LOKÉO : FINI LA PROPRIÉTÉ, VIVE L'USAGE

▶ Frédéric CAYMARIS MOULIN, directeur général

▶ SÉANCE DU
6 JUIN 2012

▶ SÉANCE DU 6 JUIN 2012

LOKÉO : FINI LA PROPRIÉTÉ, VIVE L'USAGE p.3

**CRÉATION DE LOKÉO :
LA LOCATION COMME UNE TENDANCE ÉMERGENTE** p.3

- Du benchmark à l'étranger p.3
- La recherche de signaux faibles p.3
- Des focus groupes pour valider la proposition p.4

**LANCEMENT DE LOKÉO : LA CONSTRUCTION
ET LE POSITIONNEMENT DE L'OFFRE** p.4

- Un premier test grandeur nature auprès d'étudiants p.4
- Le choix d'internet comme canal de diffusion de l'offre p.5
- Produits et services : l'offre Lokéo p.5
- Zen, techno, mobile : les 3 formules de l'offre de location p.6

BILAN APRÈS 2 ANNÉES D'EXISTENCE p.6

- « usageur » ou « page blanche » ? Une première catégorisation des clients p.7
- Un modèle économique pas encore définitif p.7

LOKÉO ET L'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ p.8

- Sur le chemin de l'économie de fonctionnalité p.8
- Centrer l'offre sur les effets attendus de l'usage : un nouveau partenariat avec Webinage et Bdom p.8

ECHANGE ENTRE LES MEMBRES DU CLUB p.9

- Logistique, services, financement : comment est conçue l'offre Lokéo ? p.9
- Comment dépasser l'obsolescence programmée et adapter les produits à l'usage ? p.10
- Un frein du côté des clients : la demande de marques p.11
- L'économie de fonctionnalité, une solution de personnes riches ? p.11
- Pour changer de modèle : dépasser l'usage, s'intéresser aux effets utiles p.12
- Peut-on dépasser la logique de solutions individualisées ? p.12
- Un système d'acteurs, des règles communes à construire dans une logique de bien commun ? p.13
- Un rôle pour les collectivités territoriales et l'Etat ? p.14

▶ PARTICIPANTS À LA SÉANCE

Xavier BARON, sociologue (consultant en GRH) • Nadia BENQUE, consultante en RSE (CEEFIA) • Brigitte BISSAUGE • Jean-Christophe BISSAUGE, master physique et environnement • Frédéric CAYMARIS (Lokéo) • François CLUZEL, post-doctorant école centrale Paris • Marc COLOMBARD PROUT (CSTB) • Colette DEBECHE (SPIE de Liège) • Romain DEMISSY, doctorant Paris 7 Ladyss • Gilles DESCARGUES, Ville de Saint-Maur • Christian DU TERTRE (Atemis et Ladyss) • Louis ELOY, administrateur délégué de la société Eloy • Léon Christophe ETILE (institut Inspire) • Eric FROMANT (Periculum Minimum) • Gérald GAGLIO (UTT) • Estelle fleur GALATEAU, doctorante en sociologie • Véronique GUIRAUD (Macéo) • Marc GUYON (CNAM) • Gérard GRASS • Youssef HAMMAMI, Paris 7 • Marie HELLOUIN, journaliste (membre de la Fondation Concorde) • Grégory KOTNAROVSKY (EDF) • Jean-Louis LABEYRIE (SCET) • Thomas LAMARCHE, maître de conférence à Paris 7 (directeur adjoint du Ladyss) • Dominique LHERMITTE (APHP) • Pierre-Yves LOCHET (EDF) • Cristina LOPEZ (IAU) • Dorothée METTA, Conseil en entreprise • Benoit MOUGENOT, doctorant en économie • Isabelle NICOLAÏ, professeur d'économie (Université Versailles Saint-Quentin) • Stanislas NOSPERGER (EDF) • Brigitte PASQUELIN, doctorante Paris 7 Ladyss • Alexia PESTRE (CD2E) • Damien SIMON (l'échangeur - filiale du groupe Laser) • Ingrid VAILEANU PAUN, doctorante • Patrice VUIDEL (Atemis)

