel les acteurs doivent déployer des compétences relationnelles (communication, confiance et convivialité), ce que le sociologue Robert Putman appelle le capital social : la capacité des membres d'une société à créer des réseaux et à coopérer en vue de leur bénéfice mutuel.

Le rôle de l'acteur diffère selon son groupe d'appartenance par exemple lorsque l'initiative est lancée par une entreprise (Bto...) l'entreprise endosse un rôle de régulateur mettant en place un système de gouvernance du réseau via la gestion de la confiance (HARTL, HOFMANN, et KIRCHLER 2016).

L'économie collaborative recouvre différentes réalités (Schor, 2015) du fait de la variété des acteurs en présence : des entreprises internationales à succès (ex Uber) aux initiatives locales (les AMAP), à l'individu qui vend sa production ou son service en ligne. Tous les compartiments de l'économie sont concernés : le business to consumer, le consumer to consumer, le business to business.

Les différents marchés de la consommation collaborative selon Rachel Botsman :

# COLLABORATIVE CONSUMPTION

There are three distinct transaction models that can be applied.



Illustration tirée du site de Rachel Botsman : <https://rachelbotsman.com/thinking/>

Les grandes catégories de l'économie collaborative :

Selon Rachel Botsman l'économie collaborative comprend trois types de « systèmes »: les systèmes de services de produits, les modes de vie collaboratifs et les marchés de redistribution qui permettent aux gens de payer pour avoir accès aux biens et services et les partager, par opposition au besoin de les posséder à part entière. Cette approche est essentiellement basée sur la ressource.

Les deux premières catégories se fondent sur une logique fonctionnelle basée sur l'usage alors que la redistribution intègre une dimension de socialisation (Calay et Guyot 2017).

*Les Product Service System*

Les consommateurs trouvent une juste réponse à leur besoin : il n'est plus obligatoire de posséder une ressource pour en profiter. La possession est remplacée par un service permettant l'accès au produit et son usage. S'appuyant sur les travaux de Jeremy Rifkin (The Age of the Access), Botsman et Rogers pressentent que la préférence des consommateurs se portera de plus en plus vers l'accès au service plutôt que sur la propriété d'un bien. Des avantages partagés par le propriétaire et le consommateur qui bénéficient d'une réduction des coûts. La réduction du coût de possession pour l'un (la valorisation de l'usage permet de

réduire les charges liées au cycle de vie du produit : stockage, entretien etc...), pour l'autre réduction du coût d'utilisation (gain de temps et de simplicité).

#### *Les marchés de redistribution*

Ces marchés permettent d'optimiser la ressource tout en maintenant le rapport de propriété. Une transmission de la propriété du bien qui peut être faite contre une valeur marchande ou à titre gratuit (don). Le bien usagé est transmis en l'état pour être réutilisé, revalorisé, réparé, recyclé... La redistribution n'implique pas forcément un usage futur identique. Ce type de marché permet une réduction des déchets, et propose une alternative au cycle de l'accumulation et de l'achat neuf. Ce système se retrouve notamment dans les diverses formes de l'économie circulaire et dans l'écologie industrielle (Calay et Guyot 2017)

#### *Les collaborative Lifestyles*

Il s'agit du troisième type de consommation collaborative : il n'est plus question d'échange de biens physiques, mais plutôt d'échange de temps, de compétences, d'argent... La ressource est l'individu. Les individus sont organisés en foule « crowd ». Dans ce cas, ils deviennent des producteurs de biens ou de services qu'ils produisent de façon partagée ou non.

#### *Approche par les courants de pensée de l'économie collaborative*

De leur côté, Acquier, Carbone, et Masse 2017 proposent une approche du phénomène basée sur les courants de pensées qui irriguent l'économie collaborative : l'économie de la fonctionnalité, l'économie du don, les communs et la culture internet.

- L'économie de la fonctionnalité : la valeur d'un produit ne réside plus dans sa possession mais dans les bénéfices apportés par son utilisation. Désormais le bien physique est considéré comme une immobilisation et non plus comme un consommable. Une nouvelle logique de création de valeur dont l'objectif est d'optimiser les ressources. La fonctionnalité s'apparente aux Product Service System décrits par Botsman.
- Le don : un transfert de propriété qui n'implique aucune contrepartie. Le don permet aux individus de renouer un lien social perdu dans l'hyperconsommation.
- Les communs : La gouvernance partagée, décentralisée de biens mis en commun favorisant la création collective. Chacun devient contributeur et créateur de contenus partagés avec l'ensemble de la communauté.
- La culture internet : Il s'agit d'un aspect transversal de l'approche. Les acteurs de l'économie collaborative, notamment les entrepreneurs se revendiquent d'une culture internet, libérée et libertaire. Libérée car ils s'émancipent des formes de structures habituellement centralisées. Libertaire car ils souhaitent s'affranchir des formes de

régulations habituelles (la communauté plutôt que la publicité, le C to C plutôt que le BtoC).

### Les business modèles

L'approche par les business model (Loussaïef, Redon, et Diridollou 2018) permet d'apporter une définition complémentaire au phénomène de l'économie collaborative déployée par les entreprises marchandes. Leur approche ne concerne pas le don.

Le modèle économique peut être défini comme « un modèle décrivant les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur » (Osterwalder et Pigneur 2011) dont les 3 composantes principales sont : la proposition de valeur, l'architecture de valeur et l'équation de profit.

Concernant les entreprises marchandes du collaboratif le business model utilisé est souvent celui des plateformes biface. Leur fonctionnement repose sur la mise en relation de 2 ou plusieurs catégories d'utilisateurs de la plateforme et sur des externalités de réseaux croisées (c'est la présence d'une catégories d'utilisateurs qui amènera la présence d'une autre catégorie).

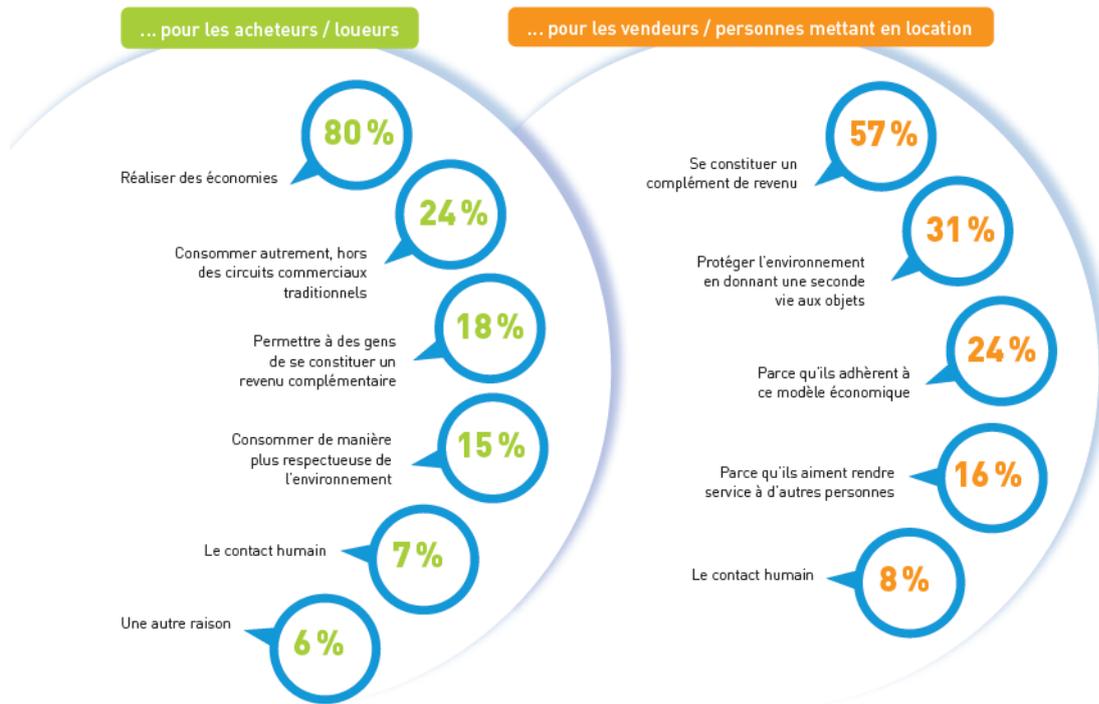
#### *La proposition de valeur :*

Pour le consommateur, l'économie collaborative est avant tout une promesse de réduction de coût. Plusieurs raisons à cela, dans les Product service system on achète l'usage d'un bien plutôt que le bien lui-même. Dans les Collaborative life styles, on achète des produits ou des services à des producteurs qui peuvent être des acteurs non professionnels qui ne répercutent pas de charges professionnelles dans leurs tarifs

Le coût environnemental est également réduit, en effet, l'accessibilité des ressources partagées offerte aux internautes entraîne une baisse du besoin de possession, dès lors le niveau de consommation n'est pas impacté, une hausse de la consommation ne génèrera pas forcément une augmentation des ressources utilisées. C'est un autre point fort de la proposition de valeur qui répond à des préoccupations philosophiques des consommateurs : adopter un modèle de consommation durable comme le montre l'étude ci-dessous réalisée par l'Ifop auprès d'un échantillon représentatif de la population française.

Une préoccupation qui arrive en 2<sup>de</sup> place pour les loueurs/vendeurs et en 4<sup>e</sup> place pour les acheteurs. Pour les 2 populations c'est l'aspect financier qui prévaut.

Des motivations principalement économiques...



Etude réalisée par l'Ifop pour A little Market auprès d'un échantillon de 1002 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, profession de la personne interrogée) après stratification par région et catégorie d'agglomération. Les interviews ont eu lieu par questionnaire auto-administré en ligne (CAWI - Computer Assisted Web Interviewing) du 27 au 31 mars 2014.  
[http://www.ifop.com/media/pressdocument/714-1-document\\_file.pdf](http://www.ifop.com/media/pressdocument/714-1-document_file.pdf)

La chaîne de valeur :

Le web 2.0 a permis de développer de nouvelles pratiques collaboratives mais aussi d'exacerber des pratiques ancestrales. Internet agit comme un facilitateur en réduisant les coûts de transactions, le time to market et en permettant l'accès à des ressources sous utilisées.

**NEW TECHNOLOGIES UNLOCK A HIDDEN WEALTH OF UNDERUTILIZED RESOURCES**

SOCIAL LOCAL MOBILE

UNLOCKS

**IDLING CAPACITY: untapped social, economic and environmental value of underutilized/idle assets.**

COLLABRATIVE LAB / RACHEL BOTSMAN

Illustration tirée du site de Rachel Botsman : <https://rachelbotsman.com/thinking/>

Les plateformes permettent d'organiser les réseaux d'individus structurés horizontalement qui peuvent interagir directement. Les interactions créées entre ces acteurs et la façon dont ils acquièrent et distribuent les ressources participe à donner un caractère collaboratif à l'échange.

La ressource n'appartient pas l'entreprise, elle appartient aux utilisateurs. L'entreprise dispose de peu de capital physique, sa richesse est immatérielle et réside dans les évaluations sur lesquelles les futurs utilisateurs baseront leur confiance pour adhérer au système, et par la taille de la communauté.

#### *L'équation de profit :*

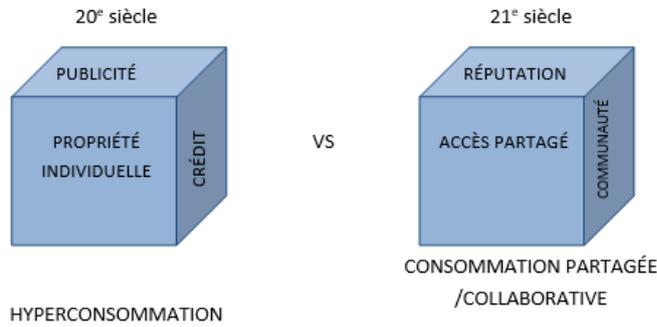
Dans le cas du partage, du don et de l'échange, il n'y a pas monétarisation, le système repose sur un système de réciprocité et de redistribution. La valeur du bien produit s'améliore par sa mise en commun (Botsman et Rogers 2010).

Pour les entreprises marchandes du collaboratif, qui comme on l'a vu précédemment disposent de peu de capital physique, la richesse provient essentiellement des externalités de réseaux (le nombre d'utilisateurs) et des millions d'évaluations qui permettent une maîtrise du risque individuel et de développer la confiance entre les parties. L'activité de l'entreprise est essentiellement centrée sur les aspect marketing et commerciaux tels que la publicité, et la gestion des flux de paiement.

Les services offerts reposent sur la mise en relation des producteurs, de prestataires de services et de particuliers entre eux (Loussaïef, Redon, et Diridollou 2018). Les entreprises endossent différents rôles : le tiers de confiance (par la mise en application des systèmes de e-réputation), l'agrégateur de l'offre assurant ainsi une plus grande liquidité du marché, et la mise en avant des offres existantes (elles donnent une visibilité sans commune mesure avec celle dont auraient pu bénéficier individuellement certains acteurs). Ce qui leur permet de transformer la valeur économique d'un bien ou service en valeur marchande de leur offre. Elles réalisent des transactions marchandes autour de besoins sans pour autant disposer des ressources, et des compétences. Les revenus générés peuvent provenir de différentes sources : de commissions sur les transactions, de la rémunération d'encarts publicitaires.

Le consommateur peut se transformer en producteur travailleur indépendant. Il génère alors les revenus de la ressource transmise à la communauté (un bien, ses compétences, son temps...).

Le profit peut aussi se situer au niveau de la communauté, à un niveau macro-économique. En effet, en optimisant les ressources disponibles et en réduisant la production de nouveaux biens l'économie collaborative permet de réduire les impacts environnementaux (CESE 2014).



Comité économique et social européen  
**"La consommation collaborative ou participative: un modèle de développement durable pour le XXI<sup>e</sup> siècle"**

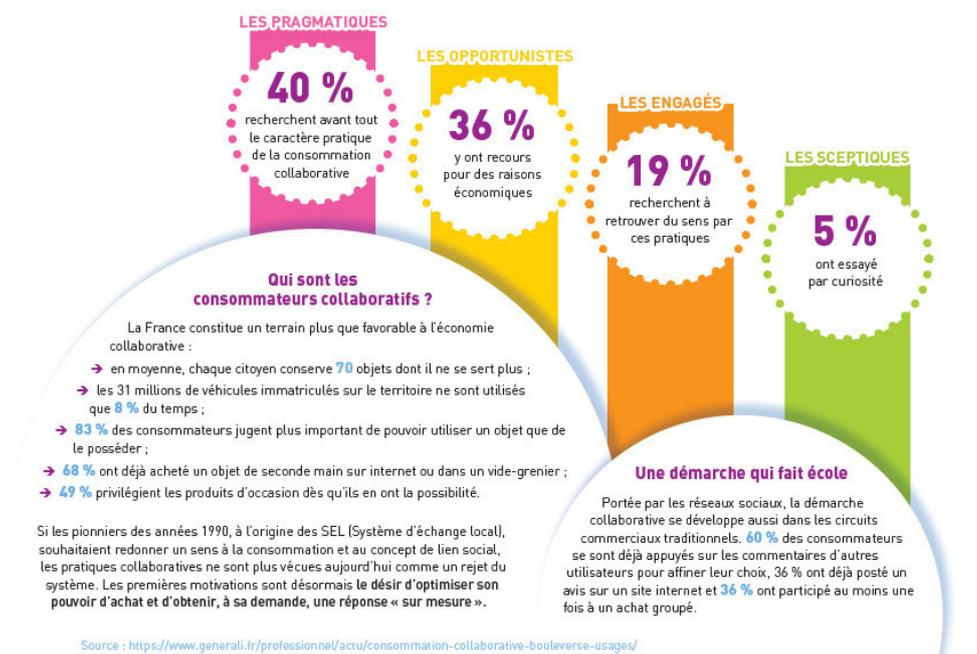
Source Comité économique et social européen

## Le collaboratif en France

15 milliards de dollars c'est ce que représentait l'économie collaborative en 2014, un chiffre qui pourrait s'élever à 335 milliards d'ici 2026. En France, l'économie collaborative représentait 2,5 milliards en 2015, elle pourrait atteindre 7,5 milliards en 2025.

Selon le rapport Terrasse, 89% des Français ont déjà réalisé au moins une pratique de consommation collaborative.

Infographie des attentes des consommateurs collaboratifs réalisée par Generali :



Cette étude montre que 83% de consommateurs collaboratifs jugent plus important d'utiliser un bien que de le posséder (ex. les véhicules ne sont utilisés que 8% de leur temps réel de possession) et que désormais l'économie de la confiance est en place puisque les consommateurs se basent désormais sur les avis d'autres consommateurs pour passer à l'acte d'achat (ex : avis covoiturage, location ...).

La plupart des offres collaboratives restent sur le marché Business to Consumer : le marché collaboratif est fortement connoté Pair à Pair (Peer to Peer), et seuls les Pure Player du collaboratif ont une visibilité. Malgré tout l'offre s'ouvre peu à peu aux entreprises : Uber Entreprises, Booking...

Les professionnels historiques (ex manufacturiers...) sont peu présents dans l'univers collaboratif, essentiellement par des prises de participation, et des partenariats.

Des partenariats qui sont amenés à se développer car les acteurs économiques historiques y voient des relais de croissance : exemple le partenariat Citroën et Ouicar proposant à des particuliers de bénéficier de l'usage d'un véhicule électrique pour 90€ par mois en contrepartie d'une mise en location de ce même véhicule lorsqu'il n'était pas utilisé. Autre initiative, Leroy Merlin qui entre au capital de Frizbiz, une plateforme de prestations de services dans le secteur du bricolage sur laquelle des particuliers peuvent proposer leurs compétences : cette offre de compétences est proposée sur le site commercial de Leroy Merlin. Une approche globale qui permet à Leroy Merlin de vendre le produit et mettre à disposition des compétences pour utiliser ou installer le matériel. Celles-ci sont fournies par la « crowd economy » (la foule). Une offre qui s'apparente aux Products Services System même si elle n'en a pas toutes les caractéristiques. Dans ce cas, un géant de la distribution du bricolage qui vient désintermédier le secteur des petits travaux.

Demain, les professionnels pourraient aller plus loin et également adopter « les collaborative lifestyles » aujourd'hui essentiellement Pair à Pair en mettant par exemple en location des actifs qu'ils n'utilisent pas ou en utilisant des services proposés par d'autres.

L'économie collaborative apparaît également comme une réponse au problème environnemental. Reposant pour une grande part sur une économie de l'usage plutôt que la propriété, elle permet une meilleure utilisation des ressources. Selon l'IDDRI, l'utilisation des modèles de l'économie collaborative permettrait de réduire de 20% les déchets des ménages.

---

*Au travers des différentes approches, on peut dire que l'économie collaborative est la volonté de consommer des biens à un coût moindre sans pour autant les posséder tout en maîtrisant l'impact de cette consommation sur les ressources. Pour cela, les acteurs producteurs et marché coopèrent et mettent en commun toutes leurs compétences sociales : communication, connaissance, partage. Si on retranche la vision collaborative, cette définition pourrait donner naissance à un autre terme : la consommation efficiente, l'optimisation des ressources consommées et mises en œuvre en terme de quantité et de coûts pour l'atteinte d'un même objectif : l'usage du bien.*

*La ressource est un des déterminants de l'économie collaborative tant sur le plan philosophique par la volonté de préserver et protéger les ressources de notre environnement que structurel par la transformation du schéma économique traditionnel et de l'échange : on ne possède plus, on mutualise des ressources ou achète un droit d'usage d'un bien plutôt que le bien lui-même.*

*Ce qui va nous amener à nous interroger plus particulièrement sur un aspect de l'économie collaborative : l'économie de la fonctionnalité dans laquelle le produit est vendu sous forme de service et l'accès à la fonction prime sur la possession.*

---

## L'économie de la fonctionnalité

Comme nous l'avons vu précédemment l'économie de la fonctionnalité est un courant de pensée qui irrigue l'économie collaborative qui a été décrit dans les modèles de Product Service System. C'est sur ce créneau que se positionnent de plus en plus d'entreprises pour trouver de nouveaux relais de croissance. Nous allons voir ici son cadre théorique et ce qui la caractérise.

### Cadre théorique de l'économie de la fonctionnalité

L'économie de la fonctionnalité a émergé dans les années 1980 dans le sillage du club de Rome. Avec le développement durable en filigrane, Walter Stahel (Membre du Club de Rome\*) pensait que pour améliorer l'éco efficacité d'un bien il ne fallait pas seulement l'envisager dans

une démarche « End of Pipe » mais aussi le penser dans un cycle global du berceau au berceau (Cradle to cradle). Là où la vision « End of Pipe » s'appuie sur la croyance dans le progrès technique pour corriger les externalités négatives (environnementales) en fin de cycle de vie, la vision Cradle to Cradle propose de traiter les externalités négatives des produits le plus en amont possible dès la conception. L'externalité se définit comme les retombées (positives ou négatives) d'une activité principale (consommation, production...) sur un ou des tiers sans aucune contrepartie marchande.

En effet, l'approche End Of Pipe (en fin de cycle) consiste à traiter les impacts négatifs de la consommation a posteriori, par la mise en place d'outils, de méthodes de traitement des pollutions générées. L'approche Cradle to cradle est, quant à elle, intégralement orientée sur la « renaissance » du produit : on traite a priori de la problématique environnementale dès la conception du produit par de l'écoconception et en anticipant la réutilisation du produit, en modifiant les modes de production énergétiques ainsi que nos modes de consommation. Selon lui, le modèle économique le mieux adapté à cette économie circulaire était celui dans lequel on vendrait l'usage d'un bien produit, plutôt que le produit lui-même.

« L'économie de fonctionnalité, qui optimise l'usage ou la fonction des biens et services, se concentre sur la gestion des richesses existantes, sous la forme de biens, de connaissances et de capital naturel. L'objectif économique en est de créer une valeur d'usage la plus élevée possible pendant le plus longtemps possible, tout en consommant le moins de ressources matérielles et d'énergie possible » (Stahel, 2006 : 145).

Selon Jacques Lauriol, l'économie de la fonctionnalité est une évolution de l'économie traditionnelle fondée sur la cession de biens physiques vers une économie qui privilégie la valeur d'usage d'un bien plutôt que sa valeur d'échange. C'est le fondement même de l'économie transactionnelle qui est bousculé dans l'économie de la fonctionnalité, il n'y a plus de cession des droits de propriété.

*\*Le Club de Rome est une association internationale et non politique réunissant des scientifiques, des humanistes, des économistes, des professeurs, des fonctionnaires nationaux et internationaux ainsi que des industriels de 53 pays, préoccupés des problèmes complexes auxquels doivent faire face toutes les sociétés, tant industrialisées qu'en développement : disparition des matières premières, développement durable, croissance économique, pollution, etc. En 1972, le rapport « Halte à la Croissance » prédisait une chute brutale de la population mondiale si les conditions de croissance et de consommation se maintenaient (Novethic). En 2012 pour les quarante ans du rapport, le Club a estimé que tout se déroulait comme prévu.*

Le droit de propriété est décrit à l'article 544 du Code Civil : La propriété est le droit de jouir et disposer des choses de la manière la plus absolue, pourvu qu'on n'en fasse pas un usage prohibé par les lois ou par les règlements.

Une partie seulement des droits liés à la propriété sont transmis dans le cadre de l'économie de la fonctionnalité.

La propriété est aujourd'hui définie par 3 sous-catégories de droits : l'usus, le fructus et l'abusus. L'usus concerne l'usage de la chose, le fructus la gestion de la chose et la possibilité d'en tirer des fruits, et l'abusus qui aliène la chose au titulaire de ce droit (droit de consommation de la chose, de destruction de la chose...). Dans le cas de l'économie de la fonctionnalité, seuls l'usus et le fructus peuvent être transférés.

