



MICHELIN

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Vendre des kilomètres parcourus et une performance du pneu

Activité

Conception et fabrication de pneumatiques

Localisation

*Auvergne-Rhône-Alpes
Clermont Ferrand*

Effectif / Chiffre d'affaires

*125.000 personnes
CA : 21,9 milliards d'euros*

Dirigeant

Florent Menegaux, Président

Personnes interviewées

*Nicolas Beaumont, Senior VP Sustainable
Development and Mobility
Denis Joubrel, responsable Services et
Solutions*

Date d'entrée dans la démarche d'économie de la fonctionnalité

Début 2000

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

L'économie de la fonctionnalité relève, pour le groupe Michelin, d'un positionnement stratégique fort sur le concept de mobilité durable. L'enjeu n'est donc pas le pneumatique mais bien l'ensemble de son environnement, ce que traduit par exemple l'investissement du groupe, historiquement, sur les véhicules (par exemple la Michelin ou les avions Bréguet), les cartes routières ou aujourd'hui les GPS. Travailler sur l'environnement du pneumatique et sur une gestion complète des mobilités permet de mieux maîtriser des conditions d'exploitation opérationnelle des pneumatiques et de leur cycle de vie, dans un objectif de réduire les pertes de valeur associées au gaspillage de matière. Pour Michelin, il s'agit par ce moyen de lier l'intérêt du client à celui de l'entreprise.

Ce que recherche Michelin, avec l'économie de la fonctionnalité, c'est de s'engager sur le long terme pour proposer à ses clients des solutions de mobilité avec le moins d'impacts possible. Historiquement, l'approche marché et le modèle économique de Michelin n'ont d'ailleurs jamais été vraiment centrés sur la seule « économie du produit » : l'entreprise a depuis longtemps déployé des offres de services complémentaires. Un produit comme le pneumatique étant très sensible aux conditions d'usage, et ces dernières pouvant avoir, alors même que l'entreprise n'y serait pour rien, un fort impact sur la performance et la durabilité des produits. L'impact potentiellement négatif sur l'image du produit et de l'entreprise tout entière sont donc à maîtriser.

Plus récemment, au tournant des années 2000, des progrès technologiques ont permis de proposer sur le marché des pneus à la fois plus efficaces et plus durables. Mais la durée de vie accrue des produits ne pouvant être intégralement répercutée sur leur prix de vente, du fait des conditions du marché, il a été nécessaire d'innover sur le modèle économique. L'enjeu était de créer le maximum de valeur pour le client, comme pour Michelin.

Résultats et effets constatés

Offre et modèle de revenus

Le premier marché sur lequel une offre servicielle a été proposée est celui des pneumatiques pour trains d'atterrissages d'avion. Dès le début des années 2000, il a été proposé aux compagnies aériennes une offre facturée à l'atterrissage, Michelin se chargeant de l'ensemble de la gestion des pneumatiques. Ce sont ensuite les pneumatiques pour les engins d'exploitation de mines à ciel ouvert qui ont été proposées avec ce type de contrats de performance, sur la base d'une contractualisation liée au taux d'utilisation du véhicule. Pour maîtriser au mieux les conditions d'exploitation des pneumatiques, et allonger leur durée de vie, l'offre intégrait jusqu'au réglage des véhicules et au nettoyage des pistes.

Mais l'offre la plus emblématique du positionnement de Michelin sur l'économie de la fonctionnalité a été Michelin Fleet Solutions, dédiée aux flottes de poids lourds pour le transport de marchandises ou de personnes. L'offre complète intègre la gestion de la flotte, la formation des chauffeurs, l'optimisation du réglage des trains roulants et de la pression de pneus, avec différents niveaux d'option et d'engagement. Michelin reste propriétaire des pneus. Au-delà des seuls poids lourds routiers, l'offre est aussi proposée pour les métros, comme c'est le cas à Paris.

Offre et modèle de revenus (suite)

Michelin s'engage sur un gain global de performance, mesuré en gramme de pneu par kilogramme transporté par kilomètre, à partir d'un état zéro établi contractuellement au début de chaque contrat. Le partage de la valeur avec le client repose sur des objectifs quantifiables de minimisation de la consommation de matière première par optimisation de l'épaisseur de la gomme. L'offre repose sur une promesse de prix garanti au kilomètre, incluant une gestion complète, la prise en charge de la maintenance et de l'administration du parc de pneus et la garantie d'une conformité réglementaire. La consommation en énergie des véhicules étant trop multifactorielle et dépendante de facteurs comportementaux, elle ne fait pas aujourd'hui l'objet d'un partage contractuel de la valeur.