sommaire

Lokéo fait partie des entreprises accompagnées dans le cadre de la recherche-action « PME et économie de fonctionnalité » impulsée par le Conseil Régional Nord Pas-de-Calais, mise en œuvre par Atemis. La présentation de Lokéo complète les séances du Club du 11 avril et du 4 juillet 2012 consacrées à la présentation de la recherche-action et à ses résultats, notamment le référentiel.

LOKÉO : FINI LA PROPRIÉTÉ, VIVE L'USAGE

Frédéric CAYMARIS MOULIN

CRÉATION DE LOKÉO : LA LOCATION COMME UNE TENDANCE ÉMERGENTE

Lokéo[1] est une filiale d'HTM (High Tech Multicanal) holding du groupe Boulanger. En 2008 le groupe a lancé un chantier « Vision » qui cherchait faire émerger les tendances de consommation dans les dix prochaines années. La location est un thème majeur remonté par les vendeurs, les équipes terrain de Boulanger.

Le groupe mène sa R&D à travers la création de filiales, aussi fin 2008, est créé B Loc avec pour cahier des charges « La location comme moyen de garantir un usage des produits pour le client ».

DU BENCHMARK À L'ÉTRANGER

Un premier axe de la recherche consiste en du benchmark à l'étranger. L'étude s'oriente essentiellement vers les pays anglo-saxons où l'attachement à la propriété est moindre que dans les pays latins. Le modèle de location y est développé depuis une trentaine d'années, organisé autour de magasins de proximité de moyenne surface. La promesse au client est forte, dans une logique « full service » : il est très facile de louer -pas d'engagement, pas de papiers- un échange se fait si l'appareil tombe en panne, on peut rendre l'objet et arrêté la location quand on le souhaite. Mais on est sur un modèle d'usurier destiné aux personnes n'ayant pas accès au crédit et profitant en quelque sorte de leur fragilité financière : des contrats à la semaine, renouvelables, qui amènent à des taux d'intérêt de 30 à 90% au final quand on achète le bien. Des méthodes de recouvrement douteuses sont également mises en œuvre.

Ce modèle est inadapté au marché français, où existe une législation sur le crédit plus encadrée, où le consommateur se laisse moins facilement duper. Et puis se pose un problème éthique comme on a pu le voir avec l'expérience de l'installation de Crazy Georges en France à la fin des années 90 : le slogan était « votre équipement pour 1 franc par jour », mais avec des taux d'intérêt allant jusqu'à 45%, ce qui avait fait dire à Lionel JOSPIN « *on vend aux pauvres mais deux fois plus cher* ».

LA RECHERCHE DE SIGNAUX FAIBLES

En complément du benchmark, une attention est portée à la mise en lumière de signaux faibles, afin de mettre à jour des futures tendances. Parmi les éléments relevés, le Pacte de l'environnement, proposé par Nicolas HULOT à l'occasion de l'élection Présidentielle 2007 et signé par les principaux candidats, qui mettait en valeur la location. Egalement des témoignages via des études qui complètent le panorama : le Directeur de Loxam[2] constate ainsi « *un engouement pour la location de tous les consommateurs du fait du pouvoir d'achat, d'élan écologique, de manque de place, ou de la volonté de disposer de bien à la pointe* » et conclut par : « *Fini la propriété, vive l'usage* ». En janvier 2009, BBDO détermine la location comme une des nouvelles techniques d'achats : 45% de l'échantillon interrogé se déclare prêt à louer.