Ci-dessous tableau de correspondance entre ces 3 catégories de droit et le périmètre de l'économie collaborative :

Périmètre de la fonctionnalité

	Propriétaire	Le détenteur de droits d'usage et de gestion	L'utilisateur
Usus	x	X	x
Fructus	x	X	
Abusus	x		
<b>Economie collaborative</b>	Marché du troc et de la redistribution	Product System	Service Partage (ex Car Sharing)

La propriété n'est plus. Désormais on ne vend plus un produit mais l'usage produit assorti de nouvelles fonctionnalités et de services. Le produit devient juste un moyen de délivrer une fonction et de répondre le plus justement possible à un besoin.

Peu à peu de nouveaux modèles économiques s'installent car la part des ressources matérielles s'efface au profit de ressources immatérielles (activités, compétences et connaissances).

L'émergence de ce nouveau modèle est liée à plusieurs facteurs dont la difficulté pour les entreprises des pays industrialisés à trouver de nouveaux relais de croissance, la visibilité de plus en forte des nouveaux modes de consommation (collaborative, partage, location...), l'offre de service de plus en plus innovante (notamment liée à l'avènement du Web 2.0), enfin la place de plus en plus grande accordée aux problématiques environnementales.

La réponse précise au besoin de l'utilisateur devient primordiale dans la vente de l'usage. Ce qui implique un changement dans les relations entre les acteurs de l'échange : dans l'économie traditionnelle les producteurs sont vus comme des créateurs de valeur et les clients comme destructeurs de valeur, désormais les producteurs deviennent des fournisseurs de valeur et les clients des utilisateurs de valeur (Mont 2004). Leurs intérêts convergent... ils passent d'une compétition sur le prix (le plus haut possible pour l'un et le plus bas possible pour l'autre) à une situation dans laquelle le producteur va essayer de satisfaire au mieux et dans la durée les besoins de son client (Van Niel 2014).

Dans une logique de fonctionnalité, selon Christian du Tertre, « l'échange marchand ne relève plus de paiements à l'unité ou à l'acte, mais de paiements à l'accès adossés à l'obtention de résultats en matière de performance qui sont en capacité d'intégrer des objectifs relevant du développement durable » (Du Tertre, 2011 : 35).

On ne vend plus un produit, mais l'accès à des fonctions d'usage. Notons au passage que l'économie de fonctionnalité constitue en ces termes une manifestation directe du passage de nos sociétés d'un régime de propriété à un régime d'accès (Rifkin, 2000).

Il s'agit d'une conception renouvelée de l'éco-efficience qui vise à assurer la distribution de biens à un prix compétitif qui satisfasse les besoins tout en réduisant les impacts écologiques tout au long du cycle de vie (Dictionnaire Environnement, s. d.). Il ne s'agit plus uniquement de diminuer les ressources engagées dans des activités productives, mais il s'agit de produire plus de valeur avec un engagement de ressources moindre (Lauriol 2009).

Comme pour l'économie collaborative, les différentes nuances des définitions de la fonctionnalité amène à une terminologie assez large pour décrire le concept : économie fonctionnelle, économie de la fonction, économie de l'usage. On parle notamment de :

- Eco-efficient services : « Systèmes de produits et services qui sont développés de telle façon à causer un minimum d'impact environnemental pour un maximum de valeur ajoutée » (Brezet et al., 2001 : 8).
- Eco-efficient producer services « un certain mélange de produits et de services qui a une plus grande valeur ajoutée et un plus faible impact environnemental comparé à un

mélange de produits et de services similaire ou à une situation où l'activité n'avait pas du tout lieu » (Zaring et al., 2001 : 37).

- Servicizing : « L'émergence de services fondés sur des produits, qui brouillent la distinction entre les activités de fabrication et celles du secteur des services traditionnels » (White et al., 1999 : 10).
- Functional sales : « Offrir dans une perspective de cycle de vie une solution fonctionnelle permettant de satisfaire un besoin donné du consommateur. (...) La solution fonctionnelle peut être constituée d'une combinaison de systèmes, d'objets et de services » (Lindahl et Ölundh, 2001 : 6).
- Product-Service System (PSS) : « un PSS est constitué de produits tangibles et de services intangibles conçus et combinés de façon à être capables de satisfaire conjointement les besoins spécifiques des consommateurs » (Tukker et al., 2004 : 17).

### Les référentiels actuels de l'économie de la fonctionnalité

L'économie de la fonctionnalité compte 2 principaux courants de pensée : l'économie de la fonctionnalité et de la coopération et les systèmes produits services (product service system - PSS). Comme pour le modèle collaboratif, ces concepts se recoupent sans toutefois se recouvrir complètement.

#### *L'économie de la fonctionnalité et de la coopération*

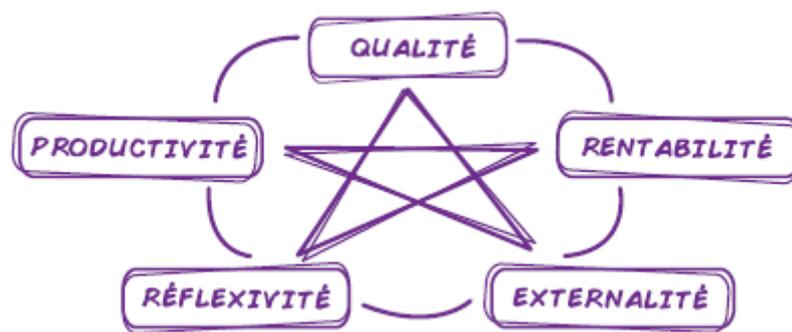
Ce courant est porté par Christian Du Tertre et l'Institut Européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (IEEFC). Il se fonde sur une logique servicielle de l'offre (ADEME 2017). La valorisation de la composante immatérielle de l'offre est essentielle. Il existe 2 formes d'économie de la fonctionnalité. La première des solutions intégrées de biens et de services visant une performance d'usage et la seconde une performance territoriale par la contribution de ces solutions au développement durable des territoires.

A la différence de la production d'un bien, la production du service met le bénéficiaire du service au cœur de la conception car la performance et la qualité finales seront étroitement liées à la compréhension de ses besoins. De la même façon, l'accès au bien est conditionné à la capacité financière à l'acquérir ce qui est différent pour le service pour lequel l'accès est conditionné par plusieurs facteurs. « Les proximités géographiques, culturelles, et

d'expérience sont autant de leviers favorisant le développement des activités de services » (Benque, Du Tertre, et Vuidel 2014).

L'activité de service mobilise des ressources immatérielles qui se développent au fil du temps : la confiance par-delà les organisations, la pertinence des organisations pour servir le besoin, les compétences et savoir-faire.

Ainsi selon C. Du Tertre la mesure de la performance du modèle serviciel dans l'économie de la fonctionnalité et de la coopération prend en compte plusieurs indicateurs :



*Illustration : Trajectoire vers l'économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, dans une perspective de développement durable Nadia Benqué, Christian du Tertre, Patrice Vuidel*

La qualité du service se mesure par ses effets utiles ce qui amène l'entreprise à se différencier en augmentant la valeur servicielle ou d'usage du bien.

- La productivité passe d'un modèle d'économie d'échelle à des économies de flexibilité. Ce n'est pas la production de volume qui va permettre de réduire les coûts mais plutôt la capacité à flexibiliser les moyens et prestations, et le fait d'agencer des compétences et ressources complémentaires pour répondre au mieux aux attentes.
- Les externalités (impacts collatéraux aux activités de production et de consommation) sont prises en compte dans la mesure de la performance servicielle, qu'elles soient positives ou négatives.
- La réflexivité qui est la capacité à maintenir sans qu'elles se dégradent les ressources immatérielles mobilisées dans la promesse offerte par le service (la confiance, les compétences, la pertinence) : une agilité sans cesse renouvelée.
- La rentabilité se mesurera par l'atteinte des précédents indicateurs

Dans cette approche les compétences et ressources internes (personnel, organisation...) sont fondamentales et indissociables de la ressource matérielle dans la capacité à délivrer une offre servicielle pertinente et utile prenant en compte les externalités.

Il s'agit pour l'entreprise de repenser son offre, son organisation en tenant compte des usages et des effets utiles attendus par le bénéficiaire. Les intérêts convergent entre les parties prenantes et débouchent sur des engagements réciproques orientés sur la performance d'usage des biens.

#### *Les « product service system » (PSS)*

Le terme anglo-saxon Product-Service System est le plus utilisé depuis les années 2000. Walter Stahel souligne que dans bien des cas la description des PSS « passe à côté des problématiques de la performance et de la responsabilité, qui sont des éléments clés de l'économie de fonctionnalité ». En effet, cette terminologie peut être utilisée pour des PPS qui ne relèvent pas de l'économie de la fonctionnalité.

C'est le cas des PSS dans lesquels le producteur fournit un service additionnel au produit vendu. Dans ce cas, le transfert de propriété reste la règle entre le producteur et l'utilisateur (ex achat d'une licence d'un logiciel et d'un contrat de maintenance associée). La responsabilité du producteur n'est pas élargie, il n'a plus d'intérêt convergent avec l'utilisateur (durabilité du produit, fiabilité du produit, amélioration de la performance). Ces aspects sont essentiels pour qualifier un PSS relevant de l'économie de la fonctionnalité.

Il faut donc que la propriété reste au producteur/distributeur qui en assure le support et la maîtrise tout au long du cycle de vie et dont l'intérêt va converger avec ceux de l'utilisateur : la qualité, la performance et la durabilité.

Ainsi une fois ces caractéristiques reconnues comme intrinsèques à la fonctionnalité, on peut identifier les principaux types de PSS :

PSS orientés usage : l'usage du produit est vendu, non le produit lui-même. Le contrat entre le producteur et l'utilisateur va porter sur l'usage (ex : l'achat d'impression au lieu de photocopieurs multifonctions).

PSS orientés résultat: le producteur garantit la satisfaction des besoins du consommateur, quelle que soit la combinaison de produits et services utilisée. Le contrat entre le producteur et l'utilisateur va porter sur la performance (ex : achat d'un niveau de confort thermique auprès des Sociétés de Services en Economie d'Énergie décrit en seconde partie).

## La contractualisation de l'usage

L'usage collectif : ce modèle consiste en un partage dans le temps d'une solution qui est utilisée successivement par divers utilisateurs. Il s'agit d'une offre standardisée afin de répondre aux besoins du plus grand nombre. La multitude des utilisateurs permet une optimisation maximale des ressources mises en œuvre et de réduire ainsi les externalités négatives de la consommation du bien.

Parmi les applications pratiques de ce modèle on peut citer la location de matériel à courte durée (véhicules, outillage...). Ce modèle ancien est de plus en plus répandu, et s'est étoffé de nouveaux acteurs avec l'essor de l'économie collaborative : les plateformes collaboratives mettant en relation des producteurs d'un nouveau genre les individus. Dans ce modèle le temps d'utilisation sert de base de facturation, l'énergie nécessaire à faire fonctionner le bien (carburant, électricité...) est à la charge directe de l'utilisateur.

Ce modèle permet de réduire le coût de possession tant côté « producteur » que consommateur.

L'autopartage de véhicules, vélo et trottinette relève du même principe mais dans ce cas c'est le modèle économique qui diffère : les biens sont mis à disposition par un distributeur et sont partagés avec la communauté. On ne paye plus à l'usage, mais bien souvent la facturation se fait par le biais d'un abonnement. Autre différence, il s'agit là d'une offre ultra flexible, en effet, l'usage est simplifié au maximum (plage horaire, mise à disposition étendue...). Elle répond à des besoins récurrents comme très ponctuels. La facturation de mise à disposition du bien s'accompagne également des frais annexes : carburant, maintenance, assurance, impôts etc... De nouveaux services se créent autour de la mobilité et du dernier kilomètre : par exemple des services de jockey en gare ou aéroport. Une personne (travailleur indépendant) récupère le véhicule d'un voyageur et va le stationner dans un parking, en général des parkings sous utilisés en proximité (hôtel). Sur la plateforme, le service est interfacé avec les horaires de vol ainsi à l'arrivée le jockey est sur place avec le véhicule, il n'y a aucune attente ni imprévu. Il s'agit d'une offre purement servicielle : le qui, le comment et le où s'effacent au profit du quoi.

L'usage individuel : Dans ce cas, la contractualisation porte sur la mise à disposition d'un bien à un client unique. La durée de mise à disposition est relativement longue. Le prestataire conserve la propriété du bien.

La pratique la plus connue est celle du Leasing qui consiste pour une entreprise à mettre un bien dont elle est propriétaire à la disposition d'un client pour une durée qui correspond généralement à la durée de vie économique du bien (Van Niel 2014) Dans cette pratique, on parle de crédit bailleur et de crédit preneur. Pour le crédit preneur, il est possible d'exercer une option d'achat, ce cas précis est exclu de l'économie de la fonctionnalité car il est assimilé à une forme de crédit bancaire permettant d'acquérir à terme la propriété d'un bien. L'économie de la fonctionnalité concernera le cas suivant : le crédit preneur restitue le bien à terme et décide ou pas de prolonger son contrat de location. S'il prolonge le contrat, l'usage du bien est plus long. Il y a une plus grande durabilité des ressources engagées, s'il restitue le bien celui-ci est réinjecté dans le marché de la redistribution.

Le gain environnemental du leasing est plus évident lorsque le producteur est également le leaser : en effet, il est dans son intérêt d'optimiser la valeur résiduelle de son produit afin soit de le réinjecter dans un marché secondaire, soit de le revaloriser ou le recycler. Il doit donc prévoir ces aspects durabilité et recyclage/matières dès la conception du produit afin de s'assurer de la maîtrise des coûts potentiels de maintenance-réparations, de revalorisation...

La contractualisation peut également porter sur la vente de la fonction du bien : la vente fonctionnelle. L'exemple le plus connu est celui des photocopieurs dans lequel on achète le nombre de pages imprimées. Comme dans le leasing, le produit est loué mais la différence réside dans le fait que le producteur va intégrer à son offre des services complémentaires. Il s'agit de la vente d'une fonction car tous les moyens nécessaires à la réalisation de la fonction sont fournis : les consommables, la maintenance. Autre exemple Electrolux, qui a mis en place l'idée du « Pay per Wash » dans laquelle les clients payaient par cycle de lavage (faible coût d'installation et remplacement par du matériel neuf au bout de 1000 lavages. Dans ce modèle, l'impact environnemental et la maîtrise de la ressource passe par une responsabilisation de l'utilisateur qui s'il souhaite maîtriser sa dépense doit optimiser son usage (mise en place de règles d'impression, chargement optimal des machines etc...). Le producteur se doit également de fournir un matériel de qualité économe en consommables, d'en améliorer la fiabilité et la durabilité s'il veut minimiser ses coûts de maintenance et réparation.

#### [La contractualisation de la performance ou de résultat](#)

« La contractualisation au résultat est comme son nom l'indique un modèle économique dans lequel un prestataire s'engage contractuellement auprès d'un client sur l'obtention de résultats plutôt que sur la mise en place de moyens, dans le cadre d'une offre de solution portant sur la prise en charge de l'ensemble des actions nécessaires à l'obtention d'une fonction. Les

risques et les coûts étant à la charge du prestataire, il est dans l'intérêt de celui-ci de minimiser les flux de matière et l'énergie » (Van Niel 2014).

On trouve 2 grands modèles : le contrat de performance énergétique et le facility management.

- Le contrat de performance énergétique porte sur la performance apportée par une société de services. Dans ce domaine on les appelle des Sociétés de Services en Efficacité Energétique (SSEE) qui garantissent au client une amélioration de l'efficacité énergétique et se rémunèrent sur les économies générées par le programme. Dans ce cas, les études, installations d'équipement, mécanismes de distribution de l'énergie sont à la charge entière de la SSEE qui se rémunérera sur les gains réalisés par le client (par rapport à une référence établie contractuellement). Le client de son côté n'a pas d'investissement à supporter.
- Le facility management : Il permet au client entreprise de confier à un prestataire unique la gestion de missions diverses nécessitant des ressources techniques. On trouve les contrats de gestion multi technique (maintenance techniques des installations, gestion des énergies et fluides, et gestion immobilière) et les contrats de gestion multiservice (services aux occupants, aux bâtiments et services généraux). Le facility management se rapproche du contrat de performance par l'engagement sur les résultats et la réduction des coûts (notamment par l'optimisation des coûts d'intervention qui peuvent être mutualisés).

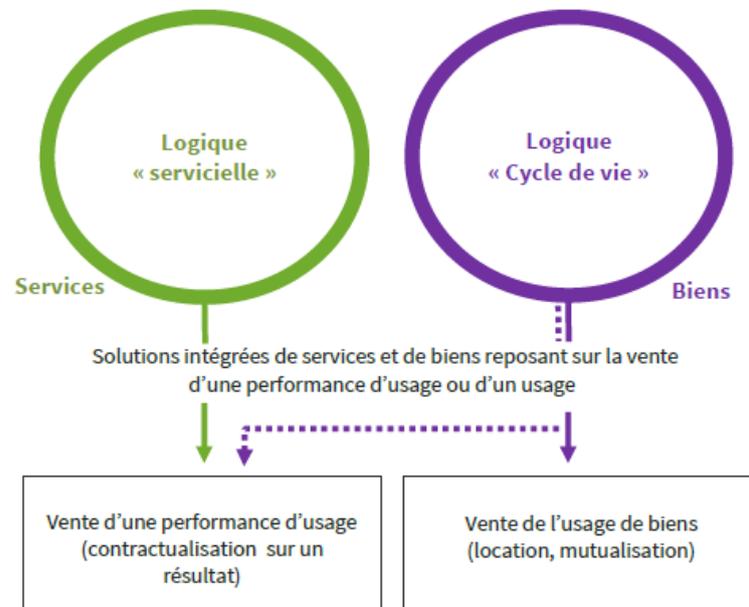
### Les logiques au sein de l'économie de la fonctionnalité

De la multitude des définitions et des courants de pensées de l'économie de la fonctionnalité, on peut identifier 2 logiques sous-jacentes :

- La logique servicielle : il s'agit d'un « développement du service axé sur les effets utiles et la performance d'usage de la solution, en valorisant les ressources immatérielles sur lesquelles s'appuie l'activité de l'entreprise (compétences, confiance, organisation...) »(ADEME 2017). Cette orientation effets utiles mobilise tous les acteurs dans une relation de co-construction et durable fondée sur des intérêts communs de fiabilité et de durabilité.

- La logique « cycle de vie » : Une logique qui repose sur la gestion du cycle de vie du produit facilitée par la propriété des biens par les producteurs. La durabilité de produits et leur recyclable amène les producteurs à faire évoluer leur modèle d'affaires.

**Figure 1 - Les deux principales logiques au sein de l'économie de la fonctionnalité et les types d'offres associés**



*Illustration : Trajectoire vers l'économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, dans une perspective de développement durable Nadia Benqué, Christian du Tertre, Patrice Vuidel*

## Business modèle

### *Proposition de valeur :*

La proposition de valeur dépend du niveau d'importance du service dans l'offre finale qui peut être orientée produit, orientée usage ou orientée résultat (Peillon 2016).

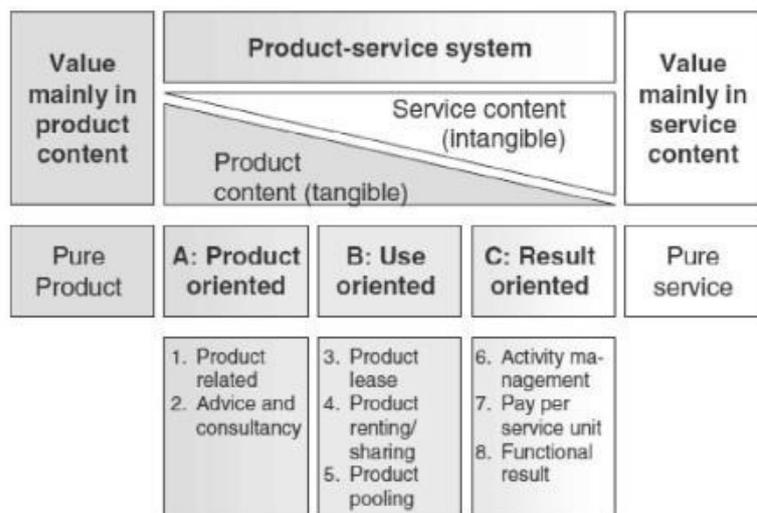


Figure 3. Catégories principales et sous-catégories de systèmes produit-service (A. Tukker, 2004, p. 248)

Ainsi la proposition de valeur d'un Product Service System orienté produit repose essentiellement sur la possession du produit : approche transactionnelle.

Dans les PSS orientés usage, le produit reste central mais c'est sa fonction d'usage qui est valorisée.

Enfin, dans les PSS orientés résultat le produit n'a plus d'importance, les parties clients et bénéficiaires s'accordent sur le résultat à atteindre. Dans cette catégorie on retrouve par exemple la vente de confort thermique par Dalkia, et la vente d'un niveau de perte minimum sur les récoltes par Monsanto.

#### *L'équation de profit*

L'économie de la fonctionnalité a un impact important sur la façon dont sont conçus les produits, et va obliger le producteur à plus de sobriété pour limiter les coûts. La valeur économique ne porte plus seulement sur le bien. Le producteur ne doit plus s'arrêter aux seuls coûts de production et de conception. Il va devoir prendre en compte les coûts de fonctionnement, de maintenance et de fin de vie. Dans ce contexte il va devoir prendre soin de cet actif, et pour cela, sortir des logiques de production de masse et d'hyperconsommation et s'assurer de la fiabilité du produit dans la durée et de la sobriété des supports fonctionnels du produit (Van Niel 2014) par exemple la consommation des ressources Toner pour des imprimantes ...

Ainsi on assiste à un découplage entre la création de valeur et la pression environnementale. Dans ce modèle l'intensification de l'usage n'accroît pas la pression sur les ressources.

La rentabilité économique du producteur ne repose plus sur le nombre de produits vendus, mais sur l'optimisation des ressources mises en œuvre tout au long du cycle de vie. On passe d'une logique d'exploitation des ressources destinées à fabriquer des produits dont le volumes des ventes détermine le chiffres d'affaires, à une logique du « prendre soin (Heurgon et Jusseau Claire 2006)».

Le bien est considéré comme un actif de l'entreprise et non plus comme un consommable. C'est l'usage qui va créer la valeur et non plus sa vente qui va générer un chiffres d'affaires.

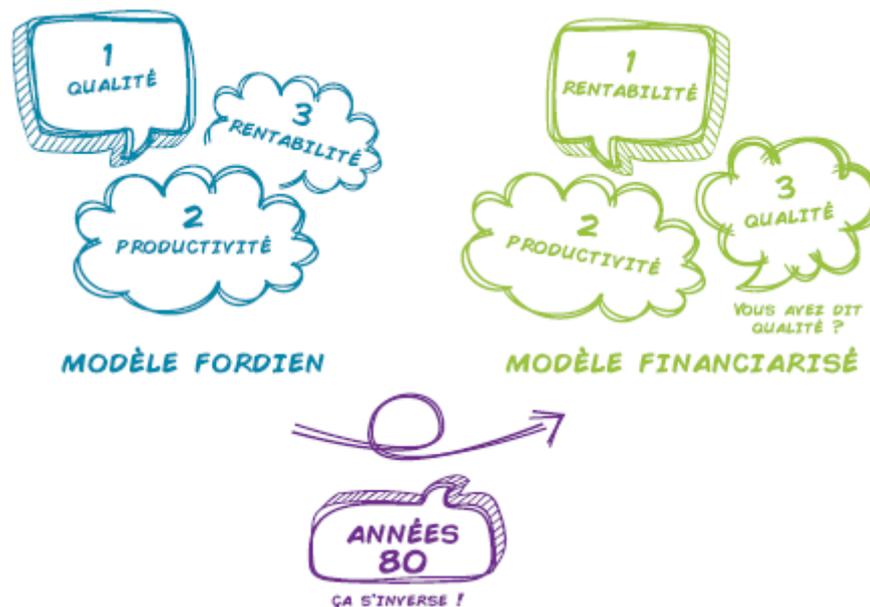
Puisque c'est désormais l'entreprise qui en conserve la propriété (et donc la responsabilité), le bien devient une forme de capital que le producteur a tout intérêt à gérer sérieusement et efficacement.