Les pneus étant des organes de sécurité critiques, Michelin assure une garantie et prend la responsabilité juridique de l'ensemble, pneus et services d'accompagnement, y compris lorsque l'exploitation est assurée par un partenaire agréé.

Fortement contextualisée, ce type d'offre est aujourd'hui connue et structurée en Europe, et plusieurs concurrents de Michelin proposent aujourd'hui des offres sur le même modèle. Michelin et les opérateurs concurrents proposant ainsi aux transporteurs de gérer l'ensemble de leur parc de pneus, quels que soit au départ du contrat les pneus montés sur les camions, même s'ils ont été vendus ou installés par un concurrent.

Sur le marché des trains d'atterrissage d'avion, la pénétration de ce type d'offre est de l'ordre de 50% du marché. Sur les poids lourds la pénétration est de l'ordre de 20% en Europe, avec une histoire déjà ancienne (près de 50 ans au Royaume Uni), mais un peu moins élevée sur les autres marchés où Michelin est présent. Michelin gère aujourd'hui, avec ce type de contrats, plus de 1 million de véhicules dans le monde. Pourtant, aujourd'hui encore, Michelin n'utilise que peu le terme d'économie de la fonctionnalité vis-à-vis de ses clients. C'est plus l'économie circulaire et la maîtrise du coût total de possession qui sont mis en avant.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

500 personnes sont affectées, au sein du groupe Michelin, à l'exploitation de ces offres servicielles. Mais leur déploiement repose surtout sur un réseau de plus de 3400 « service providers ».

Production et travail

En amont, le travail des commerciaux a été radicalement transformé pour évoluer d'une posture de vente à une gestion de comptes nécessitant une nouvelle approche, ce qui a nécessité un effort de formation et de renforcement des compétences. Sur l'exploitation, l'objectif de diminution de la consommation des véhicules et d'optimisation de la matière suppose plus d'interventions pour optimiser la rotation des pneus, et donc plus d'entretien. Ces opérations devant être effectuées là où sont situés les camions, ce sont 500 employés de Michelin, auxquels s'ajoutent des partenaires formés à cette fin, qui y travaillent. Le déploiement de l'offre a permis de créer des emplois qualifiés, y compris en milieu rural, là où sont situés certains grands clients comme Transdev ou Keolis, Suez, Véolia.

“ L'économie de la fonctionnalité, en permettant un engagement réciproque sur des critères factuels, nous a permis de lier directement l'intérêt du client à celui de Michelin. ”



Nicolas Beaumont,
Senior VP Sustainable development and Mobility

Plus largement, l'économie de la fonctionnalité fait évoluer les indicateurs de performance et donc les modes de pilotage de l'entreprise, avec notamment un accent sur l'intensité servicielle, la capacité d'engagement et l'efficacité matière.

Intérêt environnemental

Malgré une attente exprimée de la part des clients sur la gestion de la fin de vie des pneus et le souci d'économiser sur le carburant, il a fallu, à l'aide de démonstrateurs, apporter la preuve de la rationalité économique et environnementale de cette offre. Une ACV certifiée a permis de démontrer qu'il était possible de parcourir 2,6 x plus de km avec un pneu de bonne qualité exploité en économie de la fonctionnalité qu'avec un pneu classique vendu simplement. Ce gain de performance est obtenu grâce à une meilleure maîtrise des conditions d'usages, mais aussi des rotations des pneus, rechapage et recréage qui permettent d'allonger à la fois leur durée de vie et leur taux d'utilisation.

Synthèse et perspectives

En Europe, 25% des véhicules roulant sont des véhicules de flotte, avec une tendance à l'augmentation. Il y a donc un important potentiel de croissance pour ce type d'offres. Mais en dehors des très grands comptes ou les achats de performance sont aujourd'hui la norme, la pénétration de l'économie de la fonctionnalité reste encore limitée par des freins psychologiques de la part des clients, qui n'acceptent pas tous de déléguer la gestion complète d'un équipement comme les pneumatiques.

Paradoxalement, le fait que des concurrents proposent aujourd'hui des offres équivalentes a permis de lever un frein psychologique lié à une crainte sur la continuité de service en cas de défaillance du fournisseur ou de rupture du contrat de son fait.

Enfin, si aujourd'hui, l'offre ne peut être rentable que pour des parcs importants de véhicules, des avancées dans la mise au point de pneus équipés de capteurs connectés permettent d'anticiper l'adaptation prochaine d'une offre servicielle pour des flottes plus réduites.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :
<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire :
www.michelin.fr

CONTACT

Denis Joubrel
denis.joubrel@michelin.com



Crédit Photo : franckreporter/E+/GettyImages

L'ADEME est un établissement public sous tutelle conjointe du ministère de la Transition écologique et solidaire et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