Enfin, de nombreuses initiatives de sites de location entre particuliers d'une part, de sociétés de location d'autre part, apparaissent : Skiset, spécialisé dans la location de skis, Michelin, et le

[1] www.lokeo.fr

[2] société de location et vente de matériel et outillage pour le bâtiment, les travaux publics et l'industrie

lancement de la location du pneu au kilomètre parcouru, Caroline (Eurolease) dont le slogan est « Consommez votre voiture comme du téléphone ». Emergence également et succès du site du Bon coin qui montre que les particuliers sont prêts à acheter un produit d'occasion.

DES FOCUS GROUPES POUR VALIDER LA PROPOSITION

Enfin, dans ce cheminement sinueux qui a mené à l'offre Lokéo, les attentes du consommateur sont appréhendées à travers des groupes focus.

Un premier constat est que spontanément les consommateurs - interviewés ne pensent pas à la location, à fortiori à la location longue durée, dont la formule n'est pas connue. Ce retour est surtout vrai chez les jeunes que l'on croyait être le cœur de cible de l'offre : on ne veut pas être engagés (confère les expériences mal vécues avec le téléphone mobile et Internet), et si je loue c'est que je n'ai pas les moyens, je ne construit pas ma vie. Ma réussite de vie passe par l'achat.

Un focus organisé à Lille avec des personnes de plus de 40 ans montre des individus plus réceptifs. Ceux-ci ont déjà une expérience d'achat, et voient à travers elle un intérêt secondaire de posséder par exemple sa machine à laver.

Trois principaux freins ressortent des groupes focus :

- Le prix : « *c'est plus cher* », « *on peut se faire avoir* » ;
- Le contrat : « *la paperasse* », caution, résiliation, c'est trop compliqué ;
- La relation à la propriété : la location renvoyant à un sentiment de précarité.

Ressortent également des avantages perçus. En premier lieu il n'y a plus d'arbitrages de trésorerie à faire (on évite l'investissement de départ). La location permet en outre d'accéder au top de la technologie à tout moment (équipements chers et vite dépassés), elle offre de la tranquillité (livraison, installation, dépannage, la technologie c'est compliqué : comment ça fonctionne ?), et est vue comme une réponse aux problèmes de mobilité (déménagements).

Au final les adultes ressortent comme le vrai potentiel, autour de trois offres :

- Le gros électroménager pour le confort de vie et le 0 soucis
- L'informatique surtout si possibilité d'offre packagée
- L'image et le son tranquillité 0 soucis et possibilité de suivre les changements technologiques

LANCEMENT DE LOKÉO : LA CONSTRUCTION ET LE POSITIONNEMENT DE L'OFFRE

UN PREMIER TEST GRANDEUR NATURE AUPRÈS D'ÉTUDIANTS

Même si le focus a été moins concluant sur les jeunes, un premier test est réalisé sur les étudiants en octobre 2009, à travers la présence de Lokéo dans une école lilloise pendant trois semaines de rentrées pour présenter son offre (location de lave-linge, de télévision). Au total, l'offre obtient 4% d'emprise sur les étudiants de l'école.

L'idée est donc de lancer Lokéo auprès des étudiants, population qui a un besoin évident car mobile (70% des étudiants changent chaque année de logement, 37% de locataires et colocataires), avec un faible pouvoir d'achat, et en recherche du moins de contraintes possibles.

D'autres raisons renforcent le choix : les étudiants sont une communauté connectée, communicante et férue de « viralité », sont une population prescriptrice de tendance auprès de leur famille et peuvent devenir de futurs clients « confort » à horizon 3 ou 5 ans.

Le concept retenu : Lokéo, le dynamiteur de galères ! Ce ciblage n'a finalement pas fonctionné, comme pouvait le laisser présager leurs réponses à l'occasion des focus !

LE CHOIX D'INTERNET COMME CANAL DE DIFFUSION DE L'OFFRE

S'est posée la question du ou des canaux de commercialisation : Internet, boutiques ou les deux ? Le choix s'est porté sur Internet pour plusieurs raisons. Tout d'abord l'accès à une couverture nationale immédiate, ensuite des coûts de développement moins onéreux, une existence sur le Net qui permettait de plus de n'avoir pas de risque d'être dépassés. Ce choix étant également cohérent avec la cible étudiante. Enfin, même avec des boutiques, il était nécessaire d'avoir un site.