Selon Jeremy Rifkin, nous sommes entrés dans une nouvelle époque dans laquelle « l'accès éclipse la propriété, où le fournisseur reste en possession du bien pour le louer par tranches temporelles à des usagers dans le cadre d'un leasing, d'une location d'un temps partagé, d'un paiement d'avance pour retenir le bien et d'autres dispositif temporaires, l'idée de durabilité devient indissociable du profit, et n'est plus simplement l'acte de conscience socialement responsable d'un manager éclairé ».

Selon Jeremy Rifkin, dans la troisième révolution industrielle à venir, les entreprises se tourneront vers la gestion des flux plutôt que la gestion des biens. Le partage deviendra générateur de profit et il s'agira pour les entreprises de co-crée de la valeur par la gestion de la relation offre-demande. Il enfonce le clou en affirmant : « « Dans ce modèle, il est impossible de dégager des marges. Le profit basé sur les marges, tel qu'il est défini aujourd'hui, n'aura donc plus lieu d'être. On gagnera de l'argent sur l'accès. L'esprit d'entreprise sera doublé d'un esprit de collaboration avec la société civile. Globalement, les entreprises qui vont prospérer dans les prochaines années sont celles qui parviendront à réduire leurs coûts d'énergie. C'est sur ce poste de dépense qu'il y a des gains de productivité à réaliser, et non sur les coûts de main-d'œuvre ».

La notion de performance est également bousculée. En effet dans une approche traditionnelle, la performance est corrélée à la stratégie de l'entreprise et à la mise en place d'une offre compétitive permettant de satisfaire le client tout en permettant à l'entreprise de dégager une marge, et de produire une valeur actionnariale (Lauriol 2009). Or la performance globale apporte des dimensions complémentaire d'appréciation de la valeur tels que l'éco-efficience, l'équité.

Selon Christian Du Tertre (2014), la performance ne doit plus simplement s'appuyer sur l'efficacité de l'usage des ressources matérielles mais sur les conditions de mobilisation des ressources immatérielles.



*Illustration : Trajectoire vers l'économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, dans une perspective de développement durable Nadia Benqué, Christian du Tertre, Patrice Vuidel*

Dans ce nouveau modèle, la qualité est reconsidérée car construite avec le bénéficiaire. La qualité du service se mesure désormais sur la valeur d'usage du bien et sur sa personnalisation. Par exemple, dans la mise à disposition d'un vélo, c'est plus l'aspect accessibilité de l'offre qui sera évaluée que le vélo mis à disposition. Ainsi l'entreprise plutôt que de chercher à réduire les coûts cherchera à augmenter la valeur servicielle de l'offre. Ainsi elle créera une différenciation de son offre par rapport à ses clients.

La notion de productivité évolue également (Benque, Du Tertre, et Vuidel 2014) :

On passe d'économies d'échelle à des économies de flexibilité et de réactivité par l'engagement des collaborateurs.

- Les économies d'intégration techniques liées au progrès techniques sont remplacées par des économies liées à la pertinence d'association entre biens et services.
- Les économies de spécialisation du travail sont remplacées par des économies de complémentarité : l'association de compléments pertinents favorise la qualité des coopérations leur permettant ainsi de mieux traiter des complexités.

- Etendre les économies d'apprentissage par des économies d'adoption : la meilleure connaissance du bénéficiaire la meilleure compréhension de son besoin permet la mise en place d'une meilleure offre.
- Passer d'économies basées sur l'intensification du travail à des économies liées à la meilleure compréhension du système productif : retour d'expérience, investissement, formation, professionnalisation.

Deux nouveaux registres sont pris en compte dans la performance :

- Les externalités positives ou négatives générées par l'activité de l'entreprise sur les territoires ou sur les différents acteurs.
- La réflexivité qui tient compte des formes de management, d'organisation, des ressources immatérielles mobilisées par l'entreprise (compétences, confiance, santé...)

#### *La chaîne de valeur*

La production de cette offre servicielle pose le problème de la nature et des caractéristiques des compétences qui doivent être mobilisées. Elle implique en effet la capacité à exercer un nouveau métier, celui de « provider » d'une offre produits/services, très différent d'un métier de « manufacturier » caractéristique d'une économie de production (Lauriol 2009).

Cette évolution implique une restructuration des marchés par l'apparition de nouveaux modes d'organisation. La chaîne de valeur traditionnelle de production s'ouvre à de nouvelles compétences nécessaires à la mise en place de l'offre servicielle. Les acteurs traditionnels mettent en place des stratégies de coopération avec des partenaires et des complémenteurs (Lauriol 2009).

Par ailleurs, l'économie de la fonctionnalité se fonde sur une relation de service. Ainsi la notion de lien social entre entreprise et bénéficiaires est ancrée au cœur de la production du couple bien service : une meilleure connaissance du besoin par un lien renforcé pour une offre compétitive et pertinente. Les bénéficiaires deviennent acteurs de la chaîne de valeur dont tous les maillons déploient une relation autour d'intérêts communs. La satisfaction de l'un est corrélée à celle de l'autre.

---

En synthèse :

*Dans l'économie de la fonctionnalité la préoccupation centrale est d'offrir mieux tout en limitant les externalités négatives. Ceci crée une nouvelle donne et rebat les cartes des business modèles traditionnels car en offrant une proposition de valeur différente c'est toute la chaîne de valeur qui est impactée : qu'elle soit interne ou externe. Pour atteindre ses objectifs de différenciation l'entreprise ne vise plus la baisse des coûts mais plutôt la valeur ajoutée servicielle. Celle-ci repose sur la croyance des différentes parties prenantes en leurs intérêts communs et en leur capacité à nouer des relations de confiance.*

*Plus les relations sont fortes meilleure est la compréhension du besoin et plus pertinente est la réponse qui lui est faite. Ainsi la performance repose sur les ressources immatérielles de l'entreprise (compétences, organisation, motivation...).*

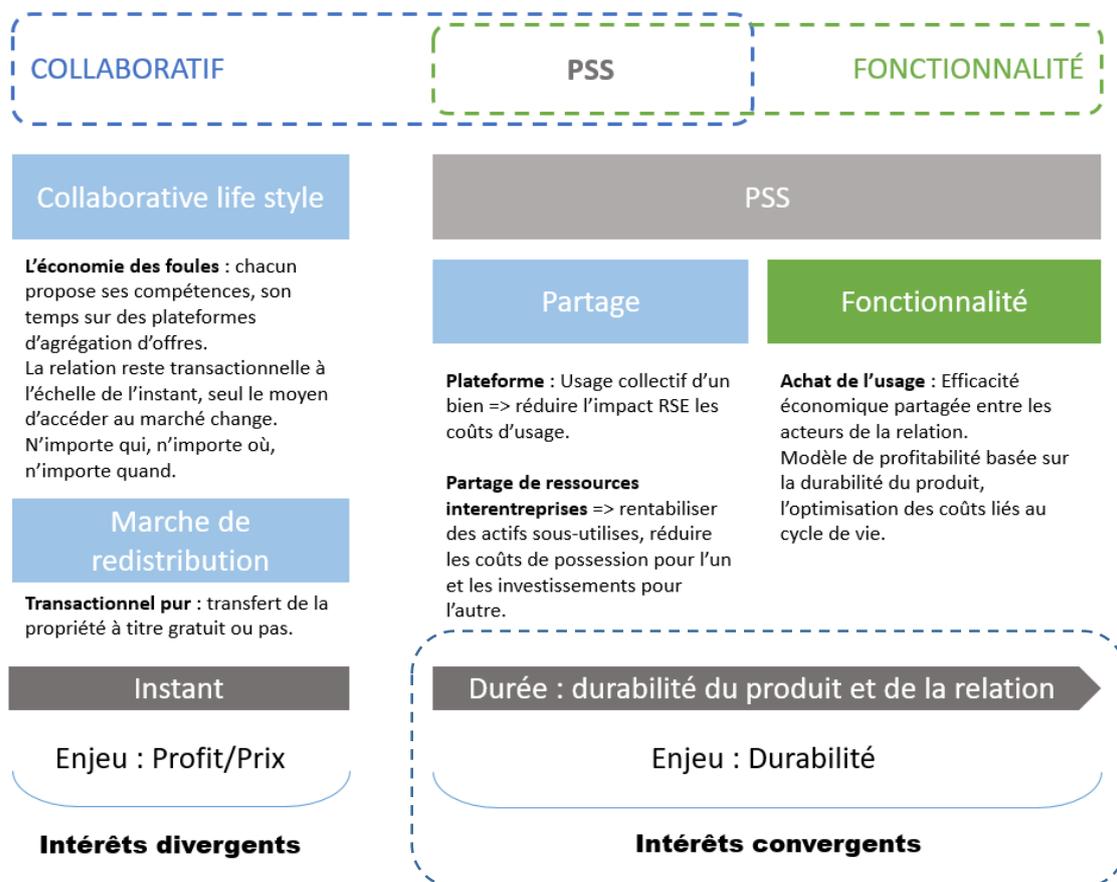
*Le consommateur devient un usager-producteur : usager car il consomme en utilisant la solution et producteur car il participe de manière directe ou indirecte à la conception de l'offre. C'est l'usage qui est fait d'une solution qui va déterminer l'offre.*

*La fonctionnalité transforme la chaîne de valeur traditionnelle des entreprises tant en amont qu'en aval par une meilleure maîtrise des ressources mises en œuvre et de la fin de vie, tout en ayant comme préoccupation centrale l'usage.*

*Les concepts de développement durable et de l'économie collaborative et leur mise en pratique ont fait évoluer le regard porté sur la propriété. Certains prévoient sa disparition. En réalité, si elle va s'effacer au profit de l'usage, elle restera primordiale puisque la propriété des biens en permettra l'usage (Rifkin 2000). Une notion que l'on retrouve dans l'économie collaborative et dans l'économie de la fonctionnalité.*

*Dans cette première partie, la revue de littérature nous permet d'affirmer que les Product Service System constituent le point commun de l'économie de la fonctionnalité et l'économie collaborative. Dans cette approche, l'ensemble des parties prenantes réalisent des gains que ce soit d'un point de vue financier ou environnemental par l'optimisation des ressources engagées lors de la conception et de l'exploitation ou par le partage du bien. Dans ces deux cas, le producteur/fournisseur doit assurer la durabilité du bien et maîtriser sa chaîne de flux logistiques pour s'assurer une meilleure rentabilité ce qui réduit par ailleurs les externalités négatives potentielles.*

Le schéma ci-dessous va nous permettre d'identifier le périmètre d'étude des deux dernières parties.



Les termes économie collaborative et économie de la fonctionnalité se regroupent dans une nouvelle terminologie : l'économie des intérêts convergents.

En effet, c'est là que réside l'enjeu de la relation : des intérêts partagés par toutes les parties prenantes que ce soit en terme économique, environnemental ou sociétal et quelle que soit la nature de la partie prenante le client, le fournisseur, ou la société civile.

La suite de ce mémoire portera sur les achats entrants dans le périmètre des intérêts convergents dans la relation commerciale B to B. Les relations interentreprises liées au marché de la redistribution ou au collaborative Lifestyles ne seront pas abordés. Car dans ce cas, la relation reste essentiellement fondée sur le rapport coût qualité délai.

D'ailleurs, Jeremy Rifkin, dans son ouvrage « l'âge de l'accès », décrit ainsi la nouvelle économie en réseau : « la logique d'accès suppose que les entreprises partenaires partagent des informations et construisent un climat de confiance au lieu de se percevoir en tant qu'acheteurs et vendeurs aux intérêts antagonistes ». C'est de cela qu'il sera question dans la suite de ce document.

# L'état de l'art de l'économie des intérêts convergents

Nous allons nous intéresser dans cette partie au marché de l'économie des intérêts convergents en présentant des offres relevant du courant de l'économie de la fonctionnalité et de l'économie collaborative. Ensuite dans une seconde partie, nous découvrirons des retours d'expérience présentant les avantages et les inconvénients du modèle.

Avant de commencer, il est important de souligner l'impact du Grenelle Environnement sur les pratiques des entreprises.

Les pratiques du partage de la location sont anciennes, mais au niveau des entreprises le Grenelle Environnement a agi comme un véritable catalyseur en y inscrivant la dimension environnementale.

En 2007, la réduction des gaz à effet de serre et l'efficacité énergétique sont inscrits dans les objectifs de développement économique du pays. En effet, le Grenelle institutionnalise le fait que «la société civile ne souhaite plus subir les nuisances diverses du développement économique tel qu'il a été pratiqué jusque-là, et que la raréfaction des ressources oblige à trouver des alternatives » (Fromant 2012).

Cet événement est majeur et la communication est portée vers toutes les parties prenantes : les citoyens sont convaincus et les entreprises n'ont d'autre choix que de trouver des alternatives pour répondre aux exigences.

L'économie de la fonctionnalité y est d'ailleurs traitée comme un chantier à part entière puisqu'un groupe de travail est créé. Le fruit de ce travail est la rédaction du Rapport 31 dans lequel une étude est menée sur des initiatives BtoB relevant de l'économie de la fonctionnalité : y sont traités entre autres les cas Michelin, Xerox et Elis. C'est l'impact du modèle sur les flux de matière, d'énergie et de gaz à effet de serre qui a été étudié.

L'étude a permis de montrer qu'il n'y a pas une réalité mais des réalités de l'économie de la fonctionnalité. Le point commun à ces réalités est la transformation du modèle économique de l'entreprise qui s'opère à partir d'une réflexion sur la fonction du produit et sur sa place dans les processus de l'entreprise cliente (Folz, Nicklaus, et Cros 2008). Les entreprises sont

amenées dans ces cas à professionnaliser leur activité de maintenance, modifier les caractéristiques du produit et à en rationaliser l'utilisation.

Le rapport 31 a permis de mettre en avant des impacts positifs indéniables de l'économie de la fonctionnalité.

La réduction des flux liés à l'usage du produit : le coût direct de maintenance n'est plus à la main du client, mais à la main d'un prestataire. Ainsi la globalisation des coûts de maintenance permet d'en réduire le coût unitaire. Toutefois, l'impact environnemental de cette externalisation peut également être négatif par l'augmentation du nombre de déplacements sur site, mais globalement une meilleure rationalisation de la logistique permet de maîtriser cet impact.

- L'allongement de la durée de vie qui permet de réduire les coûts de remplacement notamment quand la production du produit génère de forts impacts sur l'environnement.
- L'optimisation du comportement de l'utilisateur : en effet, le coût global d'achat induit souvent des investissements, de coûts d'étude, d'installation, de fiscalité... autant de coûts portés en interne par des organisations différentes sur des horizons de temps différents... Dans l'économie de la fonctionnalité, le prestataire intègre tous ces coûts dans son prix.
- La réduction des produits consommés par un meilleur pilotage et taux d'usage des produits mis à disposition : La facturation souvent basée sur l'usage repose par essence sur le comptage de cet usage.
- Selon le rapport 31 « la mise en place d'une démarche d'économie de fonctionnalité s'apprécie ainsi essentiellement en terme de productivité des ressources ».

## Illustrations d'offres Business to Business relevant de l'économie des intérêts convergents.

Les entreprises traditionnelles développent de plus en plus d'offres dans lesquelles elles fournissent un service contre paiement d'une redevance par le client. Les quelques cas ci-dessous tirés du rapport 31 du Grenelle Environnement illustrent bien cette tendance.

### La vente de km par Michelin

L'activité de la branche Poids lourds de Michelin est passée de la vente de pneumatiques à la vente d'une solution globale intégrant la maintenance et l'entretien : l'offre Michelin Fleet Solution. Michelin rencontrait des difficultés pour vendre certaines technologies garantissant pourtant au client près de 11% d'économies de carburant.

Pour contourner ce frein lié au prix, Michelin a complètement revu son offre en proposant de déléguer sur site du transporteur un technicien dont la mission est de prendre totalement en charge la gestion des pneus. Les pneus ne sont plus vendus, Michelin vend désormais du kilomètre parcouru.

Le fait de garder la main sur le produit permet à Michelin d'opérer une meilleure gestion de l'utilisation (MGU) (Fromant 2012). Les résultats de cette gestion : très nette augmentation de la durée de vie, réduction de la consommation des matières de 50%. L'économie ainsi réalisée est partagée entre le client et le fournisseur. Michelin a augmenté sa marge alors que ses clients ont réduit leurs coûts : prix au km, frais de gestion internes qui ont disparu et gains sur les consommations des carburants.

### Passage de la vente de matériel d'impression à la vente d'impressions facturée à la page

Xerox rencontrait les mêmes difficultés que Michelin à convaincre ses clients des évolutions technologiques intégrées à ses nouveaux produits.

Enfin de contrat de Leasing les clients exigeaient de changer de matériel, ainsi Xerox devait gérer un cycle de vie court et toutes les charges associées à la fin de vie. Lorsque les copieurs étaient achetés c'est le client qui portait la charge de la fin de vie.

Le nouveau modèle a été le suivant : Xerox a choisi de rester propriétaire du matériel afin de gérer le cycle de vie, standardiser les composants et proposer des appareils pouvant être maintenus le plus longtemps possible (grâce à des composants adaptables à tous les appareils). Si le poste maintenance a fortement augmenté du fait des plus nombreuses opérations de maintenance et du coût de la main d'œuvre, il a été équilibré par la transformation de 24000 t de déchets en composants réutilisables. Enfin, l'optimisation de la consommation de consommable prise en compte dès la phase de conception (toner notamment) a permis de réaliser des économies sur ce poste.

Une nouvelle offre qui a su vaincre la résistance au prix à l'égard des nouvelles technologies et séduire la clientèle par un niveau de qualité perçue améliorée et amorcer une fidélisation de la clientèle. Xerox est passé d'un contrat de moyen à un contrat de résultat. Pour limiter l'impact des coûts transférés à sa charge Xerox a fortement activé le levier de la durabilité par

une augmentation de la compatibilité des pièces entre modèles, par des réductions de consommation d'énergie et de matières premières. Pour cela, la gamme de produit a été entièrement revue.

#### Nordaq « Fresh » :

Dans ce cas, la mise à disposition d'un matériel et des services associés vient remplacer l'achat récurrent de consommables. Partant du constat qu'une bouteille d'eau parcourt 300km avant d'être bue, la société Nordaq a proposé d'échanger toute cette logistique coûteuse (d'un point de vue financier et environnemental) avec la mise en place de matériel dans les restaurants permettant via une cartouche de proposer de l'eau plate et de l'eau gazeuse. Une solution qui permet de réaliser des économies d'énergie (transport), de matières (les contenants) et de stockage (tant pour le producteur que pour le client) et de limiter les impacts environnementaux.

#### Contrat de performance énergétique

Dans un contexte d'augmentation des coûts de l'énergie et des contraintes réglementaires et environnementales, la charge en investissement devient de plus en plus lourde et incertaine pour les entreprises comme pour les individus. C'est le cas du conseil régional d'Alsace qui a conclu avec Cofely un contrat de performance énergétique : Cofely s'engage sur les paramètres de confort (le résultat) et prend en charge les travaux d'isolation, la télégestion, les travaux de production d'énergie. Tout ce qui permettra d'atteindre le niveau de confort attendu en cohérence avec le cahier des charges (baisse de la dépense, diminution des gaz à effet de serre...). Le Conseil General verse un loyer dont le montant est partiellement financé par les économies d'énergie réalisées. En contrepartie, le contrat porte sur une durée plus longue (18 ans) que les contrats habituels (5 ans).

#### De la blanchisserie à la conception des tenues

Historiquement positionnée sur le segment des blanchisseries, l'entreprise vend désormais un service de location/entretien de tenues de travail. Les tenues étant la propriété de Elis, la société conçoit également ses produits en fonction de leur cycle de vie : nettoyage, entretien... Elle utilise des matières moins impactantes lors de la fabrication, plus légères et plus résistantes au cycle de vie.

#### Confort lumineux

L'entreprise Philips Lighting ne vend plus des ampoules mais des contrats de performance garantissant un éclairage performant et intelligent. Le contrat garantit au client une diminution de la consommation d'énergie, la maintenance des appareils défectueux et le recyclage en fin de vie.

Les démarches liées à l'optimisation des ressources sont entreprises par de nombreuses sociétés quel que soit leur secteur d'activité. D'un point de vue achat, la tendance gagne également les entreprises qui l'intègre dans leur démarche achats.

Ainsi l'entreprise Colas a lancé une démarche globale de valorisation de ses actifs : Le projet Asset Light a consisté à faire une revue systématique des actifs afin d'identifier ceux pour lesquels il serait opportun d'acheter l'usage plutôt que d'investir. Trois catégories ont été identifiées (les véhicules légers, les camions et les chargeuses industrielles).

Or selon Daniel Righetti (Directeur achats de Colas), il a fallu co-construire les solutions avec les fournisseurs car sur le marché les solutions existantes ne sont pas complètement abouties : elles s'apparentent le plus souvent à de la location longue durée et non à de l'usage. En ce sens qu'il s'agit plus de mise à disposition d'un bien que d'une solution globale. Le résultat est la mise à la route de 150 camions qui sont facturés au kilomètre (la cible : des contrats variables sans engagements).

Tous les secteurs sont concernés. A titre d'exemple, le secteur de l'assurance qui devrait pâtir de l'avènement de l'usage (par la diminution des biens et personnes à assurer) étudie également des démarches relevant de la fonctionnalité dans ses processus : par l'incitation à réparer en cas de sinistre plutôt que de changer le bien. Une stratégie rendue possible par de récentes dispositions législatives ouvrant à la concurrence le marché des pièces détachées (jusqu'à la main des constructeurs).

## Retours d'expérience

Pour traiter des cas d'achats, j'ai mené quelques interviews auprès de grands Groupe du transport et de la Chimie et au sein de mon entreprise le Groupe Crédit Agricole afin de connaître le point de vue d'acheteurs sur des offres fournisseurs mises en place dans leur société.

### [Retour d'expérience sur les achats collaboratifs entre entreprises - Arkema](#)

L'achat de vapeur au M3 par la société Arkema (entretien du 24 juin avec Bernard Martinez Category Manager Industrial Services).

Les Achats collaboratifs entre entreprises n'ont pas attendu l'avènement du Web 2.0 pour exister. En effet, l'activité de certaines entreprises les contraint à exercer leur activité sur des plateformes, lieux géographiques qui regroupent des industriels dont les activités convergent autour des mêmes pratiques. C'est le cas des sites industriels partagés par les industriels de

la Chimie et de la pétrochimie. Leur activité étant classée Seveso, il y a du sens à mutualiser des terrains pour exercer leurs activités. La directive Seveso impose en effet aux États membres de l'Union européenne d'identifier les sites industriels présentant des risques d'accidents majeurs, appelés « sites Seveso », et d'y maintenir un haut niveau de prévention. Les coûts liés à cette prévention étant très élevés le partage de la plateforme permet à chaque entreprise d'en limiter partiellement l'impact financier.

