



# Signify



ILS L'ONT FAIT



## SIGNIFY

### EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

*Vendre la lumière comme un service*

#### **Activité**

*Solutions d'éclairage à faible consommation*

#### **Localisation**

*Ile-de-France  
Suresnes (Hauts-de-Seine)*

#### **Effectif / Chiffres d'affaires**

*620 personnes en France  
(9 000 dans le monde)  
CA : 300 millions d'euros en France,  
7 milliards d'euros dans le monde*

#### **Dirigeant**

*Jean-Luc Lavenir, Président*

#### **Personne interviewée**

*François Darsy, directeur marketing  
tertiaire et industrie*

#### **Date d'entrée dans la démarche**

***économie de la fonctionnalité***  
*2008*

### Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

Philips, historiquement spécialisé dans la fabrication d'ampoules à incandescence, s'est progressivement diversifié dans d'autres domaines, de l'électronique grand public à l'équipement médical. Avec l'émergence de la LED, qui allait radicalement bouleverser toute la chaîne de valeur de l'éclairage, le groupe Philips a séparé son activité éclairage de ses autres activités, désormais prépondérantes, par la création en 2016 de sa filiale Philips Lighting, devenue en 2019 Signify. La promesse, avec la LED, d'un allongement considérable de la durée de vie des composants, concomitant à la levée des verrous technologiques favorisant l'entrée sur le marché de nouveaux concurrents – le processus de fabrication d'ampoules sous vide étant à la fois plus intense en capitaux et plus complexe à maîtriser que celui des composants LED – obligeait à une refonte profonde du modèle économique. Philips Lighting est ainsi passé du statut de leader mondial de l'ampoule en 2008 à celui de leader mondial de l'éclairage en 2016, en se concentrant sur les solutions d'éclairage, et donc sur l'environnement de la source lumineuse plus que sur cette dernière. Toutefois, Signify souhaite rester actif et présent sur le marché de l'ampoule, ne serait-ce que pour maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur.

Cette transformation radicale du modèle économique sur l'éclairage est étroitement liée à un changement de positionnement du groupe Philips dans son ensemble. En effet, dès 2015, le groupe anticipait une baisse des volumes, lié aux disruptions technologiques qui allaient entraîner soit une réduction considérable des coûts et l'apparition à terme d'offres à bas coûts, soit un allongement considérable, à coûts équivalents, de la durée de vie des équipements. La stratégie adoptée par Philips consiste à apporter plus de valeur aux clients, tout en s'affirmant comme leader sur le développement durable avec un objectif de neutralité carbone des opérations dès 2020.

### Résultats et effets constatés

#### **Offre et modèle de revenus**

Signify propose aujourd'hui de vendre la lumière comme un service (« Light as a service ») assortie d'engagements sur la consommation énergétique et la continuité de service (disponibilité opérationnelle effective). La promesse est de tendre vers une durée de vie de 100.000 heures d'éclairage pour les nouveaux systèmes, assortie à une réduction drastique des consommations d'énergie. L'offre « Light as a service » de Signify repose contractuellement sur l'atteinte d'indicateurs de performance clés que sont notamment l'intensité lumineuse fournie (Lux), la continuité de service et la consommation énergétique. Ce type de contractualisation reste encore marginal pour le secteur tertiaire ou la distribution, mais représente de 20 à 25% du marché, tous fournisseurs confondus, selon la taille des entreprises, pour le secteur industriel.

En pratique, les gains de performance sont obtenus par une personnalisation poussée des installations et du suivi de l'éclairage, par exemple à l'aide de détecteurs de présence permettant une remontée d'information sur les taux d'utilisation des équipements.

## Offre et modèle de revenus (suite)

A travers cette offre servicielle, Signify s'engage sur l'ensemble du poste éclairage, en prenant à sa charge la conception, l'installation, la maintenance et la fin de vie des équipements. De nouveaux gisements de valeur, liés aux caractéristiques technologiques des produits, rendent possibles de nouvelles offres créatrices de valeur, comme la transmission ou la remontée de données avec la technologie LiFi. Dans cette offre, les luminaires ne sont plus vendus au client, même si des clauses de reprise sont possibles en sortie de contrat.

Signify prend en charge : le financement de l'investissement et son amortissement grâce à la réduction des consommations d'énergie, le transfert du risque vers l'amont lié à l'engagement sur une performance globale sur l'ensemble du cycle de vie, la prise en charge du coût total de possession, le tout dans un domaine pour lequel il n'existe à ce jour aucun retour d'expérience tant les technologies employées sont encore récentes. Le partage de la valeur avec le client nécessite donc aujourd'hui d'être encore ajusté, sur la base d'un dialogue visant à permettre l'identification de la valeur perçue et reconnue par le client, sur la base d'indicateurs factuels (puissance d'éclairage utile, réduction des consommations d'énergie), ce qui suppose transparence et pédagogie afin de clarifier le rapport entre coût total de possession et rendement des investissements.