Quelques risques ont cependant été identifiés. Le premier est de ne pas convaincre le client sur le net, le second étant la complexité logistique (liée à la couverture nationale), enfin tout simplement le manque d'expérience de Lokéo.

PRODUITS ET SERVICES : L'OFFRE LOKÉO

L'offre de produits s'est orientée vers les produits « d'investissement ». En effet, il n'y a aucun intérêt à louer un produit vendu à un prix inférieur à 500 euros. Cela occasionne trop de frais annexes du point de vue de l'offreur.

Le catalogue comprend 500 produits en gros électroménager (lavage, Froid et cuisson), en image et son (LCD , Vidéoprojecteur et Home cinéma), en informatique (PC, portables et imprimantes laser). Les produits font partie de l'offre Boulanger existante en magasin et sont de marque. La marque offrant une caution de qualité et de réassurance pour le client, étant synonyme de fiabilité donc devant faciliter le Service Après Vente (SAV) et étant un plus dans l'éventualité d'une future revente du produit. Le pied de gamme est constitué par des produits Essentiel B, marque création de Boulanger.

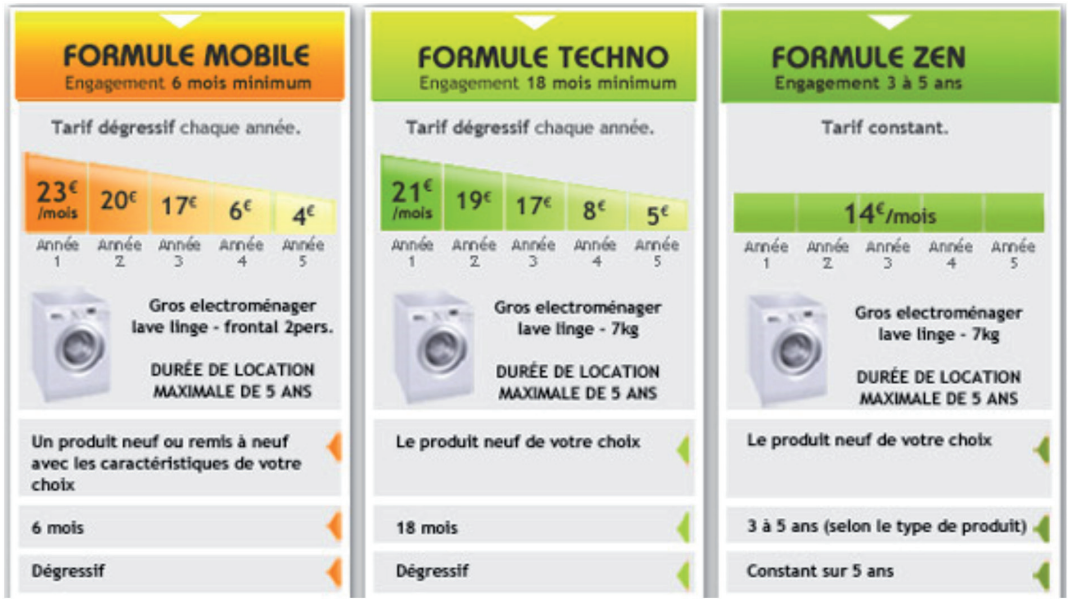
L'offre possède également un parti pris de technologie utile : classe énergétique économique (A+), départ différé, système de sécurité, connectique développée (LCD avec HDMI,....).

L'offre de services qui va avec la location des produits n'est pas optionnelle. Elle comprend tout d'abord la livraison, l'installation, le branchement, la prise en main, ainsi que la reprise en fin de contrat. Offre plus facile à tenir en électroménager, moins en micro informatique ! Le SAV a pour objectif de minimiser le désagrément du client en cas de rupture d'usage. Il fonctionne via une hotline puis, si la panne est avérée et ne peut être résolue à distance, l'échange du produit par un appareil neuf au moins équivalent. Lokéo a cherché une société d'assurance prête à couvrir le risque de panne mais nous ne l'avons pas trouvé, d'où ce choix.