Sur ces plateformes, il n'y a pas que le site et la maintenance qui sont partagés. En effet, des pratiques collaboratives se sont développées comme par exemple la revente ou l'achat de vapeur au M3. En effet, les processus chimiques engagés sont complexes et nécessitent pour les industriels présents sur certaines plateformes d'utiliser de la vapeur d'eau.

Ainsi selon les sites, la société peut être amenée à produire ou à acheter cette vapeur. Il existe plusieurs cas de figure :

- Le premier est l'investissement par le producteur et bénéficiaire final de la vapeur : il porte l'investissement, les charges d'exploitation et la maintenance. Potentiellement, il peut également porter un coût d'opportunité lié à la sous-utilisation de son matériel.
- Le second : Investissement par un pair de la plateforme et partage des coûts d'exploitation et de maintenance avec les utilisateurs de la vapeur produite.
- Un tiers opère la chaudière pour le compte des différentes entreprises et leur refacture le M3 de vapeur tout compris.

L'investissement en « chaudière » est lourd, la solution de revente permet à l'industriel qui a investi de rentabiliser son investissement lorsque celui est utilisé en sous-capacité. Pour le ou les industriels clients, cela permet d'éviter d'immobiliser des capitaux et de variabiliser la charge sans avoir à se soucier des coûts liés au cycle de vie. Ce type de solution offre donc des bénéfices pour tous, et de façon indirecte contribue à valoriser la plateforme : une entreprise qui souhaiterait s'implanter verra d'un bon œil le fait de ne pas avoir à investir.

Le choix de produire ou d'acheter de la vapeur se fait au regard de la stratégie business de l'entreprise cliente : l'échelle de temps (durée prévisionnelle du business plutôt 10 ans ou plutôt 20 ans ?). La stratégie industrielle de l'équipement est également à prendre en compte, notamment en terme de sécurité et de production : par exemple en cas de panne les impacts sécurité peuvent être très importants tout comme les impacts sur la production. Une panne et un arrêt de production peuvent figer les procédés chimiques et nécessiter des temps de redémarrage parfois très long.

Lorsque la décision d'acheter la vapeur au M3 est retenue, il est vital d'encadrer contractuellement les dispositifs concernant la continuité d'activité : fréquence des entretiens, présence de matériel de back-up, niveau de service, délai d'intervention et mise en place de plan de continuité.

Si l'avantage de ce type de contrat est que le prix du M3 inclut la matière et la maintenance, des inconvénients peuvent néanmoins apparaître dans certains cas.

Car si le risque doit être traité sous l'angle de la sécurité du site, la sécurisation doit aussi porter sur la relation fournisseur. Comme le montre le cas de figure rencontré par Arkema dans lequel une chaudière appartenant à une entreprise de la plateforme est revendue à un tiers exploitant.

Ce dernier porte entièrement l'investissement et les frais de maintenance. Les entreprises adhérentes paient une redevance. Dans ce cas, il ne s'agit plus vraiment d'achats collaboratifs entre entreprises même si le projet initial était de partager une ressource mais plutôt d'achat de fonctionnalité par chacune d'entre elles.

Ce type de contrat est très différent des contrats de Facility Management des plateformes et pour lesquels le marché fournisseurs (par sa taille et le nombre d'acteurs) propose des alternatives. Dans le cas présent, on a confié à une entreprise tierce la propriété d'un outil de production clé du processus de production chimique.

Cette entreprise s'est retrouvée de fait en situation de monopole et les industriels de la plateforme se sont retrouvés quant à eux captifs. Le risque dans ce cas est de perdre le contrôle non pas des coûts de possession puisque le tiers propriétaire s'oblige à les réduire afin de s'assurer de la rentabilité de son business model, mais de perdre le contrôle des prix d'achats et de subir des hausses de tarifs unilatérales. Dans les faits, c'est ce qui s'est produit et il a été difficile de faire revenir l'exploitant sur des coûts raisonnables.

Globalement l'achat de vapeur au M3 a pour finalité affichée la réduction des coûts de l'entreprise : charges fixes, charges financières liées à l'investissement... L'approche en terme de ressources est traitée uniquement sous l'angle du capacitaire.

Les vertus du partage des ressources n'ont pas été citées lors cet échange. La capacité à réduire les externalités négatives (environnementales) par le partage d'un outil de production est globalement sous-estimée ce qui peut s'expliquer dans le cas présent par la préoccupation centrale que constituent le niveau de sécurité (y compris environnemental) et la continuité de la production qui sont primordiales pour l'entreprise et son écosystème local.

## Retour d'expérience achats sur une offre constructeur de vente de pneumatiques au km

Cas d'achats du pneumatique facturé au kilomètre par la société de transport logistique Stef (échange du 27 juin 2019 Baptiste Bonnaire Acheteur Poids Lourds).

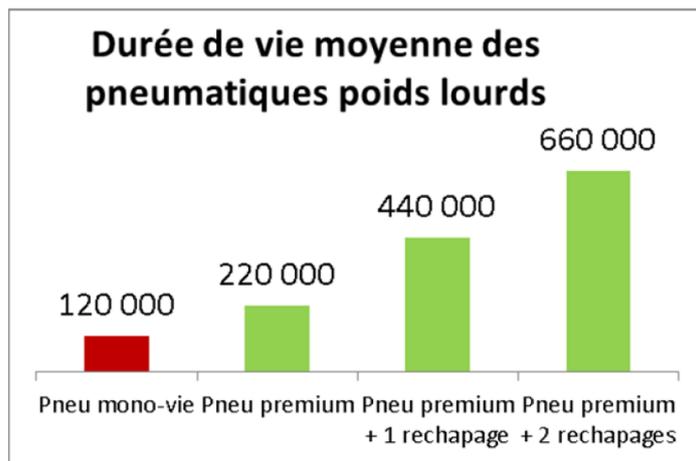
Comme nous l'avons vu précédemment si l'offre collaborative est le fruit de pratiques anciennes, les offres dites servicielles procèdent plus d'un renouveau de business model d'un producteur dont l'objectif est de maintenir sa rentabilité en créant une nouvelle proposition de valeur pour le client. Ce modèle se développe de plus en plus dans les relations commerciales BtoB. Si les vertus de ce modèle sont fortement promues côté du « fournisseur », nous allons voir à travers cet exemple quelle est la vision côté achats et quels sont les bénéfices et inconvénients de l'achat de pneumatiques au kilomètre.

Ainsi dans l'industrie du transport routier, l'achat de pneumatiques au kilomètre est une solution qui permet vraiment de variabiliser la charge car la charge est directement corrélée à l'activité de l'entreprise. Lorsque l'activité est en baisse, la diminution des flux de marchandises transportées entraîne mécaniquement une baisse de la facture. Ce qui n'est pas forcément le cas dans l'exemple précédent d'achat de vapeur dans lequel la vapeur fait partir du procédé de traitement chimique.

Dans le cas présent, le contrat libère de surcroît l'entreprise cliente des charges fixes liées à une activité qui n'est pas cœur de métier (la maintenance, l'entretien, la fin de vie...). Mais se cantonner à ce seul aspect serait réducteur. En effet, en externalisant auprès de Michelin les prestations pneumatiques, l'entreprise prend une décision stratégique qui lui permet de s'assurer du même niveau de qualité de toute sa flotte par une standardisation de l'entretien. Pour ce faire, les interventions sont prévues et encadrées contractuellement alors que dans une gestion interne de l'entretien, les interventions (même si planifiées) se feraient selon les priorités et sans réel contrôle et garantie de l'homogénéité de la qualité entre les différentes plateformes.

Dans le secteur du transport la pression pneumatique est un fort enjeu qui impacte tant le niveau de service offert (disponibilité) que la maîtrise de la dépense énergétique. Le poste dépense carburant peut représenter près de 30% des charges d'exploitation des entreprises de transport, les pneumatiques impactant quant à eux 30% de la dépense carburant (Michelin 2017). Ainsi, la maîtrise du poste pneumatique par la baisse de consommation de carburant permet un double gain : la baisse de la facture énergétique auprès du pétrolier et l'obtention de gains dans le cadre d'achat de certificats d'économie d'énergie. Ces CEE viennent accréditer les actions menées par l'entreprise en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

L'autre aspect vertueux mis en avant par l'entreprise est que le cycle de vie est pris dans son intégralité : ainsi les pneumatiques usés sont retraités par Michelin qui recrée les sillons afin de garantir en permanence un niveau de sécurité et réchappe le pneumatique pour doubler sa durée de vie dans la flotte de l'entreprise. « Le rechapage apparait comme une contribution forte à l'économie circulaire du pneumatique » (SNCP et Syndicat des professionnels du pneu 2017).



Source : SNCP d'après étude EY – Octobre 2016

Au-delà de la durabilité le rechapage promet également des économies :

### POURQUOI RECHAPER ?

Le rechapage effectué selon les conseils de votre marque et de votre revendeur =

- 2x+ DE KILOMÈTRES** <sup>(4)</sup>
- 40% D'ÉCONOMIE À L'ACHAT** <sup>(5)</sup>
- Comparaison de consommation de matière première** <sup>(6)</sup>
  - 100% PNEUS NEUFS
  - 30% PNEUS RECHAPÉS
- Déchets à recycler 50 kg** de déchets en moins à recycler pour un pneu rechapé

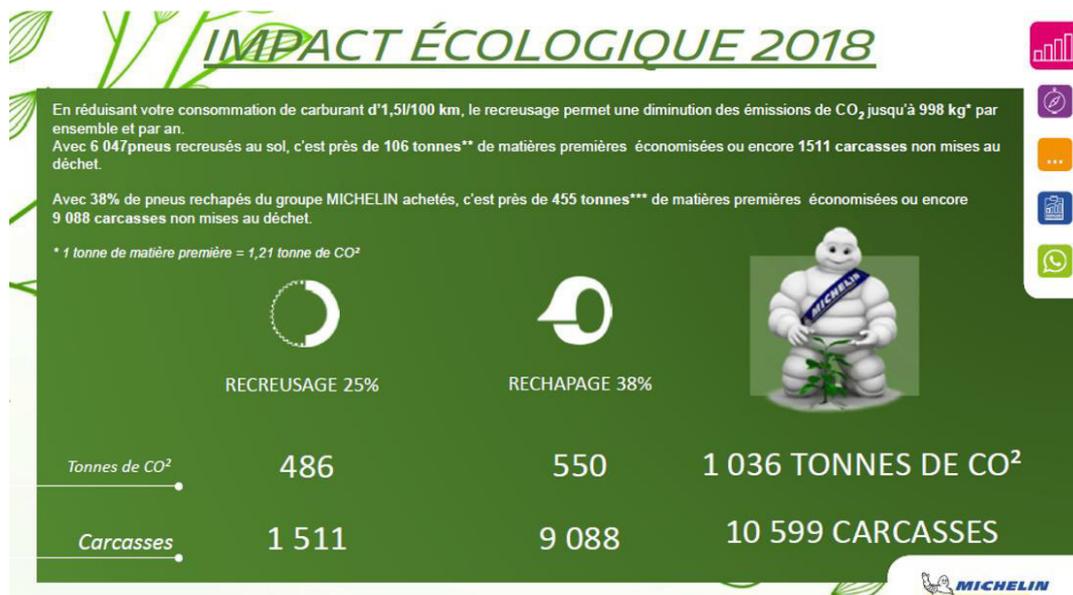
### POURQUOI RECREUSER ?

Le recreusage effectué par un professionnel selon les recommandations de votre marque =

- +10%** d'adhérence et de motricité <sup>(7)</sup>
- Jusqu'à -2L/ 100 km** d'économie de carburant
- Performance de votre exploitation**
  - 4x PNEUS RECREUSÉS = 1x PNEUS NEUFS ÉCONOMISÉS
- 70 kg** de matière première économisée <sup>(8)</sup>

Le recreusage des pneus poids lourd est autorisé par le Code de la route et recommandé par l'ETRTO et l'AFNOR

Enfin, Michelin produit sur l'intégralité de la flotte des reporting qui n'existaient pas auparavant et qui fournissent des informations précises sur le pilotage pneumatique de la flotte mais également sur la contribution à la réduction des émissions de CO2. Des informations qui peuvent être valorisées par l'entreprise auprès de ses clients finaux.



Ainsi la facturation au kilomètre intègre toutes les opérations précédemment énoncées et reste fixe quelle que soit la distance effectuée, la mise en place de primes « longue distance » est toutefois prévue pour les véhicules effectuant plus de 10 000km/mois. En effet, ces longues distances effectuées sur autoroute entraînent moins d'usure de la gomme du pneumatique. Ces primes sont reversées trimestriellement au client.

Si la solution semble idyllique, dans les faits elle présente quelques inconvénients pour l'acheteur. La position de leader du fournisseur sur le marché rend difficile l'approche par les coûts : le prix n'est plus lisible. L'offre du marché se standardise et gagne tous les autres manufacturiers : il est quasiment impossible d'obtenir en première intention une cotation au pneumatique à l'achat. Tous mettent en avant les avantages pour le client : réduction des coûts de maintenance, de stockage ....

Les offres s'étoffent également de compléments comme des TPMS (Tyre Pressure Management System) : de la télématique embarquée qui suit en temps réel la pression des pneumatiques, l'identification des crevaisons lentes permettant ainsi d'améliorer la

disponibilité et l'efficacité de la flotte. Les manufacturiers de pneumatique glissent lentement dans la donnée. Ce qui leur permet de se constituer des bases d'information sur l'utilisation de leurs produits tout en créant une nouvelle source de captivité pour les entreprises clientes.

Face à la difficulté à comprendre les prix pratiqués, une étude comparative a été menée par le département achats de Stef entre une solution à l'achat avec ré internalisation de la fonction et le maintien de la prestation de service du manufacturier : avantage à l'internalisation qui en intégrant tous les coûts (matériel, outils, main d'œuvre...) reste économiquement plus intéressante que l'offre de service. C'est malgré tout l'offre de service qui a été maintenue compte tenu des avantages identifiés en terme de standardisation et de qualité.

Quelques limites donc, néanmoins l'achat au kilomètre présente de réels intérêts pour les entreprises dès lors qu'elles choisissent le bon partenaire et que la politique de prix est raisonnable et maîtrisée. Une maîtrise qui peut passer par des contrats à prix fermes assortis de clauses de révisions de prix et par la remise en concurrence régulière des marchés.

Tous les manufacturiers étant désormais en place sur ce créneau, il est possible de co-construire avec eux des solutions qui permettent d'impacter positivement d'autres postes de dépenses. Comme par exemple faire installer par le manufacturier des pneumatiques neufs lors de la restitution des véhicules ce qui a un impact direct sur les coûts de restitution de la flotte de camions.

Si la situation du marché tend à rendre captifs les clients de ce modèle de solution, elle est également une opportunité qui peut pousser à de la co-innovation sur les offres. En effet, toute solution co-construite permet au manufacturier d'obtenir un temps d'avance sur ses concurrents.

#### [Retour d'expérience sur une relation partenariale client fournisseur Brinks/Crédit Agricole](#)

La création de valeur client et la performance ne sont pas que financières - entretien du 30/08/2019 avec Sophie Dautun (Responsable achats généraux) et Myriam Bourgeois (acheteuse catégorie).

Le secteur du transport de fonds a également revu ses offres. Dans un contexte fort de dématérialisation et de fermetures d'agences bancaires, les transporteurs sont chahutés et leurs marges se resserrent. Ils innovent en proposant des solutions relevant de la fonctionnalité : intégrer au cœur des territoires des automates de retrait. Pour la Brinks, il s'agit de l'offre Point Cash by Brinks. On pourrait penser de prime abord que Brinks vient concurrencer l'offre bancaire mais en réalité ces solutions apportent des avantages partagés.

Pour Brinks, il s'agit d'un nouveau relais de croissance à moindre coût puisque la société dispose déjà des ressources et de la maîtrise de la chaîne de valeur monétique (transport, maintenance, comptage...) pour le compte de ses clients. Par cette opération, elle vient optimiser des ressources déjà mises en œuvre, capter des commissions sur les retraits effectués. Leur offre est frugale et propose une réponse simple à un besoin basique : assurer la disposition de monnaie fiduciaire aux clients bancaires par la mise en place d'une borne standard aux fonctions minimales qui n'est pas vignettée (pas de logo bancaire).

Ainsi l'entreprise Brinks sort de son métier historique de transporteur de fonds et investit des domaines auparavant du ressort des banques.

Périmètre de l'offre de service :

Les principales briques de services proposées permettent de prendre en charge l'installation, la gestion quotidienne ainsi que le service bancaire de règlement et réconciliation.



Pour le Crédit Agricole, la création de valeur est d'un autre ordre. En effet, la banque est considérée comme la banque des territoires. Or la présence dans certains territoires n'est pas évidente du fait d'un manque de retour sur investissement : peu de clients et de flux. Beaucoup de communes demandent la mise à disposition de points de retraits, des demandes auxquelles il n'est pas toujours facile d'accéder. Or en tant qu'acteur local important, la banque se doit de servir ses clients et la société comme le mentionne sa raison d'être « Agir chaque jour dans

l'intérêts de nos clients et de la société ». En tant qu'acteur des territoires, elle se doit de contribuer à la dynamisation de ces derniers et la mise en place d'un point de retrait a souvent un effet positif sur commerce local. Ainsi dès qu'une demande est faite à la banque, celle-ci propose à la commune la solution de Brinks dont elle peut bénéficier aux meilleures conditions. Cette solution permet au Crédit Agricole de ne pas répondre négativement aux demandes et de garder une image positive. Les intérêts clients fournisseurs sont croisés et convergent.

Pour les collectivités, la facturation se fait sur la base d'un forfait mensuel standard auquel un niveau de remise est appliqué selon le nombre d'utilisations faites du système.

Pour les autres parties prenantes, société civile, clients..., cette offre permet de lutter contre la désertification bancaire des territoires qui contribue également à la désertification des campagnes.

---

### *Synthèse*

*Qu'il s'agisse d'achat collaboratif ou d'achat de la fonctionnalité, dès lors que l'on se positionne sur un achat d'usage les repères traditionnels de la fonction achats sont balayés : on constate un risque de perte de visibilité et de contrôle non pas du marché mais de la réalité du prix par rapport à la prestation. L'autre risque est la relation captive qui peut s'installer par la possession de l'outil par un tiers et/ou par l'accès aux données de l'entreprise qui rend cette dernière dépendante. Mais on constate qu'il s'agit pour les entreprises d'un véritable levier d'optimisation de leurs charges d'exploitation et de communication sur leurs engagements RSE qui leur permet par ailleurs de nouer de nouvelles relations avec leurs fournisseurs et de s'inscrire dans des relations de collaboration et d'interdépendance avec ces derniers. Par ailleurs, la démarche contribue également à valoriser l'image de l'entreprise.*

*Après avoir étudié ces quelques cas, nous pouvons maintenant nous poser la question de l'impact de cette nouvelle économie des intérêts convergents sur la fonction achats ?*

---

## Les impacts de l'économie des intérêts convergents sur la fonction achats

Comme on l'a vu précédemment, la convergence des intérêts de chacune des parties à l'achat doit amener à plus de collaboration pour obtenir la meilleure réponse possible au besoin (attente client) en mettant en œuvre le moins de ressources possibles (attente fournisseurs) et en limitant les externalités négatives (attente société).

Dans cette partie nous étudierons le changement induit dans les relations avec les parties prenantes de la fonction achats et plus globalement de l'entreprise, dans les référentiels outils classiques du métier achats et enfin sur le rôle même de la fonction achats.

## Les relations avec les parties prenantes

Il y a 40 ans le modèle dominant de performance des entreprises était la productivité, ce modèle aujourd'hui ne suffit plus. La notion de performance de l'entreprise doit être élargie à la création de valeur pour ses parties prenantes (stakeholders). « Les parties prenantes sont les acteurs qui partagent un enjeu avec l'entreprise » (RE Freeman – Strategic Management). On passe alors d'une performance de l'entreprise à destination de ses actionnaires à une performance à destination de son écosystème.

Dans l'approche actionnaires (shareholders), l'entreprise est faite pour ses actionnaires. Elle se définit à partir de la relation entre un principal (actionnaire) qui délègue à un agent le pilotage de l'entreprise. L'agent envoie des signaux pour montrer qu'il gère bien l'entreprise (augmentation des marges, retour sur capitaux engagés...).

L'approche parties prenantes (stakeholders) positionne l'entreprise au cœur d'un ensemble, son environnement : la stratégie de l'entreprise doit être élaborée en cartographiant cet environnement et ses composantes (fort intérêt ou pas, fort capacité d'influence...). Cette approche repose sur le courant de la responsabilité sociétale des entreprises. L'entreprise crée de la valeur si elle satisfait ses stakeholders.

Selon la commission Européenne la Responsabilité Sociétale des Entreprises est « un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leur parties prenantes ».

Pour cela, elle prend en compte le volet social par la prise en considération des conséquences de son activité sur ses parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, société civile...). Le volet environnemental se traduit par la recherche d'une compatibilité entre l'activité de l'entreprise et les écosystèmes amont et aval. Il s'agit notamment de réduire ses prélèvements de ressources et ses déchets. Enfin l'impact économique est également pris en compte par sa

contribution au développement économique du territoire et ses engagements en matière de transparence et d'éthique.

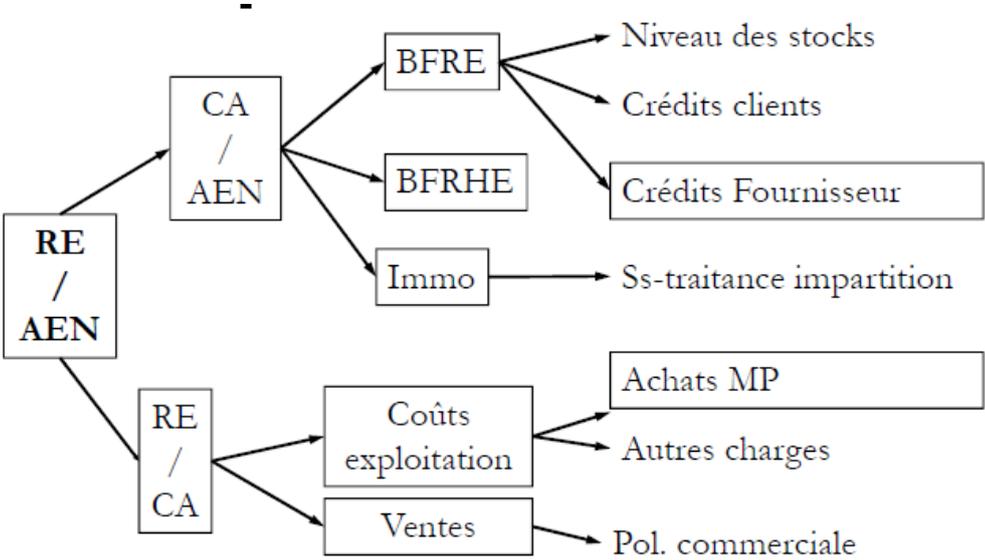
Cette description de la RSE a les mêmes caractéristiques que les modèles économiques des intérêts convergents : la prise en compte de l'usage place le client au cœur de l'achat. La solution se co-construit avec le fournisseur et intègre la réduction des ressources engagées. Enfin le passage d'un achat de bien à une offre de services entraîne une plus forte proximité géographique notamment pour les opérations de maintenance.

L'économie des intérêts convergents s'inscrit donc pleinement dans l'approche stakeholders.

*La création de valeur pour les actionnaires et le top management de l'entreprise*

Traditionnellement, la création de valeur est une approche financière qui vise à accroître la valeur financière de l'entreprise, notamment en augmentant le taux de marge et maîtrisant les coûts directs et indirects, ainsi qu'en agissant sur les inducteurs du besoin en fonds de roulement (délais de règlement fournisseurs, niveau des stocks...).