## Partenariat et coopération

S'il arrive à Signify de contractualiser directement avec certains très grands comptes clients, l'essentiel de son activité repose sur un réseau d'installateurs ou de distributeurs, auxquels s'ajoutent désormais les sociétés de services spécialisées dans l'efficacité énergétique (ESCO). Afin que la promesse puisse être délivrée au client dans les meilleures conditions, quelque soit le canal de distribution, un programme de renforcement des compétences des partenaires a été mis au point.

## Production et travail

La disruption technologique que représente la LED, associée à celle des procédés de fabrication, comme par exemple l'impression 3D qui permet de s'affranchir de la fabrication de moules, modifie en profondeur l'organisation de la production et du travail. Par ailleurs, la création de valeur repose désormais beaucoup plus sur l'avant-vente, l'accompagnement du client, le traitement des données et l'ingénierie financière que sur la fabrication. C'est un bouleversement du travail, tant en interne que pour les partenaires, qui a dû être accompagné par un effort de formation et d'adaptation des compétences sans précédent.

## Intérêt environnemental

L'offre permet de sortir d'une logique de volume, consistant à vendre toujours plus d'ampoules et de luminaires, pour aller vers une offre servicielle proposant une solution d'éclairage complète. Les revenus ne sont plus liés à la consommation de ressources matérielles. Par ailleurs, la nouvelle offre « light as a service » permet de réduire significativement l'intensité matérielle et énergie du poste éclairage. En effet, au-delà de la réduction, pouvant aller jusqu'à un facteur 10 par rapport à un éclairage à incandescence classique, de la consommation énergétique, liée à la rupture technologique qu'est la LED, l'allongement de la durée de vie des composants ainsi que la réduction de la fréquence des interventions de maintenance permettent de réduire considérablement l'impact environnemental de l'éclairage.



“ La réussite de la transition vers l'économie de la fonctionnalité repose sur un bon dosage entre vision et pragmatisme. L'enjeu est de parvenir à faire des choses simples malgré la complexité intrinsèque du modèle. Attention au premier contrat : il sera déterminant pour la suite. ”

François Darsy, Directeur Marketing Industrie et Tertiaire

Paradoxalement, avec l'allongement de la durée de vie des composants techniques, il apparaît un risque d'obsolescence de design, lié au risque que l'aspect du produit puisse se démoder avant qu'il soit nécessaire de le remplacer. Un effort d'écoconception a ainsi été entrepris, afin de faciliter, outre le reconditionnement ou le recyclage du produit en fin de vie, l'évolution de son aspect extérieur en cours d'exploitation.

C'est donc la combinaison des deux facteurs que sont la rupture technologique et l'approche servicielle intégrée qui permet d'optimiser les gains en termes de ressources matières et énergie.

## En synthèse

Ce modèle de contractualisation modifie en profondeur la relation client. En reposant sur un engagement contractuel de longue durée, il permet de sortir du modèle transactionnel classique qui repose encore souvent sur un rapport de force. On s'achemine ainsi vers un engagement réciproque durable, en convergence avec la stratégie de développement durable dans laquelle la performance environnementale fait intégralement partie de la promesse.

Même si ce modèle reste, à moins de 10% du chiffre d'affaires global, encore émergent, l'accueil qui lui est aujourd'hui réservé par la clientèle permet à Signify d'anticiper une croissance importante pour les années à venir, le positionnement sur la valeur créée pour le client permettant de maintenir à la fois le niveau de qualité des produits et les marges de l'entreprise.

Toutefois, sa pénétration reste inégale selon les marchés. Elle reste très faible dans le secteur des marchés publics où elle est desservie par un régime de récupération de la TVA qui favorise les budgets d'investissement au détriment des budgets de fonctionnement.

Le passage vers l'économie de la fonctionnalité, pour Signify comme pour de nombreuses autres entreprises de toutes tailles, est un processus lent qui nécessite une courbe d'apprentissage, une transformation en profondeur de l'entreprise et une adaptation de son organisation et de ses compétences. Il est donc essentiel, pour éviter toute désillusion, de ne pas « tout lâcher » mais au contraire de s'appuyer sur l'existant et de trouver le bon rythme pour réussir cette transition.

## POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :  
<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>  
Le site de l'entreprise ;  
[www.signify.com](http://www.signify.com)

## CONTACT

François Darsy  
[Francois.darsy@signify.com](mailto:Francois.darsy@signify.com)



Crédit Photo : microgen/GettyImages/iStockphoto

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.