Des services optionnels devraient enrichir à terme l'offre (formation et prise en main du produit, assistance en ligne à l'utilisation de son produit, hébergement en ligne de ses données sur disque dur).

ZEN, TECHNO, MOBILE : LES 3 FORMULES DE L'OFFRE DE LOCATION

Le schéma ci dessous présente les caractéristiques des 3 formules proposées.



La formule Zen implique un engagement de moyen terme, 3 à 5 ans suivant les produits. Le montant de la location est identique tous les mois pendant toute la durée de la location. La formule Techno permet une sortie possible au bout de 18 mois, la formule Mobile au bout de 6 mois.

Dans un premier temps Lokéo a cherché si nous pouvions proposer une assurance pour couvrir la possibilité de restitution avant la fin du contrat. En définitive, nous avons conçu une réponse alternative : le paiement dégressif. Ainsi, quel que soit la formule choisie, un client qui au final aura gardé son appareil 3 ou 5 ans aura payé au total le même prix de location : de façon dégressive dans un cas, avec des mensualités identiques dans l'autre.

Lokéo lui n'a pas de stock. Il achète le produit chez Boulanger dès qu'il est loué, et le fait partir chez le client dès le lendemain.

BILAN APRÈS 2 ANNÉES D'EXISTENCE

Les chiffres clefs de l'activité, après 2 années, sans communication dans les grands médias[3] :

- 10 000 contrats
- 6 000 clients
- 13 000 produits loués
- une durée de location de 36 mois

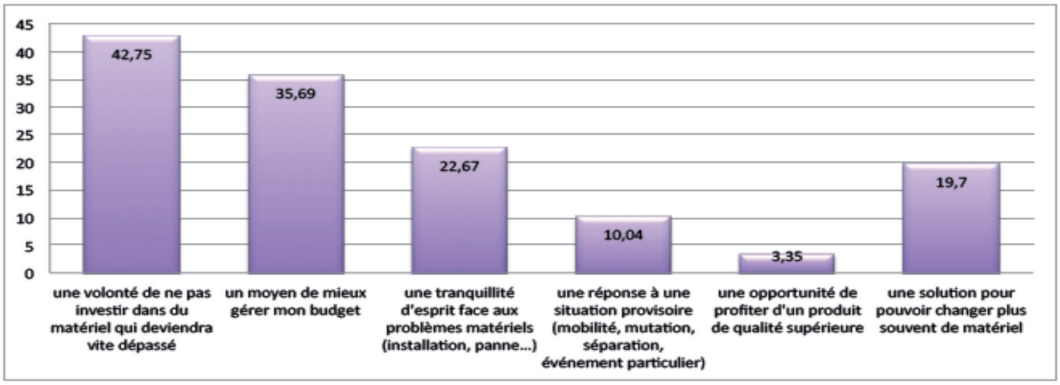
La formule plébiscitée est celle qui propose la plus longue durée (Zen), qui représente 54% des contrats, devant la formule Techno (34%), la formule Mobile ne comptant que pour 12%. 42% des locations concernent du gros électro ménager, 33% de la micro informatique et du multimédia et 25% de l'image et du son.

Qui sont les clients ?

Le cœur de cible est les 31-49 ans, qui comptent pour 47% des clients. Il n'y a pas de surprise particulière au regard de la typologie des personnes qui commandent sur internet. L'offre attire plutôt des « CSP moins » (les employés comptant par exemple pour 28% des clients).

[3] A noter cependant qu'une présentation de Lokéo dans l'émission Télématin a déclenché dans la semaine suivante un nombre élevé de connexions et de commandes !

Les motivations sont reprises dans le tableau ci-dessous.