Le modèle Dupont de Nemours schématise les leviers achats qui contribuent à la création de valeur financière (rentabilité et profitabilité).



Qu'ils s'inscrivent dans une démarche collaborative ou de fonctionnalité, les achats orientés usage contribuent à améliorer le niveau de satisfaction des actionnaires (Lettre des Achats 2019).

#### *Amélioration de la valeur financière de l'entreprise*

L'économie de l'usage permet d'améliorer le besoin en fonds de roulement de l'entreprise en passant la charge de CAPEX (Capital expenditure) à Opex (Operationnal expenditure) dans le compte de résultat en autre charges externes. L'entreprise préserve aussi sa capacité d'endettement (Lettre des Achats 2019). Par exemple, une solution de stockage collaboratif peut permettre à une entreprise d'utiliser ponctuellement les ressources sur-capacitaires d'une autre et d'ajuster à l'usage la facturation du stockage. Cela permet d'éviter un investissement complémentaire. La gestion de consommables par le fournisseur plutôt que par le client diminue également le besoin de stock.

Sur les produits « facilities », cette démarche est à envisager car elle constitue une source de réduction des besoins de trésorerie. Elle permet à l'entreprise de recentrer les investissements sur le stratégique et le cœur de métier : ex les achats de vapeur au mètre cube ou de chariots élévateurs exemple Arkema (Lettre des Achats 2019).

Par ailleurs en augmentant, le poste charges d'exploitation, elle contribue à réduire le niveau d'exposition à l'impôt de l'entreprise.

#### *Fiscalité*

Un autre impact intéressant concerne la norme comptable IFRS 16 mise en application depuis le 01 janvier 2019 qui impose aux entreprises de réintégrer au bilan les biens loués ce qui peut constituer un enjeu stratégique selon les cas (*DAF-MAG*). Cette norme ne prend pas en considération la simple location mais l'usage du bien. Elle concerne donc tout contrat donnant le droit d'utiliser un actif sur une période de temps donnée moyennant un paiement périodique. Sont exclus du périmètre les contrats inférieurs à 5000\$ et les durées inférieures à 12 mois. La conséquence de cette norme est donc d'alourdir le bilan (avec une détérioration des ratios : liquidité, rotation des actifs, ROCE...) puisqu'une partie des actifs loués doit être réintégrée à l'actif du bilan.

Or cette norme s'appuie sur la notion d'actif identifié sur une période donnée ainsi le recours à des achats collaboratifs peut permettre aux entreprises de s'en affranchir : par exemple la location de véhicules en autopartage en lieu et place de la flotte automobile d'entreprise (qui est impactée par IFRS 16). De la même façon le contrat de service n'est pas concerné par cette norme qui s'applique au contrat de location de bien (Lebrun 2016). Dans le contrat de

service le fournisseur conserve le contrôle de l'intégralité des ressources nécessaires à la fourniture du service : nous sommes dans ce cas dans logique servicielle pure.

Les achats collaboratifs et de la fonctionnalité peuvent donc permettre à certaines entreprises de résoudre une partie de la difficile équation de l'Ifrs16.

L'achat de l'usage permet de variabiliser la dépense selon le besoin et de la lier à la production et de libérer des capitaux qui ne sont plus immobilisés.

#### *Création de valeur extra financière*

La valorisation d'une entreprise est constituée à + de 60% de ce que possède l'entreprise hors bilan appelé aussi capital immatériel. La composante extra financière est donc valorisée par les marchés. Ainsi la comparaison entre Microsoft et IBM montre l'importance accordée par les marchés : en 1996 IBM était valorisée à 85 mds de dollars et le montant de ses actifs possédés était de 16 Mds. Microsoft était valorisée à 70 Mds alors que ses actifs ne dépassaient pas le Md de dollars. Ainsi ce qui était apprécié par les investisseurs concernait la valeur intangible du dynamisme, des idées, du talent et de l'expertise des individus composant l'entreprise. Cet écart entre la valeur comptable de l'entreprise et sa valorisation boursière est un concept développé par James Tobin, le Taux Q, dont la finalité initiale était de vérifier si les entreprises étaient surévaluées. Aujourd'hui une bonne partie des entreprises les plus performantes ont un taux Q très élevé (Rifkin 2000). La résultante de ces intangibles est l'image donnée par l'entreprise qui permet de l'apprécier : le goodwill.

Illustration ci-dessous par l'évolution du rapport moyen entre la valeur de transaction des entreprises (capitalisation boursière) et la valeur nette comptable (Price to Book Ratio).



Figure 2.1 : Évolution du Price to Book Ratio de l'indice Standard and Poor's 500 sur vingt-cinq ans (source: Ned Davis Research).

Source « Valoriser le capital immatériel de l'entreprise », Alain Fustec

Pour les actionnaires la valeur traditionnellement créée par le retour sur les capitaux engagés se mesure aussi par la valorisation des actifs « immatériels » qui ne figurent pas au bilan (ressources, compétences, communication, agilité... et l'écosystème fournisseur).

La part des services étant de plus en plus importante dans les relations commerciales, cet aspect devient crucial dans l'offre de l'entreprise. Les partenaires de l'entreprise constituent une part de ce capital immatériel. « Dans une économie qui développe de plus en plus la sous-traitance, l'entreprise a besoin de fournisseurs dont les caractéristiques sont similaires à celles de ses salariés – compétence, motivation et dynamisme entre autres » (Fustec et Marois 2006).

Ainsi la capacité par les achats à bien s'entourer est non seulement un gage d'appréciation sur les marchés mais aussi un gage de création de valeur future par l'amélioration de la valeur perçue pour les clients finaux, par une diminution des coûts et l'apport de solutions innovantes.

Comme nous l'avons vu, les relations fournisseurs orientées usage s'inscrivent dans une échelle temps plus longue et dans des relations d'interdépendance et de co-construction. La qualité des partenaires choisis et son écosystème devient cruciale car elle constitue l'actif immatériel de l'entreprise. Cet actif immatériel et hors bilan est un vecteur d'appréciation des entreprises sur le marché.

### *La relation avec les fournisseurs*

#### *La chaîne de valeur*

La chaîne de valeur de l'entreprise est étendue, elle inclut également les ressources externes. L'articulation des processus internes et externes à l'entreprise constitue en soi une richesse, un capital intangible/immatériel.

Ainsi les achats ont un rôle clé dans la valeur délivrée au client et l'optimisation de ces ressources, qu'ils doivent contribuer à animer autour d'un projet d'entreprise qui devient commun.

#### *Confiance et transparence*

La relation fournisseur est impactée par le modèle d'achats à l'usage car les intérêts du fournisseur et du client deviennent convergents. D'une part, il s'agit d'optimiser des ressources dont dispose le fournisseur. En assurant leur durabilité, ce dernier réduit ses charges d'exploitation. La rentabilité ne naît plus du volume vendu mais de l'optimisation de ses charges ce qui impacte le coût pour le client qui a lui-même un intérêt pour la durabilité du produit. D'autre part, acheter l'usage, c'est placer le client au cœur de la relation. Pour cela,

les achats doivent ouvrir les portes de l'entreprise et donner de la visibilité pour une meilleure compréhension du besoin. La relation doit être basée sur la confiance. Lors de son intervention aux universités de Conseil National de Achats, J.L. Baras (directeur achats du Groupe Eiffage) a présenté la confiance comme un accélérateur de création de valeur.

#### *Co-construction*

Comme nous l'avons vu précédemment une bonne part de la valeur de l'entreprise est hors bilan et repose sur sa capacité à mobiliser son écosystème. A l'instar du Toyota Product System, les entreprises devront intégrer leurs fournisseurs le plus en amont possible de leurs projets pour capitaliser sur les innovations fournisseurs et co-construire avec ces derniers les solutions répondant au mieux à leur besoin et à leur usage, et, construire avec eux leurs futures offres. Ainsi pour, Françoise Guillaume (Directrice Achats Société Générale), la confiance seule ne suffit pas, il faut la compléter par des briques contractuelles et de l'éthique : c'est ainsi que la feuille de route transformation de la Société Générale a pu être co construite avec ses fournisseurs : grâce à un cadre clairement établi et à une confiance des parties (Université du CNA).

Une relation d'interdépendance se crée à travers la co-construction. En effet, co-construire une offre adaptée au besoin de l'entreprise qui n'existe pas sur le marché permet d'enrichir l'offre du fournisseur et lui ouvre les portes d'un nouveau business, de nouvelles compétences qu'il améliorera par effet d'expérience.

L'acheteur doit devenir promoteur de son besoin auprès du fournisseur et valoriser les gains que chacun peut retirer d'une nouvelle offre. En effet, pour les fournisseurs qui devront porter la charge d'un certain nombre de coûts investissements, de maintenance etc..., ce type business model peut être vu comme porteur des risques.

Il est donc primordial que les relations avec le fournisseur soient basées sur une totale transparence et donc de la confiance réciproque. Mieux se connaître pour anticiper les impacts organisationnels de part et d'autre car en modifiant la chaîne de valeur c'est tout le business model qui est impacté.

#### *Une vision plus long terme*

La co-construction avec le fournisseur permet de partager une vision long terme. L'achat de l'usage moyennant une redevance contribue à planifier le carnet de commandes à la différence de l'achat spot du produit. L'économie de l'usage lui ouvre de nouveaux marchés notamment s'il intègre la fin du cycle de vie lui permettant ainsi d'améliorer d'un point de vue environnemental sa proposition de valeur pour ses propres clients.

Dans certains cas, où l'investissement est lourd la relation partenariale s'installe sur des horizons très long terme, c'est notamment de cas des partenariats d'économie d'énergie, qui d'une part, permettent de partager les gains entre client et fournisseurs et d'autre part permettent au fournisseur de rentabiliser son investissement sur le long terme.

Le partenariat ne doit pas se limiter à la construction du Cahier des Charges mais il dure tout au long de la vie du contrat. Relations régulières de vérifications, corrections et d'ajustement qui constituent un processus d'amélioration continue de l'offre afin qu'elle s'adapte pleinement au besoin.

#### *La proximité*

La notion de proximité est également importante alors qu'elle l'est moins pour la vente du produit dans laquelle l'expédition suffit, dans notre cas, les services associés sous-tendent une proximité avec les équipes du prestataire (notamment maintenance). Ainsi l'offre contribue également à redynamiser le tissu économique local.

#### *Le temps réel*

De plus en plus de solutions sont connectées, les consommables et la maintenance sont monitorés (ex offre Xerox) ainsi la relation entre le client et le fournisseur est en temps réel, et la gestion en flux tendu. La relation client-fournisseur devient connectée, ce qui induit plus de traçabilité quant à la relation et sa qualité (délais d'interventions, nombre de pannes...).

Ainsi la relation avec le fournisseur est transformée, car la création de valeur est commune. Il est donc important de multiplier les points de contact, afin de les comprendre. Mais il faut également qu'ils aient les grilles de lecture de l'entreprise cliente : enrichir la relation d'éléments qui jusque-là n'étaient pas partagés comme la feuille de route entreprise, les politiques RSE, et les innovations.

A titre d'exemple, la direction des Achats de Crédit Agricole S.A. questionne chaque année ses fournisseurs sur la fonction achats (cycle procure to pay, relation, délais de paiement ...), et organise une réunion plénière de restitution (400 participants externes) dans laquelle sont présentés les résultats de l'enquête, mais également les sujets stratégiques de l'entreprise et des achats. Lors de l'édition de juin 2019, les fournisseurs ont été conviés à partager et à participer à des ateliers de co-innovation en matière de RSE.

## Les clients

### *Collaboration*

Comme cela a déjà été évoqué dans les Product service system le client est placé au cœur de la relation qu'il soit client interne ou client externe. En effet le destinataire d'un service est placé au cœur de la conception de ce dernier afin de mieux appréhender ses besoins. « Le développement d'un service s'organise autour de ses effets utiles et de sa performance d'usage » (Ademe, 2017).

Selon J. Rifkin, dans le monde de l'accès l'esprit d'entreprise sera doublé d'un esprit de collaboration qui sera une, sinon la, condition de survie des entreprises. Ainsi plus que jamais les achats devront être associés le plus en amont possible du processus achats. Une collaboration parfois difficile à atteindre dans des organisations prises par le temps et les habitudes, dans lesquelles les achats sont souvent sollicités lorsque l'essentiel du sujet a été bouclé et auxquels on laisse la négociation et la contractualisation.

« Tout comme l'intégration de la RSE dans les stratégies Achats nécessite non seulement de revoir les modes de sélection, de suivi des fournisseurs, mais aussi d'initier, d'accompagner les changements de mode de consommation, de comportement des clients internes. Les acheteurs vont de plus en plus s'inscrire dans une logique de co-construction du besoin. La fonction Achats migre alors vers une fonction de Management de la Demande. Enfin, la contribution des Achats à la création de valeur passe par un rapprochement avec les fonctions Marketing-Vente. La première raison réside dans une meilleure compréhension et donc valorisation des besoins des clients finaux auprès des fournisseurs : les relations avec le Marketing Produit vont augmenter pour mieux déterminer l'impact d'un choix fournisseur, de sa solution technologique sur la valorisation par le client final et donc sur la marge de l'entreprise (Trehan 2014)»

Selon, le directeur achats de l'entreprise Lacroix (université du CNA 2019), le client interne qui cache la copie n'obtiendra pas autant qu'un autre client. Il est donc essentiel que les clients aient une relation en total transparence avec les achats.

### *La mesure de la collaboration*

La collaboration ne se décrète pas car c'est une qualité intrinsèque des individus et la compétence collective d'une organisation dépend de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles.

La coopération peut être de différents ordres : obligée par le lien hiérarchique ou à l'initiative des acteurs qui doivent trouver une motivation à la coopération. Pour coopérer, il faut être motivé. La motivation est essentielle à la coopération, (Hellriegel, 2006). Elle est décrite comme « des forces qui agissent sur une personne ou en elle-même pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif ».

Dans l'ouvrage « Les Achats Collaboratifs », Jean Claude Volot affirme que si les organisations internes ont des objectifs différents, elles sont soumises entre elles aux obligations des unes et des autres : direction financière objectif de coût, la direction des achats qui entretient la relation fournisseur... Elles doivent avoir des objectifs convergents, ou comprendre en quoi leurs objectifs convergent contre toute attente. Pour cela, il est important que la collaboration soit développée en interne afin de parler d'une même voie et d'instaurer des relations collaboratives avec l'externe.

« Plus la relation est étroite et plus elle contribue aux bonnes performances de chacune des parties » (Poissonier, Philippart, et Kourim 2012). Une phrase qui vaut pour l'externe et pour l'interne.

Cette coopération achats/client devra faire l'objet de mesures réciproques : mesure de la qualité de la collaboration achats et de la qualité de la collaboration client interne ce qui permettra à chacun de s'approprier cet objectif et d'en faire un sujet à part entière.

#### *Une problématique temporaire*

La collaboration est essentielle, mais c'est une problématique temporaire qui disparaîtra peu à peu. En effet, la génération des « millenials » ne fonctionne qu'en réseau avec le partage. Les collaborateurs de demain qu'ils soient acheteurs ou client internes seront donc hyper connectés entre eux : la génération du collaboratif.

En attendant « cette révolution générationnelle et culturelle », le déploiement d'outils collaboratifs que ce soit des Système d'information Achats ou des réseaux sociaux d'entreprise permet d'interagir dans le processus achats ou sur des problématiques posées et contribue à développer la collaboration interne. Par ailleurs, les valeurs portées par l'économie des intérêts convergents, la responsabilité de l'entreprise sur son écosystème notamment, sont de nature à émuler les collaborateurs autour d'un projet d'entreprise.

# Les pratiques de la fonction achats

## Les méthodes achats

Dans les product service system, le produit ne compte plus, il devient support d'une fonction. Il est important de bien comprendre comment est utilisé le produit et pourquoi il est utilisé : sa finalité. Il est également très important que l'acheteur ait une vision de la stratégie de son entreprise afin que sa stratégie achat puisse être alignée.

### *L'arbitrage Produit vs Usage*

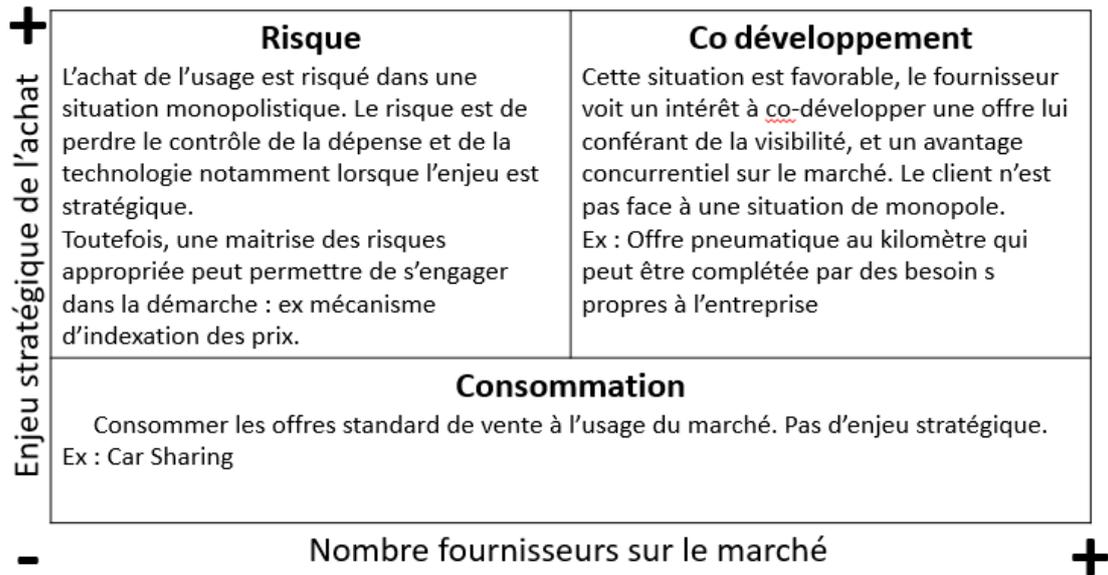
Préalablement, le choix d'acheter l'usage plutôt que le produit doit être fait en prenant en compte la stratégie financière de l'entreprise et son environnement. Une entreprise qui dispose de peu de marge d'investissement aura potentiellement plus d'intérêt à acheter l'usage afin d'obtenir le meilleur service sans entamer sa capacité d'endettement et sa solvabilité. De la même façon une entreprise qui souhaite recentrer sa stratégie d'investissement sur son cœur de métier aura la même démarche. (Ex Aéroport de Lyon qui achète l'usage des camions de pompiers (Lettre des Achats 2019)).

La nature de l'activité peut être déterminante : une activité saisonnière peut amener à sur dimensionner des infrastructures, ou des parcs, l'achat à l'usage permet de réduire ces surdimensionnements en répondant au juste besoin et en fonction de la période.

Si l'entreprise a des ambitions claires en matière de RSE inscrites dans sa raison d'être, l'achat de l'usage devra être bien entendu être envisagé et examiné attentivement au regard des externalités négatives évitées et de la stratégie de l'entreprise.

L'autre aspect à prendre en compte est la connaissance du marché fournisseur et de l'enjeu stratégique de l'achat pour l'entreprise.

Ci-dessous, une proposition d'un outil d'arbitrage usage vs achat produit combinant le niveau d'enjeu stratégique (cœur métier ou business) et le niveau de concentration du marché fournisseur.



Dans le cadre d'une relation « B to B » le produit et le service associé doivent appartenir le moins possible au cœur de métier de l'entreprise cliente afin de ne pas introduire une dépendance productive (voire un risque de transfert technologique et de concurrence) notamment dans le cas où peu d'acteurs sont sur ce marché. Même si dans les faits, « il semble que le produit doive faire l'objet d'un enjeu significatif pour que le client perçoive l'intérêt de l'externalisation du fonctionnement du bien et de sa maintenance » (Folz, Nicklaus, et Cros 2008).

S'il s'agit d'achats hors production concernant par exemple les moyens généraux (imprimante, véhicules partagés) la question ne se posera pas, et l'achat du service plutôt que du produit apparaîtra comme une évidence. Par contre, si l'achat concerne une activité cœur de métier ou stratégique pour l'entreprise la question pourra se poser : par exemple l'achat de vapeur au M3 plutôt que la chaudière est arbitré selon la durée de l'investissement, le positionnement stratégique de la plateforme utilisatrice.

#### *Le prestataire*

La taille du portefeuille client du prestataire est également à prendre en compte. En effet, La capacité pour le fournisseur à atteindre le taux de service et à remplacer le matériel rapidement repose sur une chaîne logistique efficace.

La performance économique et environnementale du modèle repose aussi sur la mutualisation entre clients qui augmente ainsi le taux d'utilisation. Plus le prestataire a de clients, plus il s'organise et optimise ses coûts de gestion. Or plus les clients adhèrent à ces services, plus ils bénéficient des avantages qui en découlent. Que ce soit dans l'économie du partage où on parle d'externalités de réseaux ou dans la fonctionnalité, la présence d'un portefeuille

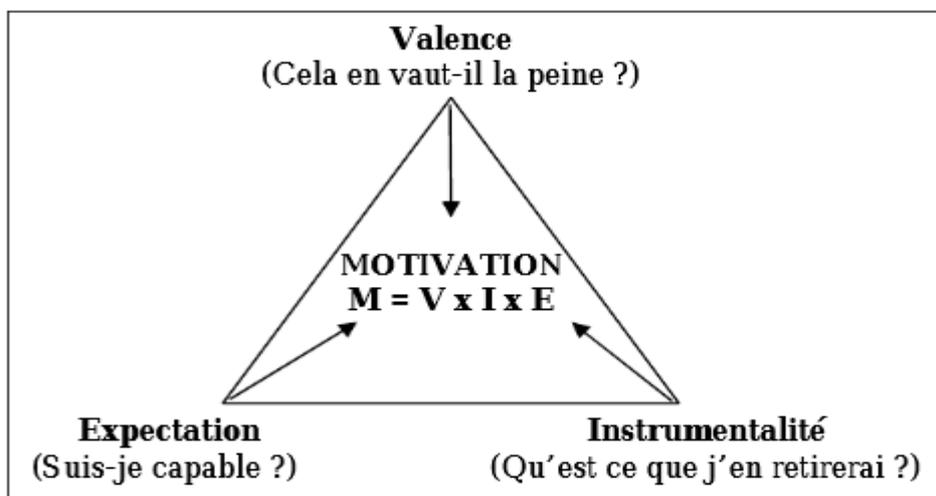
important garantie la disponibilité de l'offre et l'optimisation des flux associés inducteurs des coûts et des impacts environnementaux.

#### *La motivation du prestataire*

L'économie des intérêts convergents implique bien souvent un investissement lourd, notamment au démarrage, pour le fournisseur qui porte la charge financière et les risques liés à la propriété du produit. Les solutions sont co-construites autour du client et de ses usages, et reposent sur la transparence, et la collaboration.

Dans un projet nécessitant une co-construction, il est essentiel de travailler avec un prestataire suffisamment motivé pour qu'une relation de qualité puisse s'inscrire dans le long terme. Selon Vroom, la motivation résulte de la valence, l'expectation et l'instrumentalité.

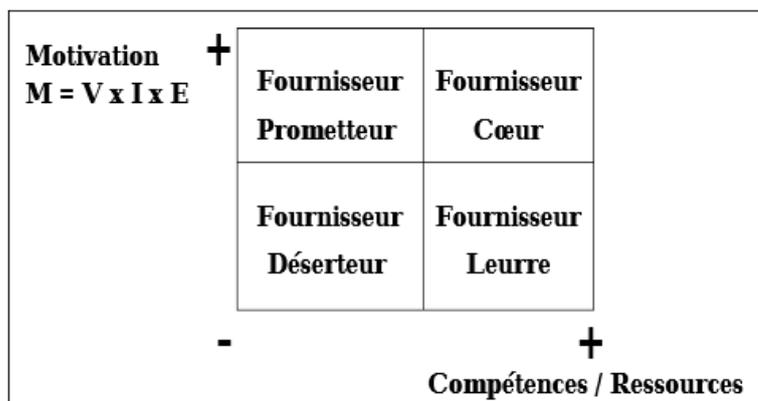
#### **Schéma 1 – Représentation de la Motivation d'après les travaux de Vroom (1964)**



Ce qui veut dire que lors du sourcing, l'acheteur doit s'assurer que le projet est en accord avec les objectifs stratégiques du fournisseur, que le niveau de gain résultant de la mise en place de la solution soit à la hauteur des attentes du fournisseurs (ex partage des gains d'économies d'énergie qui financent une partie des investissements), et sa capacité à atteindre l'objectif fixé. Si c'est trois variables sont réunies, la relation peut s'engager sereinement.

Selon la matrice Compétences/Ressources Motivation de Natacha Tréhan, idéalement la co-construction se fera avec un fournisseur Cœur ou le cas échéant avec un fournisseur prometteur. Les fournisseurs leurre disposent des compétences mais ne sont pas suffisamment motivés par l'entreprise cliente ce qui génère un risque de manque flexibilité et de réactivité, quant au fournisseurs déserteur c'est la qualité qui sera mise en risque.

**Schéma 2 : Matrice Compétences/Ressources Motivation**



*Matrice Motivation fournisseur de Natacha Tréhan*

*L'évaluation du fournisseur*

Dans les processus d'analyse des risques fournisseurs standard, les ratios d'endettement et l'analyse du bilan sont souvent pratiqués. Or dans l'achat de l'usage et plus particulièrement dans l'économie de la fonctionnalité les investissements sont portés par le fournisseur et donc le poste actifs matériels du bilan sera nettement plus lourd. Ce point devra être pris en compte dans l'analyse financière afin de bien comprendre comment il finance son activité (endettement, fonds propre...), de relativiser un niveau de frais financiers élevés....

Comme on l'a dit précédemment, une grande partie de la richesse d'une entreprise est immatérielle et réside notamment dans sa capacité à animer ses ressources. Une entreprise performante l'est souvent par sa capacité à interfacier les différentes composantes de sa chaîne de valeur : la capacité de collaboration des ressources humaines est clé et repose sur la motivation des hommes qui la composent. Sa performance repose également sur son organisation et sa capacité à interfacier son écosystème interne et externe.

Compléter la notation financière d'une notation extra financière qui évaluerait l'entreprise sur différents aspects :



Ainsi, compte tenu l'importance accordée à la capacité de collaboration dans l'économie des intérêts convergents, on peut penser qu'une analyse qualitative de l'entreprise de type Qualité de Vie au Travail (QVT) pourrait être un bon indicateur complémentaire pour évaluer un

partenaire potentiel : aujourd'hui de nombreuses enquêtes sont réalisées et rendues publiques (ex the Great Place to Work).

Selon Christian Du Tertre, la réflexivité qui constitue un des axes de mesure de la performance, réside dans la capacité à maintenir sans qu'elles se dégradent les ressources immatérielles mobilisées dans la promesse offerte par le service (la confiance, les compétences, la pertinence). Cette approche compétence, motivation et ressources humaines est donc un élément à prendre en compte lors du choix du prestataire.

Dans les modèles relevant purement du collaboratif et des marchés bifaces dans laquelle les offreurs sont mis en relation mais ne sont pas des collaborateurs (ex places de parking en centre-ville proposées par des tiers), le mode de rémunération est à intégrer dans la réflexion : quel taux de commission est perçu sur la transaction ? car c'est un indice de la qualité de la relation entre la plateforme et l'offreur et donc un indicateur indirect de qualité du service futur.

#### *Le besoin et la finalité*

L'achat de l'usage d'un bien et des services associés est différent de l'achat du bien seul. En effet, dans cette démarche il ne suffit pas de répondre simplement au besoin exprimé mais bien d'aller chercher la finalité de ce besoin.

Pour cela, non seulement les achats doivent être intégrés le plus en amont possible des projets mais ils doivent comprendre « le besoin derrière le besoin ». Ainsi traditionnellement, dans le domaine du déplacement, si le besoin exprimé est le déplacement, l'acheteur y répondra en cherchant le meilleur trajet au meilleur coût dans une optique « Qualité Coût Délai ». Or si la réflexion est poussée plus loin, la finalité réelle du déplacement est la communication entre personnes et non le trajet. Et une réflexion plus large devra être menée : de quels outils j'ai besoin pour communiquer, le déplacement est-il indispensable ?

On peut imaginer que dans ce cas l'achat de déplacements pourrait être complété par l'achat de flux ou d'outils de communication. Ainsi l'achat de la chaudière est remplacé par l'achat de la vapeur, ou l'achat de la flotte automobile est remplacée par la mise en place d'une offre de mobilité multimodale s'appuyant sur de l'autopartage et/ou du crédit mobilité et les transports en commun.

#### *La finalité plutôt que l'usage*

Il est donc important de réfléchir en terme de finalité plus que d'usage. Car si la notion d'usage fait référence à la destination de la chose, elle fait également référence à une pratique habituelle et indirectement à l'habitude. Or ce que l'acheteur cherche est une solution certes, mais aussi à challenger les usages internes. Le cahier des charges doit être construit à partir

de cette réflexion, et il doit laisser la place à toutes les solutions possibles permettant de répondre à la finalité attendue.

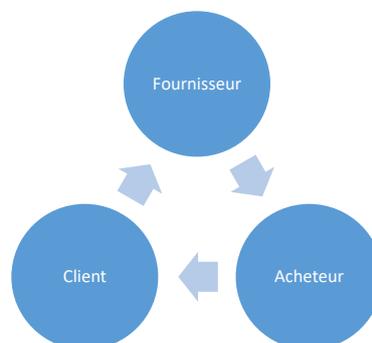
Par conséquent, le cahier des charges doit être systématiquement fonctionnel : le plus ouvert possible afin de laisser la main au fournisseur pour répondre au mieux au besoin interne. Il décrit les fonctions que le produit ou le service acheté doit remplir, associées à des contraintes d'environnement ou d'utilisation, ainsi que les performances attendues (Bruel 2014).

#### *La collaboration*

Le client est placé au cœur de l'achat et donc l'approche du cahier des charges devra être collaborative. Ainsi les acheteurs passent d'une relation dyadique (achats/fournisseurs) à une relation triadique à laquelle est intégré le destinataire de la prestation.



Une situation où il traduit le besoin des clients auprès de ses fournisseurs à une relation à trois dans laquelle la solution est co développée conjointement avec le fournisseur et le client.



Selon la démarche « Early Supplier Involvement » (ESI), l'intégration des fournisseurs dans les phases amont des projets, au niveau des étapes de conception permet d'agir non seulement sur la pertinence de la réponse au besoin, mais également d'agir sur les coûts.

### La mesure de la performance achats

Les indicateurs de mesure de la performance de la fonction achats doivent également évoluer. Ainsi la démarche achats alignée sur la stratégie de l'entreprise devra être évaluée au regard de l'ensemble de la création de valeur apportée à l'entreprise et ses parties prenantes.

Une performance qui devra s'apprécier non seulement par rapport à l'impact budgétaire mais aussi au regard :

- Le taux satisfaction du client (l'essence de la fonctionnalité)
- L'atteinte des objectifs fixés : économies, taux de services...
- De l'apport en terme d'innovations de process internes mis en place et des ressources épargnées,
- De la différenciation par rapport à la concurrence ou tout autre élément ajoutant à la compétitivité de l'entreprise,
- De l'amélioration du niveau de disponibilité de son service ou produit (ex maintenance préventive d'équipements lourds assurée par un tiers qui permet d'améliorer le taux de service client).

On passe d'une approche par la performance économique (logique commerciale et productiviste) à une approche qualité qui s'articule autour de la satisfaction du client-usager (Mebarki 2018). Cette approche par la qualité concernera la qualité de la prestation, de la communication, du service après-vente, la fiabilité, le délai de traitement, le conseil... Des approches qui ne s'opposent pas puisque les initiatives relatives à la qualité mènent bien souvent à une réduction des coûts par l'amélioration des processus (Mebarki 2018).

### *Pour la partie financière citons entre autres :*

- La contribution achat à la réduction des charges fixes : La délégation de la responsabilité du bien chez le prestataire permet à l'entreprise de s'affranchir des charges de main d'œuvre, d'exploration, d'assurance...
- La mesure des coûts indirects évités
- L'accès à des technologies innovantes sans investissement : calculer les coûts évités (coûts des capitaux immobilisés, coût de la dette financière...)

### *Concernant la contribution à la performance extra financière de l'entreprise :*

Le product service system s'inscrit pleinement dans une démarche de performance RSE telle que décrite par la commission Européenne : « Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

- Pour le pilier environnemental, la mesure ne doit pas se limiter au produit de sa conception à sa fin de vie, elle doit également porter sur la logistique associée au service (intervention de maintenance, optimisation des moyens entre les différents clients...) car l'organisation et la gestion de la logistique a une grande influence sur la performance environnementale d'un produit. Il faut donc intégrer la mesure de l'impact de la logistique du fournisseur et prévoir les indicateurs de mesure dès le cahier des charges. Il faut prendre toutes les externalités évitées : exemple concernant l'offre Michelin on comptabilisera les ressources non consommées (liées à l'augmentation du cycle de vie) mais il faut également intégrer les gains en terme d'émissions de CO2 liés à l'optimisation du poste carburant, le nombre d'interventions évitées et le recyclage en fin de vie.

La mesure peut également porter sur les externalités négatives évitées par l'usage

- Les qualités immatérielles de l'offre : qualité de la relation, compétences, collaboration ...un indicateur que Christian Du Tertre nomme la réflexivité.
- Par ailleurs, l'achat de l'usage induit une forte proximité avec les équipes techniques du prestataire, la mesure de l'impact social peut se mesurer par la contribution au développement de l'économie territoriale.

Tous ces éléments pourront être mentionnés dans le rapport intégré dont la production est obligatoire pour les grandes entreprises : par exemple, les émissions de CO2 évitées lors de l'achat d'une flotte en autopartage en remplacement de l'achat d'une flotte automobile non partagée dont l'usage n'était pas optimisé.

Une remontée d'indicateurs qui deviendra de plus en plus systématique sous l'impulsion des réglementations comme le devoir de vigilance qui demande aux grandes entreprises d'établir et de publier un plan de vigilance sur leurs propres activités et aussi celles de leurs filiales, sous, traitants et fournisseurs.

#### *Les outils de pilotages de la performance*

L'outil de pilotage doit être construit et partagé avec les parties. Chacune ayant sa propre conception de la performance que ce soit le client ou le fournisseur. Le partage de ces indicateurs est une des conditions de réalisation de la confiance et une garantie du réalisme des objectifs fixés.

La performance de l'achat est évaluée au travers sa capacité à délivrer de la valeur : une vision élargie à l'ensemble de ses parties prenantes puisqu'en mesurant la performance extra

financière de l'achat et notamment en mesurant les externalités environnementales négatives c'est la création de valeur pour la société dans son ensemble qui est mesurée.

### Le prix

L'approche du prix doit également évoluer dans des achats où le bien n'est plus le cœur de l'échange. En effet, le prix est défini comme « le rapport d'échange entre un bien et une monnaie ». Or dans notre cas la contrepartie change qu'elle soit un bien ou un service, c'est la valeur créée par l'usage ou par le résultat obtenu qui doit être valorisée au travers du prix. La métrique de prix est donc le ratio entre l'argent décaissé / contrepartie de détention du bien, d'utilisation du service ou du résultat obtenu (Zilberberg 2008).

### *Prix à l'utilisation*

Il s'agit de faire payer l'utilisation plutôt que la détention car comme l'explique P. Perri « un avion peut être considéré comme un centre de profit quand il vole et un centre de coûts lorsqu'il est au sol », pour cela les fournisseurs proposent des métriques à l'utilisation. L'offre du pneumatique au kilomètre proposée par Michelin illustre bien ce modèle.

Ces métriques d'utilisation présentent un certain nombre d'avantages déjà évoqués précédemment : transformation d'un actif avec des charges fixes en une charge variable qui s'adapte au niveau d'activité de l'entreprise. Ces métriques créent de la convergence d'intérêts entre le client et le fournisseur et marquent le départ d'une relation de partenariat fondée sur l'optimisation de l'usage. La relation se fonde sur une rationalité économique (Zilberberg 2008), voire une frugalité de l'offre : pas de suréquipement ou de survaleur qui pourrait mener à plus de pannes de maintenances...

Toutefois toutes les offres ne se valent pas et certaines présentent des limites. Dans certains modèles de facturation, les fournisseurs proposent des modes de facturation qui poussent à l'utilisation afin de s'assurer que leurs charges fixes seront couvertes : par exemple les coûts de mise à disposition sont fixes.

Ce modèle crée des divergences et des contradictions en cas de sous-utilisation non seulement l'acheteur considèrera le prix comme trop élevé par rapport à l'utilisation, mais en plus ce type d'offre est bien souvent assorti de conditions incitatoires à l'utilisation : ce qui ne va pas toujours dans le sens d'un meilleur usage des ressources.

Ainsi Xerox dans ses contrats de location de matériel de reprographie, pratique une tarification duale sur la base d'un montant fixe pour l'ensemble de sa prestation (machine, entretien, consommables, financement) sur une base d'utilisation contractuelle et une tarification marginale à la page, quand le volume dépasse le seuil convenu (Zilberberg 2008).

## Prix au résultat

Les métriques orientées résultats sont basées notamment sur la diminution des coûts clients (ex économies d'énergie), la rémunération du taux de disponibilité (l'armée américaine rémunère la disponibilité de certains matériels plutôt que l'achat et la maintenance...).

Préalablement l'acheteur devra donc maîtriser le niveau d'utilisation futur du service afin de déterminer la meilleure métrique de prix à utiliser. Concernant les métriques orientées résultats, les indicateurs d'atteinte du résultat devront avoir été partagés et validés de façon collaborative par les achats, le client et le fournisseur.

Synthèse des métriques de prix et impact pour les parties à l'achat tirées de l'article « les nouvelles métriques de prix, rendre échange profitable » (Zilberberg 2008).

### Comparaison des métriques de prix

#### Métrique traditionnelle (détention de moyens)

- ▶ Vente/location traditionnelle de moyens.
- ▶ Obligation de (fournir le) moyen.
- ▶ Relation discontinue liée au cycle de vie du moyen. Obsolescence programmée.
- ▶ Entreprise ego-centrée, focalisée sur ses coûts auxquels elle ajoute une marge.

#### Métriques d'usage ou de résultat

##### Pour le fournisseur

- ▶ Vente de services liés à l'utilisation du moyen (incluant les consommables), vente d'un résultat.
- ▶ Obligation de maximiser la disponibilité du moyen, obligation de résultat.
- ▶ Relation liée à la continuité de l'utilisation, à la fourniture d'un résultat, que le vendeur a intérêt à prolonger.
- ▶ Cocréation de valeur par rapport aux indicateurs choisis par le client (utilisation, résultat).

##### Pour le client

- ▶ Coûts fixes (dépréciation, financement, location). Enjeux de bilan et de retour sur actifs.
- ▶ Risques liés à la détention d'une capacité sous-utilisée, perçue comme un coût fixe, qui encourage une tarification agressive afin d'augmenter le taux d'utilisation des moyens et réaliser des économies d'échelle (guerres de prix).
- ▶ Coûts variables, idéalement corrélés au résultat financier généré par les moyens, plutôt qu'à leur utilisation.
- ▶ Diminution de la volatilité des résultats qui sont mieux corrélés à l'activité du fait de la variabilité des coûts. Amélioration des ratios de bilan du client qui n'a pas la propriété mais seulement la jouissance des moyens. Utilisation à bon escient des moyens fournis qui ne sont plus perçus comme une capacité « oisive ».

##### Pour le fournisseur et le client

- ▶ Valeur d'échange liée à la détention.
- ▶ Objectivation de la valeur en fonction du coût subi par le fournisseur.
- ▶ Valeur d'usage, partage du résultat créé.
- ▶ Objectivation de la valeur par l'utilisation ou par le résultat fourni. On s'affranchit de la notion de valeur subjective (du client) sans se référer au coût du fournisseur.

##### Pour la communauté

- ▶ Approche productiviste. Gaspillage et pollution éventuels. Régulation coercitive de la communauté.
- ▶ Eco-conception. Extension de la responsabilité du fournisseur. Régulation et incitations fiscales peuvent encourager ces nouveaux modèles économiques.

## La contractualisation

Selon le type de d'achat, orienté usage ou orienté résultat la contractualisation sera différente.

### *Les achats collaboratifs et les plateformes*

Dans cette catégorie, les contrats interentreprises (BtoB) cohabitent avec les contrats de plateforme (marchés bifaces de mise en relation entre l'offre et la demande).

### *Les plateformes*

Pour les contrats de plateforme, il s'agit de contrats de type « as a service » ex : Software as a service, Mobilty as a service..., dont la finalité est de s'assurer de la rencontre d'une l'offre et d'une demande. L'engagement de résultat portera essentiellement sur la disponibilité du service : un software.

Ainsi le co-contractant n'est pas forcément le prestataire : par exemple le transport de personnes par l'intermédiaire de VTC. Dans ce cas, le cocontractant s'engage sur la disponibilité de son application. Il ne s'engage pas sur la disponibilité de la prestation. Il s'engage sur un marché offreur qualifié (nombre d'utilisateurs, avis clients...) car chaque prestation fait l'objet d'une évaluation. Ainsi c'est le niveau de qualité des prestations qui sert d'indicateur. Dans ce cadre, on parle d'économie de la confiance, car la contractualisation est basée sur la confiance et la croyance dans la solution.

Si ce type d'offre dans sa partie opérationnelle « usage » est très flexible, la partie logicielle l'est moins. Ainsi l'offre est standardisée au besoin du marché, et tout besoin de développement nouveau et/ou spécifique de la solution est difficile à faire réaliser : il s'agit d'une offre communautaire. Ainsi, l'intégration de clauses relatives à l'évolution de la solution (nombre d'évolutions sur la durée du contrat), et à la mise en place de clubs utilisateurs peut permettre d'apporter de la souplesse.

Par ailleurs, l'aspect sécurité des données doit être effectué : il est en effet important de s'assurer du lieu de stockage de ces données, des moyens de sécurisation, et qu'elles seront bien effacée et/ou restituées sur simple demande à la fin du contrat.

Enfin, l'économie des plateformes repose souvent sur la nécessaire présence d'une masse critique, ce qui veut dire que la solution n'est pas miracle et qu'il est important de prendre en compte ce paramètre dans le contrat. L'absence ou une diminution significative du marché offreur (masse critique) pourrait être envisagée comme une cause de résiliation du contrat

évitant ainsi de payer l'utilisation d'une plateforme qui n'a plus rien à offrir. L'autre possibilité est de fixer le prix en fonction du potentiel d'interactions : si peu d'offres du fait d'une masse critique non atteinte, le prix d'usage de la solution peut être diminué.

#### *Les contrats interentreprises :*

Si dans les achats indirects le modèle d'achat d'usage a déjà fait ses preuves et est moins engageant en terme de prise de risque. Dans l'industrie l'achat d'usage en lieu et place des investissements pose un certain nombre de risques : concernant la disponibilité, la difficulté à auditer et à mesurer la performance lorsque le service est apporté par plusieurs complémentaires, les risques de transfert technologique...

Pour se prémunir de ces risques, il est important de comprendre le business model de l'offre et sa chaîne de valeur, ses relations avec ses autres clients et connaître les tendances du marché. Ainsi les clauses contractuelles devront être en phase avec la réalité de l'offre et du marché, de même que les objectifs de résultats qui seront réalisables et atteignables.

Les contrats de type achats collaboratifs sont régis par des engagements de résultat : par exemple la fourniture de vapeur d'eau... Dans ce cas l'acheteur, doit être capable de d'exprimer un ensemble de performances attendues et mettre en place des indicateurs précis pour garantir la performance du service.

L'intégration de clauses imposant le back up de la solution est primordiale lorsque l'achat concerne une activité stratégique pour l'entreprise. Un plan de continuité d'activité doit être prévu côté fournisseur.

Enfin même si le contrat porte sur le résultat et que le produit s'efface au profit du service, l'intégration de clauses concernant la maintenance de l'outil de production restent nécessaires.

Dans les contrats collaboratifs interentreprises, l'optimisation d'une ressource sous-utilisée pour l'un permet l'accès à un service / un usage sans investissement, toutefois si les bénéfices sont implicitement partagés, les risques doivent également être contractuellement partagés.

Les contrats commerciaux relevant de l'économie de la fonctionnalité : par exemple la fourniture d'un niveau de confort thermique, la fourniture d'un moyen d'impression... Dans ce cadre, la relation contractuelle s'apparente plus à une relation contractuelle traditionnelle dont la finalité est pour l'un la transformation de ses charges fixes en charges variables et pour l'autre l'amélioration de sa rentabilité par la réduction de ses charges fixes.

C'est une relation basée sur un engagement de résultat. Dans ce type de contrat, la mise en place d'indicateurs d'atteinte des objectifs est primordiale car elle garantit le niveau de qualité

de la solution. Elle permet aussi d'instituer dans certains cas des clauses de partage de gains : par exemple redistribution d'une part des économies d'énergie réalisées. Cette redistribution permettant de rentabiliser l'investissement fait par le producteur : cas de la gestion du confort thermique où les installations à la charge du producteur sont en partie rentabilisées par les gains partagés.

Une clause doit prévoir la gestion des données et identifier clairement le propriétaire car ces données, souvent non disponibles avant la mise en place du contrat, deviennent cruciales pour l'entreprise et le pilotage de ses activités.

Enfin, compte tenu du périmètre étendu de la solution par rapport au périmètre restreint initial (cas de l'achat), il est impératif de prévoir des clauses de réversibilité.

### L'analyse TCO

Le cas de l'achat de l'usage permet une approche globale par les processus. Ainsi la mesure des coûts ne doit pas se faire au seul regard de la redevance ou du loyer.

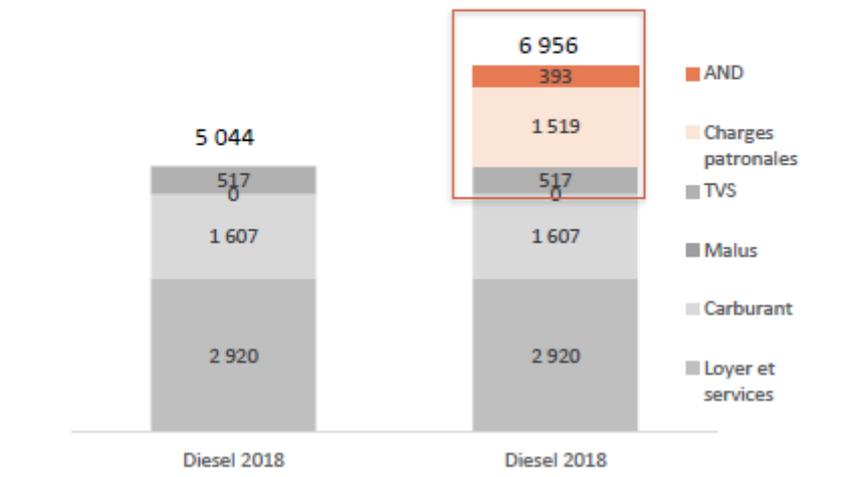
Nous l'avons vu précédemment le cahier des charges fonctionnel va permettre d'aller plus loin que la fonction et remonter au « besoin originel ». L'analyse TCO basée sur « ce que j'utilise et ce que cela me coûte » devra prendre en compte l'ensemble des coûts ainsi que les coûts évités.