« USAGEUR » OU « PAGE BLANCHE » ? UNE PREMIÈRE CATÉGORISATION DES CLIENTS

L'ensemble des données collectées et des enquêtes réalisées sur les clients a permis de réaliser une première catégorisation autour de 4 profils.

L'usageur. Il représente 35% des clients et c'est le client privilégié pour Lokéo. Son levier d'adhésion est le service après vente. Il loue un service et est conscient de payer pour ce service. Il attend la garantie d'un usage continu de son matériel tout au long de la durée de la location. Il est plus enclin à louer du gros électroménager. Il tend à être fidèle sur le long terme sur un nombre restreint de produits, si la qualité du service répond à ses attentes.

L'aspirant hédoniste (ou « wannabe »). Il compte pour 45% des clients. Son levier d'adhésion est l'accès à un matériel qu'il n'aurait pas eu autrement. « wannabe », il est intéressé par les grandes marques et du matériel sophistiqué et veut profiter d'un confort qu'il sait réservé en temps normal aux autres. Souvent aux revenus modestes, il va être valorisé par le fait d'avoir trouvé le moyen de vivre selon ses aspirations matérielles. C'est un profil enclin à multiplier la location de matériel de confort d'où un risque d'endettement auquel il faut que Lokéo soit attentif. Il a cependant une forte notion de propriété, ce qui pourrait l'amener à acheter certains de ses matériels d'occasion. Il est donc un client potentiel de la revente de matériel de seconde main si Lokéo va dans cette orientation.

Le « page blanche» correspond à des clients qui s'installent dans la vie, accèdent à un premier emploi.

Le « Court termiste » est dans un entre-deux de la vie. Ce peut être un étudiant, une personne divorcée, qui recherche un équipement provisoire, transitoire.

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE PAS ENCORE DÉFINITIF

Après 2 ans d'existence, le modèle économique de Lokéo est encore en construction. Le cycle de vie de l'offre de location est de 4 ans : que vont faire les clients à la fin du contrat ? Vont-ils conserver leur produit ou relouer un plus récent ? Quelles sont les motivations réelles de la clientèle ? On note l'arrivée de clients professionnels, par exemple des TPE qui s'équipent en informatique à travers Lokéo : quelle importance cette clientèle peut prendre ? Cette question reste toutefois en suspens.

Nous sommes également en phase d'apprentissage sur la vie du contrat : le recouvrement des loyers est-il aisé ? Les clients portent-ils une même attention aux produits loués qu'à ceux qu'ils achètent ? Cette question conditionne notamment le taux de SAV.

Enfin, une autre question reste ouverte : que fait-on du produit à la fin ?

3 possibilités s'offrent à nous : la relocation de certains produits, la revente (on teste actuellement de la revente pour se faire un argus de produits d'occasion). Ne vaut-il pas mieux donner le

produit à une association comme Envie, structure d'insertion qui reconditionne des produits électroménager et les revend à bas coût ? Cette solution a un intérêt : elle ne coûte rien pour nous en termes de logistique retour, puisque le produit ne revient pas chez Lokéo.

Nous pensons que notre modèle économique définitif sera calé d'ici à 2013/2015.

LOKÉO ET L'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ

SUR LE CHEMIN DE L'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ

Lokéo ne se réclame pas aujourd'hui d'un modèle d'économie de fonctionnalité. L'entreprise considère ne remplir que 2 critères sur les 4 qui peuvent définir ce modèle : la proposition de l'usage d'un produit auquel est ajouté un ensemble de services non optionnels afin d'optimiser cet usage.

Par contre, Lokéo ne maitrise pas l'amont, la fabrication de produits, donc on ne construit pas les produits proposés en fonction de l'usage final du consommateur. Par ailleurs, l'entreprise ne connaît pas encore les possibilités de recyclage de ses produits.