Ainsi cette démarche doit permettre d'optimiser le comportement économique de l'utilisateur par une meilleure compréhension du coût car bien souvent dans les entreprises les différents postes de coûts ne sont pas gérés par les mêmes entités.

Par exemple la fiscalité sur les véhicules, (TVS, IFRS 16, les amortissements non déductibles...) est suivie par la comptabilité alors même que ces coûts sont induits par le choix du véhicule acheté, de même que les avantages en nature sont gérés par les ressources humaines or ces coûts cachés constituent une partie non négligeable du coût total (voir histogramme ci-dessous) et cette réalité du coût n'est pas pilotée par l'acheteur véhicule.

## Valeur perçue vs coût réel

### Valeur perçue Pour l'entreprise (€ /an)



Source étude Cabinet Holson pour le compte de la direction des Achats Groupe de Crédit Agricole SA  
– juin 2018

Pour continuer avec l'exemple d'achat de véhicules, la réflexion doit être faite sur le périmètre complet pour mesurer l'intérêt d'une flotte en autopartage : c'est-à-dire pas uniquement sur le coût actuel de la flotte non partagée versus la nouvelle offre. La bonne pratique serait d'aller chercher les dépenses en indemnités kilométriques qui pourraient être évitées et qui pourrait permettre de dimensionner au mieux l'achat et de s'assurer de sa juste utilisation.

De même dans le secteur industriel l'investissement, la maintenance du matériel, l'assurance, les consommables, et la fin de vie sont rarement gérés de façon centralisée.

Des coûts gérés par des services différents, avec des horizons temps différents ne permettent pas à l'acheteur de mettre en place une véritable démarche TCO.

#### *Une meilleure vision du périmètre de coûts*

L'avantage des contrats proposés par les prestataires est qu'ils portent une grande partie de ces dépenses cachées car ils les intègrent nécessairement dans la facturation du service. Ils permettent d'appréhender au mieux les coûts globaux et de mener des actions de réductions des coûts plus pertinentes : exemple la conduite du changement en interne, en effet la facturation à l'unité des impressions crée de la donnée inexistante avant et amène à plus de vigilance sur l'usage. Les actions correctives à mener sont plus précises, le rappel des bonnes pratiques plus simple, et cela évite de jouer sur des leviers tels que la qualité du papier...pour maîtriser la dépense.

L'achat de l'usage est vertueux car c'est une démarche qui mène à une réduction du nombre de produits consommés grâce à un meilleur suivi du taux d'usage des produits mis à disposition.

L'analyse TCO permet de mesurer la pertinence d'un achat à l'usage et doit comparer le « coût clés en main de l'offre » au regard des coûts actuels et notamment cachés.

#### *Les coûts à prendre en compte dans l'analyse TCO :*

Bien entendu doivent être pris en compte le sourcing, les frais administratifs, le transport, les redevances/loyers sur la durée du contrat, les frais de fonctionnement.

L'ensemble de ces coûts doit être comparé avec la référence en place :

- Les coûts d'investissement (immobilisation des capitaux, frais financiers), d'installation
- Les coûts de développement, les dépenses en R&D,
- Les frais de maintenance, les ressources engagées (matières premières, main d'œuvre, consommables)
- Les frais de fonctionnement, la logistique
- Les frais liés à la fin de vie du produits
- Coûts de non qualité

#### *La responsabilité sociétale de l'entreprise*

Les achats de l'usage permettent de contribuer fortement à la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises. Ainsi comme on l'a vu dans les retours d'expérience par l'économie des ressources mises en œuvre et des consommables associés au produit, mais également par la capacité de ces achats à irriguer « économiquement » les territoires.

#### *Du point de vue des ressources et des déchets*

L'optimisation du produit dès sa conception par le fabricant permet de réduire les ressources mises en œuvre et ce tout au long du cycle de vie. C'est notamment le cas de la gestion des déchets. Une démarche fortement valorisée à une époque où les pays qui habituellement retraitent certains des déchets de la planète deviennent plus drastiques sur le nombre de produits retraités et où certains n'hésitent pas à renvoyer à l'émetteur certains de leurs déchets à l'instar de l'Indonésie qui a renvoyé leurs déchets plastiques à la France et à Hong Kong fin juillet 2019. Le traitement des déchets devrait être de plus en plus compliqué, car les pays qui les traitaient jusqu'à présent se développent et ne sont plus prêts à sacrifier leur propre environnement et la santé de leurs populations.

Si l'usage partagé réduit les biens en circulation (sauf effet rebond), la fonctionnalité permet aux constructeurs d'anticiper en amont l'impact de la fin de vie : ex de Xerox qui par son

nouveau business model et la prise en compte de cette problématique dès la conception a su transformer des tonnes de déchets en pièces recyclées dans d'autres appareils.

Les achats doivent donc traiter la problématique en amont dès l'expression du besoin afin de pouvoir y faire correspondre des indicateurs qui permettront de mesurer l'impact positif de la démarche.

#### *Du point de vue sociétal*

L'achat d'un Product Service System permet de bénéficier de l'usage d'un bien tout en s'affranchissant de sa gestion, de son exploitation et de sa maintenance du bien. Ainsi cela induit d'un point de vue fournisseur de mettre à disposition une logistique et un approvisionnement étendus. Cela induit plus de proximité géographique que l'achat simple et par conséquent contribue à irriguer les territoires par des emplois de maintenance et d'interventions locaux. Les outils d'intervention et de maintenance seront naturellement entretenus en local c'est donc plusieurs rangs d'acteurs économiques qui bénéficient du système.

Par ailleurs certaines solutions, comme celle de la Brinks, permettent aussi de redynamiser le tissu local tout en maintenant l'image du client.

Si l'économie des ressources est plus facilement quantifiable, notamment en matière d'émissions de CO2 (exemple covoiturage, autopartage, logistique partagée...), l'influence sur le tissu économique est plus difficile à tracer même si elle s'inscrit pleinement dans les objectifs fixés par certaines entreprises.

#### *Du point de vue réglementaire*

La loi Pacte du 22 mai 2019 vient de modifier le code civil en y inscrivant à l'article 1833 que « toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés et gérée dans son intérêt social en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». L'achat de l'usage n'est plus simplement une carte à jouer de la fonction achat pour se repositionner au cœur de la stratégie de l'entreprise. Les achats d'usages ou collaboratifs devront désormais s'inscrire dans l'ADN de la fonction achats car ils permettront à l'entreprise de répondre à ces engagements.

Par ailleurs, le devoir de vigilance imposé aux Grandes entreprises (plus de 5000 salariés en France ou plus de 10000 salariés en France pour les entreprises ayant un siège à l'étranger) leur demande de veiller à la prévention des risques et atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et sécurité des personnes, et à l'environnement. Les entreprises ne respectant pas ces dispositions s'exposeront à des sanctions. Les entreprises

vont de plus en plus devoir se pencher sur leur chaîne de valeur et s'assurer que celle-ci n'a pas d'impact sur l'environnement. Les achats doivent donc mettre en place des dispositifs de contrôle et s'assurer dès l'amont de la meilleure maîtrise des risques. Une démarche qui passe par une meilleure connaissance du fournisseur, de son modèle économique et de son produit mais aussi par une juste réponse au besoin sans sur-qualité afin d'éviter de multiplier les risques liés aux matériaux mis en œuvre.

Cette réglementation demande aux entreprises de produire et publier un plan de vigilance non seulement sur leurs activités mais aussi sur celles de leurs sous-traitants et fournisseurs. Le risque auquel s'exposent les entreprises est un risque d'image et de réputation.

### *La valorisation des achats d'usage dans la politique achats responsables*

La direction des Achats doit pouvoir valoriser les bénéfices extra financiers apportés par les achats relevant de l'économie des intérêts convergents. Au sein de Crédit Agricole SA une politique achats responsable Groupe a été mise en place. Elle s'adresse aux parties prenantes du processus achats et repose sur 5 axes principaux :

Axes de la politique Achats Responsables	Principes	Impact de l'économie des intérêts convergents	Commentaire	Mesurable
<b>Assurer un comportement responsable dans la relation fournisseurs</b>	Veiller à des relations d'affaires équilibrées en ayant des pratiques et comportements respectueux	=		N
	Favoriser des engagements réciproques dans le respect des droits de chacun.	+	La mise en place d'indicateurs de mesure partagés permettent un meilleur niveau d'engagement des parties	N
	Apporter une visibilité prévisionnelle des achats.	++	Visibilité sur les flux de trésorerie fournisseurs (redevances) ainsi que partage de gains (ex. économie d'énergie).	- Nombre de contrats de partage de gains
<b>Contribuer à la compétitivité économique de l'écosystème</b>	Encourager la diversité des entreprises des territoires.	=		N
	Favoriser les échanges avec les acteurs locaux et ainsi contribuer au développement du territoire.	++	La proximité induite contribue au développement des territoires	Difficulté à appréhender la part de business revenant au local. - % des offres de service recourant à des intervenants en local
	Stimuler l'innovation avec nos fournisseurs pour créer de la valeur.	++	Le client est au cœur du processus achats : la co-construction de la meilleure réponse possible est indispensable.	% de projets co-construits
	Apprécier le coût global du cycle de vie.	++	L'approche coût global est intégrée dans les redevances qui portent l'ensemble des coûts	N
<b>Intégrer les aspects environnementaux et sociétaux dans nos achats</b>	Identifier et cartographier les risques et opportunités.	=	Evaluation fournisseur et meilleur connaissance de ses process	- % des fournisseurs évalués - % des achats confiés selon note fournisseurs
	Intégrer les critères RSE : dans le choix d'un bien ou d'un service, dans la sélection de nos fournisseurs.	++	Intégration des exigences dès l'expression du besoin	- CO2 économisé par rapport à une offre déjà en place ou le cas échéant à une offre standard - % de recyclage ou de revalorisation en fin de vie - % des pièces recyclables dans les produits utilisés
<b>Améliorer durablement la qualité des relations avec les fournisseurs</b>	Impliquer les acheteurs le plus en amont possible dans le processus achat.	++	Meilleure connaissance du besoin client pour une juste réponse au besoin	N
	Renforcer la montée en compétences achats des acteurs internes (acheteurs/prescripteurs).	+	Plus de collaboration induit une meilleure compréhension de la chaîne de valeur	N
	Développer la connaissance réciproque Entreprise/fournisseurs.	+	Idem	N
	Instaurer un mécanisme de médiation.	=		N
<b>Intégrer cette politique d'achats responsables dans les dispositifs de gouvernance existants</b>		++	Intégrer toutes les données mesurables au sein du rapport intégré de l'entreprise Objectiver les achats et les métiers sur ces critères	- Mesurer systématiquement la conformité des achats effectués avec la raison d'être de l'entreprise

Une démarche orientée fonctionnalité pourrait permettre la mise en place d'un certain nombre d'indicateurs qui viendraient intégrer le rapport annuel.

Même si la mesure est difficile, il est toutefois possible de mesurer un certain nombre d'indicateurs relatifs aux émissions de CO2, à la recyclabilité et aux déchets. Notamment grâce aux données temps réelles et précises fournies par les fournisseurs (ex Xerox :

réduction des consommables, des pages imprimées et du CO2), de la même façon les constructeurs automobiles ou les sociétés de covoiturages proposent des reporting permettant de mesurer les impacts positifs environnementaux apportés par leurs solutions.

La masse de données sur laquelle se fonde ces modèles devrait permettre de produire des reporting plus en plus pertinents.

Produire des indicateurs et des chiffres ne sert à rien si les achats ne se fixent pas des objectifs clairs en la matière et par catégorie de risques et d'achats.

Une cartographie des risques achats RSE existe déjà au sein de Crédit Agricole SA, et les objectifs sont fixés selon les catégories d'achats.

Ainsi sur les véhicules une étude est en cours non seulement sur la composition de la flotte (technologie) mais également sur la mise en place d'une offre de mobilité qui répondra aux usages mais également à des préoccupations en matière d'émissions de CO2. Ainsi en lieu et place d'un véhicule de fonction de grande taille toute l'année une offre plus fonctionnelle proposant aux urbains des petits véhicules électriques toute l'année adossés à la possibilité de disposer d'un plus gros véhicule durant les vacances permettra non seulement de maintenir les coûts mais également de réduire la consommation de carburant et d'émission de CO2 sans dégrader l'offre au collaborateur.

---

#### *Synthèse :*

*Ainsi dès lors que les intérêts deviennent convergents c'est toute l'approche achat qui doit être revue. Il ne s'agit pas d'achats spot, mais d'achats qui peuvent s'inscrire dans le temps avec ou non des partages de risque. Il est important que la stratégie achats soit en phase avec celle de l'entreprise et que le client s'entoure de partenaires motivés en cas de co-construction. La réflexion sur le besoin doit être la plus large possible voire porter au-delà des usages. Comme, cela est dit de nombreuses fois dans cette étude, il est nécessaire que la démarche soit collaborative et doit intégrer non seulement le client mais aussi d'autres fonctions afin que l'évaluation permette d'appréhender le coût complet. Enfin, les cahiers des charges doivent prévoir les indicateurs qui permettront de valoriser la création de valeur extra financière.*

---

## Le rôle de l'acheteur

### *La fonction achats*

La fonction achats va devoir sortir de son approche traditionnelle du Coût Qualité Délai pour appréhender son nouveau terrain de jeu : l'offre de service dans laquelle ses intérêts convergent avec ceux du fournisseur. Elle va devoir s'organiser pour comprendre non seulement les besoins internes mais également l'ensemble des processus et de la chaîne de valeur. Elle doit mener ses actions et ses stratégies dans une approche de création de valeur pour ses parties prenantes en alignant sa stratégie sur celle de l'entreprise et sur les attentes de la société civile. Elle devient un vecteur de bonnes pratiques et d'innovation pour l'entreprise en tant qu'interface privilégiée entre l'entreprise et son écosystème.

### *Le positionnement de la fonction*

La stratégie achats doit être alignée à la stratégie de l'entreprise. Il est donc fondamental que la fonction achat soit en proximité de la direction pour comprendre la vision, la mission et la stratégie de l'entreprise.

La fonction achats doit maîtriser les fondamentaux que sont la politique d'investissement et la situation financière de l'entreprise. Ainsi, l'arbitrage sur le Buy or Lease se fera au regard la position de l'entreprise sur les investissements. La compréhension du business model permettra d'identifier ce qui est cœur de métier et ce qui ne l'est pas, et d'éviter les risques liés à la dépendance technologique. De la même façon l'arbitrage devra se faire selon la stratégie produit de l'entreprise : plus ou moins long terme.

Une cartographie des dépenses et leur qualification est essentielle : ce qui est stratégique et ce qui l'est moins. Ce qui est récurrent et ce qui ne l'est pas.

### *Les nouvelles formes d'entreprises*

L'alignement stratégique est une nécessité d'autant plus forte que l'émergence d'un nouveau modèle d'entreprise, les entreprises à mission, va de plus en plus amener les entreprises à se positionner sur le créneau du bien commun et des intérêts convergents. La loi Pacte votée par le parlement en 2019, a institutionnalisé ce modèle d'entreprise qui intègre dans ses statuts un objectif d'ordre social et environnemental. Basé sur un modèle entrepreneurial classique, il prend en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. L'inscription dans les statuts entraîne dans les faits un mécanisme de contrôle du respect des objectifs fixés et la publication d'un rapport.

La fonction achats constitue l'interface principale entre l'entreprise et ses fournisseurs. De sa façon de consommer dépend l'empreinte sociale ou environnementale des produits ou services commercialisés.

Dans un contexte de stress environnemental, l'apport de l'achat à l'usage n'est plus à prouver que ce soit en matière d'optimisation des coûts ou de réponse aux attentes des consommateurs. La qualité des partenaires et de l'écosystème sera donc décisif pour atteindre ses objectifs.

#### *La coopération interne*

Nous l'avons précédemment vu la réflexion doit porter sur l'intégralité du périmètre de coûts qui sont bien souvent éparpillés entre plusieurs entités. Le développement des relations avec les différents métiers de l'entreprise favorisera l'obtention des informations propices une réflexion coût total et qui faciliteront la mesure de la performance de l'offre. La fonction devra adopter une démarche collaborative avec l'ensemble de l'écosystème que ce soit en matière de co-développement avec les fournisseurs, ou de réflexion interne sur les nouveaux usages avec les métiers, en ayant toujours à l'esprit la valeur nouvelle qu'elle peut apporter aux métiers « sa contribution à la réinvention des business modes de l'entreprise » (Tréhan 2014). En effet, en modifiant la chaîne de valeur de l'entreprise en achetant l'usage, c'est le business model qui est réinventé.

#### *Les compétences*

En réponse à la complexité croissante de l'environnement, aux nouvelles exigences de contribution des Achats à la création de valeur de l'entreprise, à la nécessaire réinvention des relations avec les fournisseurs, les grandes organisations Achats cherchent à spécialiser leurs postes (Trehan 2014) . En réponse à la complexité croissante de l'environnement, aux nouvelles exigences de contribution des Achats à la création de valeur de l'entreprise, à la nécessaire réinvention des relations avec les fournisseurs, les grandes organisations Achats cherchent à spécialiser leurs postes. Dans le cadre de cette nouvelle économie des intérêts convergents, la fonction achat doit se doter de compétences en coordination, en RSE et en communication.

- Gestion de projet : l'achat d'un produit complété de services couvrant tout le cycle d'usage est un projet à part entière. Il faut que l'offre fournisseur rencontre pleinement le besoin client et réponde aux usages. Pour bien comprendre ces derniers, il faut réunir l'ensemble des métiers concernés.
- RSE : le pilotage des bénéfices RSE doit être à la main d'experts qui sauront mesurer et challenger les informations transmises par le prestataire, mesurer sa capacité à

optimiser réellement son cycle de production et de gestion du produit-service (conception, flux logistiques...)

- Expertise : des profils achats/métiers qui auront l'expertise suffisante pour pouvoir être intégrés aux phases de co-construction et leur conférant une légitimité leur permettant d'ouvrir les chakras et bousculer le « business as usual » de leur client.
- Communication : cette compétence clé permettra de valoriser les apports des achats de l'usage et la création de valeur pour les parties prenantes achats au-delà des gains réalisés : la contribution positive de l'entreprise à son environnement, l'enrichissement technologique pour l'entreprise, et son action positive sur les leviers financiers. Par ailleurs, une fonction communication pourra plus facilement communiquer et relayer les bénéfices afin de responsabiliser et de fédérer les collaborateurs (clients internes notamment) autour d'une même ambition : consommer mieux en réduisant les externalités négatives.
- Un poste d'observatoire des tendances de fond de tous les usages : ainsi dans certaines organisations, des équipes sont dédiées à l'observation des tendances sociétales. Cette organisation produit des rapports et adresse aux achats des préconisations (ex. sur les réductions d'émissions de Gaz à Effet de Serre)

### L'organisation achats

La proximité induite par la collaboration tant en interne qu'en externe doit s'appuyer sur une chaîne de décision plus courte pour plus de transparence, de réactivité et de flexibilité. L'organisation sera donc moins verticale et avec moins de niveaux hiérarchiques. Le One Voice to Supplier devient une nécessité pour amorcer des relations collaboratives et constructives avec les fournisseurs : partager le discours de l'entreprise, construire une vision commune et des objectifs communs... Un pilotage stratégique centralisé, non pas géographiquement mais par le biais des nouveaux outils de communications (ex réseaux collaboratifs, Système d'information achats) assurant la connectivité et la coordination d'équipes à distance.

Une organisation achats en réseau jusqu'au cœur des métiers qui permet d'intensifier les interactions avec les clients internes et d'appréhender leurs besoins à l'image des organisations mixtes de type hiérarchico-fonctionnelle qui permettent de combiner supervision, délégation et partage.

Les achats collaboratifs dans lesquels les intérêts convergent sont un véritable tremplin pour la fonction achats à condition que cette dernière soit rattachée au bon niveau et soit déployée en réseau au sein de l'entreprise.

## La posture de l'acheteur

### *Hauteur de vue*

Pour pouvoir appréhender les changements de business model de son entreprise et de ses fournisseurs, l'acheteur va devoir sortir de son cadre de référence. Il ne doit plus avoir comme seule préoccupation la réduction des coûts qui s'inscrit dans l'approche classique de la performance à savoir l'unique satisfaction de la coalition au pouvoir de son entreprise. Il doit raisonner en création de valeur : ce que j'apporte à l'entreprise et à ses parties prenantes. Une réflexion plus large qui prend non seulement en compte la rentabilité, la RSE mais également la pérennité de cette création de valeur et ses effets dans le temps : Sortir de l'échelle temporelle fixée par ses propres objectifs individuels.

### *Connecté*

La connexion aux réseaux collaboratifs qu'ils soient digitalisés ou pas : la participation à des clubs d'échange de bonnes pratiques, des salons, contribue à enrichir les compétences et les savoirs individuels dans un premier temps et collectifs dans un second temps. L'échange avec ses pairs permet à l'acheteur de comprendre les grandes problématiques de son marché fournisseur. Cela peut également contribuer à découvrir des synergies dans les besoins.

Par exemple la mise en place de solutions de partage (ex vélo, véhicules) sur le site d'une entreprise ne disposant pas de masse critique pour qu'il y ait un taux d'usage convenable, pourrait s'étendre aux sites des entreprises voisines.

Pour cela, il faut que l'acheteur se crée un réseau digital, physique et local (notamment dans les prestations de services à l'occupant ou de moyen généraux). Un changement dans la pratique qui ne peut se faire sans l'appui du management achat.

### *Provider de solutions*

Enfin l'acheteur doit adopter une posture de consultant interne. Pour cela il doit réunir les qualités communément retrouvées : la capacité à diagnostiquer les processus internes, à synthétiser et à communiquer. Ces qualités lui permettront dans un premier temps de d'identifier les achats de l'entreprise qui se prêtent le mieux au collaboratif. Il doit se positionner en tant que provider de solutions externes au regard de ses clients internes : celui qui anime un vivier fournisseurs innovants et « time to market » contribuant ainsi à l'avantage compétitif de son entreprise. Pour cela, il doit s'ouvrir à l'écosystème, et donner de la visibilité sur son

entreprise, créer de l'appétence. Or il créera plus d'appétence chez les fournisseurs s'il parle vision et stratégie entreprise et partage de création de valeur.

#### *Du réducteur de têtes à l'apporteur d'idées*

L'acheteur ne doit plus se cantonner à la réduction des coûts, il doit envisager sa fonction sous un prisme plus large : Comment il contribue à valoriser l'image de son entreprise, à la responsabilité sociétale de son entreprise, à capter de l'innovation et de nouvelles idées. On peut dire qu'il devient « stratège » de sa catégorie, voire un apporteur de business.

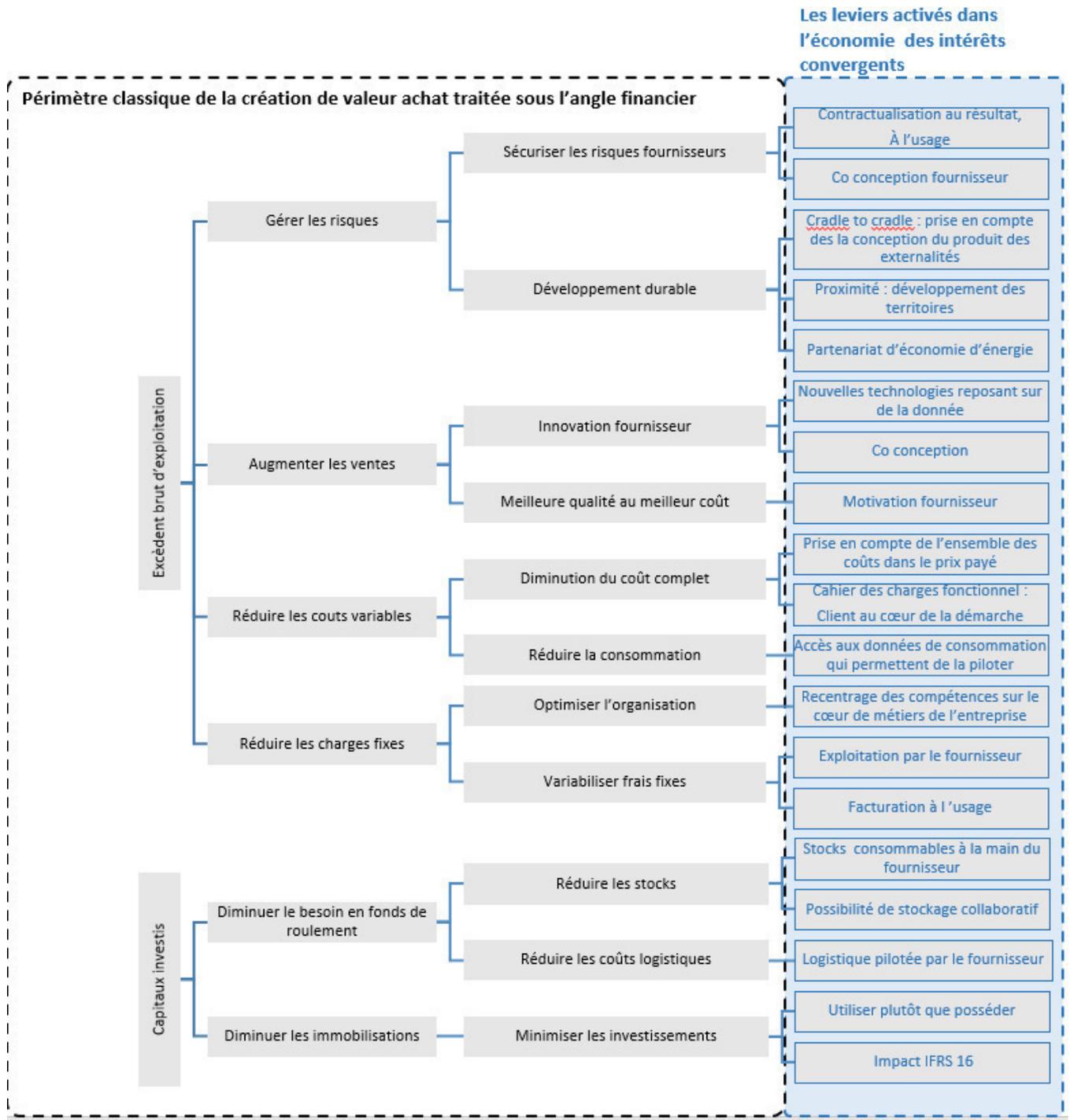
Dans une économie où les intérêts convergent, il ne doit plus se positionner uniquement en tant que client dans la relation client fournisseur. Comme cela a été dit dans la première partie de ce mémoire, les rôles s'effacent les consommateurs deviennent producteurs : les prossomateurs (Rifkin 2000).

Ainsi dans cette économie de la collaboration, l'acheteur pourrait également être un apporteur d'offres. Par exemple, un category buyer pourrait optimiser sa catégorie non seulement par les coûts qu'elle génère mais aussi en la transformant en centre de profit par exemple en la partageant ponctuellement sur des périodes de sous-utilisation (des locaux, des véhicules, des machines...).

Pour cela, l'acheteur doit devenir expert de son périmètre et maîtriser l'intégralité de la chaîne de valeur : un gestionnaire d'actifs. Une transformation qui passe par un changement d'état d'esprit : l'acheteur ne doit plus se positionner dans un rapport de force et une négociation de positions. Il doit comprendre qu'il devient vital et crucial pour son entreprise de s'attirer les meilleurs partenaires et de composer avec eux les meilleures solutions.

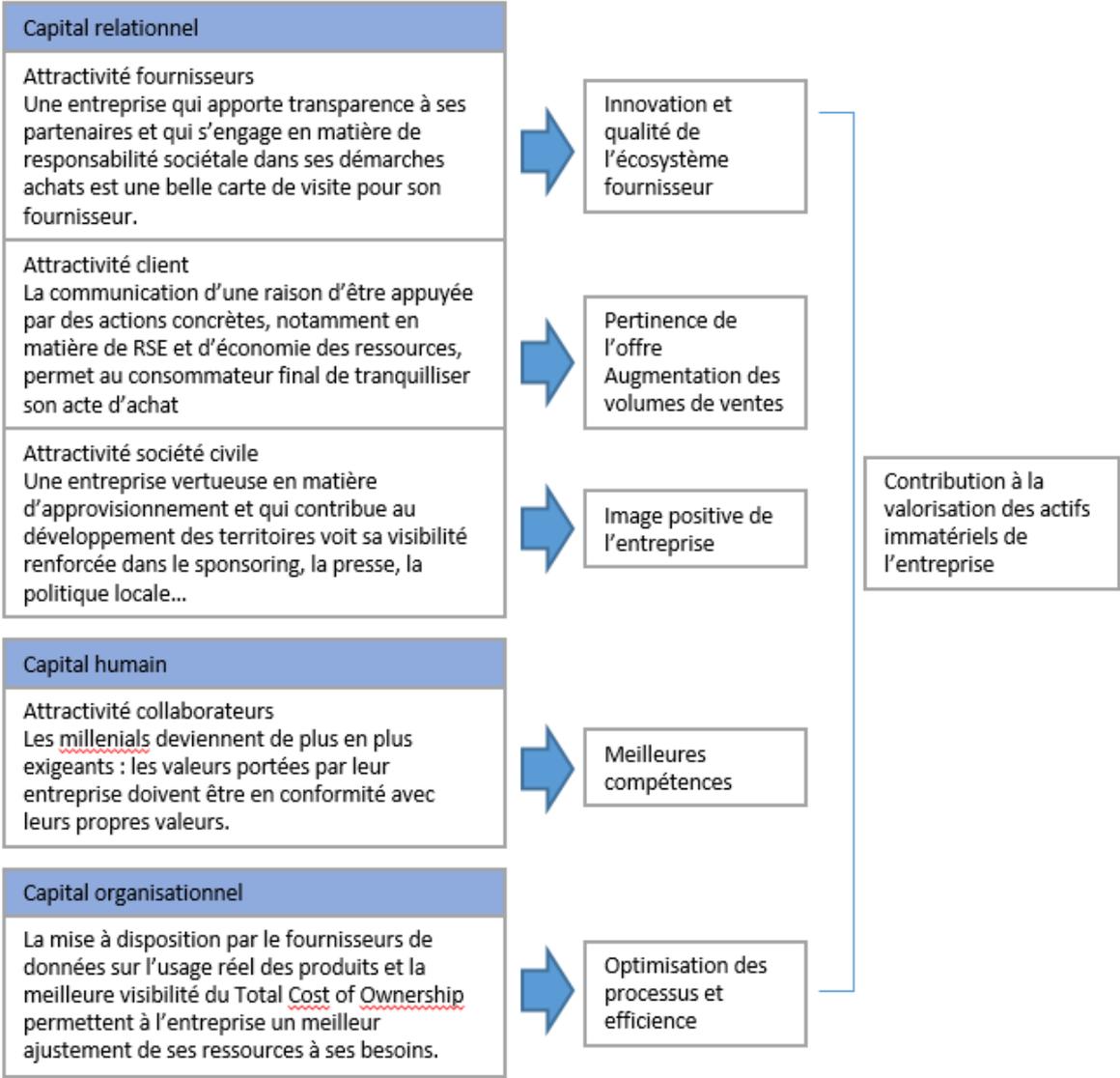
En synthèse, on peut dire que le recours aux achats de Product Service System permet d'ancrer la fonction achats dans la contribution à la performance financière de l'entreprise par le nombre de leviers achats qui sont activés.

Ci- dessous schéma traditionnel de la création de valeur complété des leviers propres à l'économie des intérêts convergents.



La création de valeur des démarches relevant de l'économie des intérêts convergents est aussi immatérielle et extra financière.

En effet, la démarche achat permet de satisfaire l'ensemble des parties prenantes en permettant au fournisseur d'innover, de créer de la valeur pour l'entreprise tout en maîtrisant les externalités négatives. Ce qui vient valoriser l'entreprise auprès de ses parties prenantes. L'impact rejaille donc hors du périmètre traditionnel de la fonction achat et contribue à améliorer le capital relationnel, humain et organisationnel de l'entreprise.



Ainsi l'économie des intérêts convergents permet de mettre la performance financière et la performance extra financière de l'entreprise au cœur de la démarche achats. La fonction achats contribue non seulement à valoriser la rentabilité de l'entreprise mais contribue indirectement par ses choix stratégiques à valoriser l'entreprise auprès de toutes ses parties prenantes.

## Conclusion

Le champ du collaboratif est très large et ses frontières floues. L'économie collaborative a émergé avec l'avènement du Web 2.0 et repose sur plusieurs courants de pensée. Le premier qui décrit la nécessité de lever la pression écologique liée à notre consommation, et le second, plus sociétal dans lequel les individus se détournent de la propriété d'un bien au profit de son usage. Dans un contexte d'hyper production et d'obsolescence programmée, les individus sentent que la propriété à la base du capitalisme n'a plus de valeur. On peut dire que l'hyper production et l'obsolescence programmée ont tué la valeur intrinsèque des biens. Ce qu'on possède a une valeur temporellement très courte. On ne possède plus, on consomme. C'est un courant de fond qui traverse la société civile dans lequel la jouissance des biens devient essentielle. On trouve dans l'économie collaborative différents modèles qui transforment des consommateurs en producteurs. On parle d'une économie de pair à pair (peer to peer) qui regroupe les marchés de redistribution (don, troc...), les « collaboratives lifestyles » et les product service system. Cette dernière catégorie est celle qui relève le plus d'une économie de l'usage.

Les product service system que l'on retrouve également dans l'économie de la fonctionnalité ont pour caractéristique de vendre la fonction d'un produit assorti de services dans lequel on achète un usage ou un résultat. Dans une période de crise économique dans laquelle la tension sur les prix et sur les marges est poussée à son paroxysme, ces nouveaux business modèles ont permis aux entreprises de trouver de nouveaux relais de croissance par la servicisation de leur offre.

Il s'agit d'un changement de paradigme dans lequel on remplace la productivité et les volumes par la durabilité et la qualité de l'offre. Ainsi le producteur a tout intérêt à rendre son produit durable et à optimiser sa logistique puisque qu'il en conserve toutes les charges associées, et le consommateur bénéficie de son côté d'efforts d'investissements allégés et d'une offre qui répond à son besoin. Il y a donc un cercle vertueux dans cette démarche qui crée de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes : client, fournisseur et environnement. Dans ces modèles de Product Services System les intérêts sont censés converger.

De nouveaux modèles économiques plus vertueux qui épargnent les ressources que ce soit dans le collaboratif par la pleine utilisation des biens, que dans la fonctionnalité où l'usage est challengé en interne et la juste utilisation des ressources est prise en compte de la conception à la fin de vie.

Si le parti pris de cette étude a été de traiter de l'impact de l'économie des intérêts convergents, le mot collaboratif garde tout son sens. En effet, que ce soit d'un point de vue externe ou interne la collaboration va devenir une des clés de la performance des entreprises notamment dans le cadre de l'économie des intérêts convergents où chacun a à gagner de l'offre mise en place. De la qualité de la collaboration interne dépend la performance de l'entreprise. En effet, les compétences, la capacité de coordination et la flexibilité d'une entreprise constituent un de ses actifs immatériels à ne pas sous-estimer dans lequel peut résider son avantage concurrentiel. D'autant plus que dans les achats à l'usage, la compréhension du besoin dans son ensemble permet d'obtenir une offre adaptée et optimisée qui reconfigure bien souvent la chaîne de valeur et donc le business modèle.

La collaboration avec les fournisseurs doit devenir la règle dès qu'on se positionne sur des achats porteurs d'enjeu et/ou de complexité. Il est souvent plus difficile d'acheter un service et de fixer les bons indicateurs que d'acheter un produit. Les fournisseurs dans la reconfiguration de la chaîne de valeur relèvent d'une forme d'entreprise étendue et constituent également un des actifs immatériels de l'entreprise. La transparence des deux parties est donc essentielle, pour que chacune comprenne les objectifs de l'autre et qu'elles puissent co-construire ensemble des solutions qui les rendront mutuellement performantes.

La collaboration n'est pas une chose innée dans les relations interentreprises traditionnelles et ni même en interne. Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises vont devoir travailler ensemble, capitaliser les unes sur les autres, développer de la confiance pour construire des solutions durables et des partenariats gagnants. Si cet « âge de l'accès » est une bonne solution pour répondre au besoin des entreprises et pour développer de nouvelles solutions partagées, il ne faut pas oublier qu'il trouve son origine dans le web 2.0 et qu'il proclame le règne de la donnée. En effet, Jeremy Rifkin dans son ouvrage « L'âge de l'accès » pose la question de la propriété de la donnée : ceux qui la posséderont seront les maîtres de demain et seront rapidement en situation de monopole. Il sera alors difficile de s'assurer de la réponse au besoin, l'offre elle-même sera standardisée et la part de customisation au besoin pourrait devenir limitée.

Ce qui induit un risque de perte de contrôle là où la propriété conférait tous les droits l'usage les restreints. Dans les différents retours d'expérience, on constate que si les bénéfices en matière de RSE, de trésorerie sont au rendez-vous, il y a parfois une perte de visibilité sur le prix, et de la capacité à influencer sur l'offre. L'analyse de ce type de solution doit se faire au regard non seulement de la stratégie de l'entreprise mais aussi des risques liés notamment en matière de ressources rares. Par ailleurs, la rémunération au résultat qui semble répondre au besoin des entreprises en garantissant un résultat, peut aussi avoir des effets pervers comme

l'illustre le cas (extrême) de Monsanto où les paysans n'ont pas le droit de réutiliser les semences d'une année sur l'autre. Ils doivent chaque année renégocier leur droit d'accès aux semences auprès de Monsanto qui prend de fait le contrôle d'une bonne partie de l'agriculture mondiale.

Donc si les avantages sont nombreux, il est important que la fonction achats prenne la mesure de l'enjeu : qu'elle trouve les bons partenaires dans le cadre de relations plus long terme qui l'amèneront non seulement à optimiser ses charges mais aussi à co-créeer des solutions sur lesquelles elle pourra garder le contrôle. La confiance et la collaboration seront les maîtres mots de cette nouvelle approche dans laquelle il n'est plus question de cacher la copie mais de communiquer et de partager. L'économie collaborative est décrite comme l'économie de la confiance : c'est comme ça que s'inscriront les futures relations.

L'économie des intérêts convergents constitue un vrai tremplin vers la reconnaissance de la fonction achats compte tenu des leviers dont elle dispose. Elle inscrit la RSE au cœur de la réflexion achats dans une période où l'environnement devient anxigène pour la société dans son ensemble et où les réglementations en la matière sont de plus en plus prégnantes. Elle amène une réflexion business orientée utilisateur/client et contribue à une redéfinition de la proposition de valeur en ouvrant la voie à l'innovation et à la co-innovation fournisseur. Plus largement, elle passe d'une contribution à la profitabilité de l'entreprise par la réduction des coûts à une réelle création de valeur dans un environnement qui se complexifie où les relations se brouillent : client, fournisseur.

Sa capacité à gérer et à collaborer avec des écosystèmes de plus en plus complexes en feront une fonction clé de l'entreprise. L'acheteur devient de fait contributeur de valeur ajoutée par sa capacité à collaborer, à promouvoir son entreprise pour attirer les meilleurs partenaires et à partager la vision de son entreprise. Demain peut-être, tout comme l'environnement se complexifie, il pourrait adopter à son tour le « collaborative lifestyle » décrit par Rachel Botsman, et valoriser en externes les ressources inutilisées de son entreprise, endossant ainsi le rôle de prossomateur.

## Bibliographie

- Acquier, Aurelien, Valentina Carbone, et David Masse. 2017. « A quoi pensent les institutions ? Théorisation et institutionnalisation du champs de l'économie collaborative ». *Revue Francaise de Gestion*, Revue Francaise de Gestion, .
- ADEME. 2017. « L'économie de la fonctionnalité : de quoi parle-t-on ? » *ADEME*.
- Benque, Nadia, Christian Du Tertre, et Patrice Vuidel. 2014. « Trajectoire de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, dans une perspective de développement durable ». *Atemis*.
- Botsman, Rachel, et Roo Rogers. 2010. *What's mine is yours - How collaborative consumption is changing the way of life*.
- Bruel, Olivier. 2014. *Management des Achats - Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles*. Economica.
- Calay, Vincent, et Jean-Luc Guyot. 2017. « La mesure des économies circulaires et collaboratives : vers de nouvelles méthodes d'analyse de la valeur produites par les économies ». *De Boeck Supérieur*, Reflets et perspectives de la vie économique, 2017/3: 9-32.
- Centre des Jeunes Dirigeants. 2018. *Economie de la fonctionnalité : et si nous passions à un modèle économique durable et responsable*.
- Cercle performance des organisations. 2016. « Les mécanismes de confiance dans l'économie du partage », 2016, Fondation Paris-Dauphine édition.
- CESE. 2014. « La consommation collaborative ou participative : un nouveau modèle de développement durable pour le XXI<sup>e</sup> siècle ». INT/686. Comité économique et social européen.
- DAF-MAG. s. d. « IFRS 16 Résumé condensé de la nouvelle norme ». <https://www.daf-mag.fr/Thematique/reglementation-1243/breve/ifrs-16-un-reume-condense-de-la-nouvelle-norme-333237.htm>.
- Dalbin, Sylvie. 2016. « Économie collaborative et développement durable ». *I2D – Information, données & documents* 53 (1): 40-41.
- Demailly, Damien, et Anne-Sophie Novel. 2014. « Économie du partage : enjeux et opportunités pour la transition écologique ». *Nouvelles prospérités*, 2014, IDDRI édition.
- Dictionnaire Environnement. s. d. « Eco-efficience ». In *Dictionnaire environnement*, Web. [https://www.dictionnaire-environnement.com/eco-efficience\\_ID724.html](https://www.dictionnaire-environnement.com/eco-efficience_ID724.html).
- Donada, Carole, et Guy Fournier. 2014. « Stratégie industrielle pour un écosystème en émergence : le cas de la mobilité 2.0, décarbonée, intermodale et collaborative ». *Revue d'économie industrielle* 148 (4): 317-48.
- Folz, Jean-Martin, Doris Nicklaus, et Christine Cros. 2008. « Le Grenelle Environnement - Chantier n° 31 - Groupe d'étude "Économie de fonctionnalité" - Rapport final au ministre d'Etat, ministre de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire - Octobre 2008 ». Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et du territoire.
- Fromant, Eric. 2012. *Les clés du renouveau grâce à la crise - Economie de fonctionnalité : mode d'emploi pour les dirigeants d'entreprise*. Editions Management & Société. Questions de société.
- Fustec, Alain, et Bernard Marois. 2006. *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*. Collection Finance. Eyrolles.

- HARTL, B., E. HOFMANN, et E. KIRCHLER. 2016. « Do we need rules for “what’s mine is yours” ? Governance in collaborative consumption communities ». *Journal of Business Reserach*, 2756-63.
- Heurgon, Edith, et Jusseau Claire. 2006. *Le Développement durable, c’est enfin du bonheur !* L’Aube.
- Lauriol, Jacques. 2009. « Développement durable et économie de la fonctionnalité : vers de nouveaux enjeux stratégiques ». *ASAC*.
- Lebrun, Benoit. 2016. « Ifrs16 sur les contrats de location - Décryptage d’une norme novatrice ». Dossier du mois KPMG.
- Lettre des Achats. 2019. « Acheter l’usage, pas l’objet ». *La Lettre des Achats*, mai 2019.
- Loussaïef, Leïla, Gaëlle Redon, et Cédric Diridollou. 2018. « Une proposition de définition de la consommation collaborative par les business models des entreprises marchandes ». *Management & Avenir* 104 (juin): 103 à 125.
- Mebarki, Lamine. 2018. « La performance économique et la qualité dans les relations de services : de la contradiction au renforcement mutuel. » *ISEOR*, Recherches en Sciences de Gestion, , avril, 271-94.
- Michelin. 2017. « Livre Blanc de la consommation Michelin ». Michelin.
- Mickael Van Cutsen. 2016. *Faire le choix d’une économie de fonctionnalité, pour un système économique soucieux de son environnement*. Bretagne: BeeOdiversity.
- Moncel, Catherine. 2018. « L’économie de la fonctionnalité renonce au produit Michelin, Xerox, Philips Lighting ont déjà choisi ». *L’écho circulaire*. <https://lecho-circulaire.com/les-entreprises-en-quete-dun-nouveau-modele-economique/>.
- Mont, Oksana. 2004. « Product-service systems : Panacea or Myth ? » Lund University.
- Novethic. s. d. « Club de Rome ». <https://www.novethic.fr/lexique/detail/club-de-rome.html>.
- Osterwalder, Alexander, et Yves Pigneur. 2011. *Business Model Nouvelle Génération*. Always learning. Pearson.
- Peillon, Sophie. 2016. « La servicisation des entreprises industrielles - Un changement majeur de business model ». *La revue des sciences de gestion*, n° 278-279 (février): 131-40.
- Perret, Bernard. 2015. « De la propriété à l’usage - Vers la démarchandisation? », *Esprit*, , juillet, 30-39.
- Poissonier, Hugues, Michel Philippart, et Nicolas Kourim. 2012. *Les achats collaboratifs - Pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs*. Le Management en pratique. De Boeck.
- Rifkin, Jeremy. 2000. *L’âge de l’accès - nouvelle culture du capitalisme*. La Découverte.
- Schor, J.B. 2015. *On the sharing economy*. Viewpoints.
- SNCP, et Syndicat des professionnels du pneu. 2017. « Engagement pour la “Croissance Verte” », février 2017.
- Stahel, Walter. 1994. « La stratégie de la durabilité : Une nouvelle relation avec les Biens, vendre l’utilisation au lieu du produit ». *Entreprendre*, n° 18: 26-29.
- Stahel, Walter, et Oro Giarini. 1990. *Les Limites du Certain*. Presses Universitaires et Politechnique Romandes.
- Terrasse, Pascal. 2016. « RAPPORT AU PREMIER MINISTRE SUR L’ÉCONOMIE COLLABORATIVE ».
- Trehan, Natacha. 2014a. « La fonction achats de demain : analyse prospective par la méthode PM ». *Management et Avenir*, 153-70.
- . 2014b. « La fonction Achats de demain : Analyse prospective par la méthode PM », *Management & Avenir*, , avril, 153-70.
- Van Niel, Johan. 2014. « L’économie de fonctionnalité : principes, éléments de terminologie et proposition de typologie. », février.

- Vuidel, Patrice, et Brigitte Pasquelin. 2017. « Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050 - Les dynamiques servicielle et territoriale au coeur du nouveau modèle ». ADEME - ATEMIS.
- Zilberberg, Emmanuel. 2008. « Nouvelles métriques de prix : rendre l'échange profitable ». *L'expansion management review*, mars, 42 à 51.