S'approcher de l'économie de fonctionnalité signifie s'affranchir du produit, aller vers un abonnement à un service et passer d'une offre « bouquet » à une solution basée sur l'usage réel du produit. Par exemple : location de la machine à laver, apport de la poudre et vous payez au nombre de machines faites. Parmi les problèmes qu'il faudrait résoudre : le frigo dans une résidence secondaire s'use parce qu'il ne sert pas pendant 11 mois !

Cela signifie aller vers plus d'usage, donc de services, mais également réussir à s'affranchir des marques, des produits pour valoriser/capitaliser sur l'usage et non pas sur le marketing d'un fabricant.

Sur ce principe, nous sommes en discussion avec une société de service à domicile à qui nous pourrions proposer un pack avec les matériels et les produits adaptés à l'intervention des professionnels.

CENTRER L'OFFRE SUR LES EFFETS ATTENDUS DE L'USAGE : UN NOUVEAU PARTENARIAT AVEC WEBINAGE ET BDOM

Une autre offre en construction avec les sociétés Webinage et Bdom s'approche également du modèle d'économie de fonctionnalité.

Webinage[4] est une jeune société qui a conçu une interface tactile destinée aux personnes âgées dont l'autonomie à domicile dépend des autres. Cette interface, qui peut être installée sur un ordinateur ou une tablette, vise tout à la fois à :

- Créer du lien avec le voisinage et la famille
- Fournir des services de sécurité et de suivi des personnes
- Faciliter le quotidien de la personne, notamment via le contact avec les commerçants situés dans l'environnement du domicile

Un partenariat est en construction entre Lokéo, Webinage et Bdom[5] afin de concevoir et mettre en place la solution : Lokéo apporte les tablettes ou les ordinateurs tactiles et en garantit l'usage, Webinage fournit son interface et l'administre, Bdom installe la solution chez le client final et assure la prise en main de celle-ci et de l'interface Webinage.

Une nouvelle façon de penser et de mettre en œuvre l'offre apparaît : on est dans une logique de solution où les biens et services sont indissociables, solution orientée vers une garantie d'usage conforme aux objectifs annoncés : lien, sécurité, accès à des services de proximité. Les effets, la « performance » doivent pouvoir être mesurés.

[4] www.webinage.fr

[5] www.bdom.fr : société du groupe Boulanger, spécialisée dans l'installation, la formation, le dépannage informatique à domicile.

A l'inverse de l'offre précédente, où l'enjeu premier était la logistique de livraison et d'installation, l'inscription territoriale de l'offre devient ici indispensable : elle se construit en partie en prenant en compte les réseaux et ressources locales, et en lien avec les intervenants à domicile, les commerçants, la famille, le voisinage.

Cette offre pourrait faire évoluer le positionnement et le travail des sociétés impliquées. Il leur faut acquérir une connaissance des besoins et usages des personnes âgées et de leur entourage, être en relation avec des tierces parties (famille, commerçants, professionnels de l'intervention à domicile, bailleurs) pour que la solution soit pertinente et performante. Egalement entrer dans une relation différente avec les personnes bénéficiaires.

Derrière, un modèle d'affaire et un modèle économique sont à imaginer. La solution croise les intérêts de divers partenaires financeurs potentiels, du champ de la prévention / dépendance, de la santé, des bailleurs, des collectivités locales. Se pose alors la question de l'articulation / intégration des intérêts de chacune des parties d'une part dans la définition de l'offre (quels services proposer à travers la solution, etc.) et d'autre part dans son financement (comment calculer le juste apport de chacun au regard des bénéfices attendus pour lui même) ? Autre question : quel partage de la valeur entre les différents opérateurs ?

Une solution indissociable, basée sur l'usage, inscrite dans une « sphère fonctionnelle » (le bien être à domicile), engageant une performance : nous sommes semble-t-il dans un exemple d'économie de fonctionnalité.

ÉCHANGES ENTRE LES MEMBRES DU CLUB

Les divers échanges sont réorganisés par thématiques

LOGISTIQUE, SERVICES, FINANCEMENT : COMMENT EST CONÇUE L'OFFRE LOKÉO ?

Brigitte PASQUELIN : *Quel est votre modèle de logistique remontante ? Vous appuyez-vous sur la logistique de Boulanger ?*

Léon Christophe ETILE : *Quel lien à Boulanger ? Les vendeurs de Boulanger proposent-ils l'offre de location Lokéo?*

Marie HELLOUIN : *Comment financez-vous l'achat produit ?*

Frédéric CAYMARIS : Nous ne nous appuyons pas sur Boulanger pour vendre ou reprendre nos produits, pour des questions de volume et d'organisation d'entreprise. Boulanger a une stratégie assez décentralisée, cela signifie qu'il faut que je parle à 10 interlocuteurs régionaux, que je passe du temps à expliquer aux vendeurs de Boulanger que notre offre n'est pas concurrente. J'ai besoin d'avoir un interlocuteur unique, on est une petite équipe de 6 salariés. Un jour, pourquoi pas distribuer l'offre dans les magasins Boulanger, ou chez quelqu'un d'autre !

Concernant la logistique, le produit revient sur l'entrepôt de Hennin. Il est nettoyé, reconditionné, remis à la location. Nous avons à ce jour un trop faible volume pour développer des sites sur les différentes régions.

Cependant, nous faisons partie d'un gros groupe qui nous fait de l'avance de trésorerie. Nous remboursons avec des intérêts, comme avec une banque. Par ailleurs, lorsqu'une location est réalisée, nous commandons le produit dans l'heure qui suit le contrat à Boulanger, il peut être préparé et livré le lendemain. Si on n'avait pas Boulanger, nous serions obligés d'avoir les références en stock, donc moins de références à proposer.

Dorothée METTA : *Comment calculez-vous la durée de vie du produit et le prix de location pour que l'équation économique soit bonne ? Quelle possibilité de concevoir des produits non obsolètes, ce qui est votre intérêt ? Comment faire pour que la location soit moins chère que l'achat ?*

Frédéric CAYMARIS : La location ne peut pas être moins chère que de l'achat, il faut considérer que la location ce n'est pas seulement un bien mais un accès à des services. Autre point : il n'est pas facile de calculer le bon prix de location en se basant sur la durée possible de location du produit et sur son éventuelle valeur résiduelle à l'issue de celle-ci : on a aujourd'hui des idées en multimédia sur la valeur résiduelle du produit, mais pas d'idée sur l'électroménager. Quant à réduire le nombre de produits en circulation : nos produits ne se retrouvent jamais dans la rue, on cherche à le louer plusieurs fois ou à lui donner plusieurs vies avec divers utilisateurs.

Thomas LAMARCHE : *Comment faites-vous pour dimensionner l'activité de service après-vente, la gestion des pannes informatiques, le réglage des télés, des demandes qui ne sont pas toujours justifiées en terme d'intervention ?*

Frédéric CAYMARIS : On a un centre technique de relations clients. Sur 100 questions de hotline technique, 40 sont sur l'usage, et sont résolues en ligne. 30% sur des pannes que nous arrivons à résoudre en ligne. Au bout de 2 ans, il n'y a pas de débordements par rapport à ce que nous avions envisagé.

Gilles DESCARGUES : *Quelle deuxième vie donner aux produits ? Est-ce générateur de marge ? Pourquoi ne pas louer ma télé les 2 mois où je vais dans ma résidence secondaire ?*

Cristina LOPEZ : *Au terme du contrat, quel bénéfice retire le client ? S'il avait acheté le bien il aurait pu le revendre au bout de 5 ans.*

Frédéric CAYMARIS : Le coût de distribution d'un réfrigérateur et son installation est de 100 euros. Livrer un frigo et le reprendre coûte 200 euros. Concernant la télévision, le coût de la distribution c'est le dernier kilomètre, la livraison, l'installation, le réglage des chaines. C'est la limite des locations très courte durée alors même que j'ai des demandes sur ce type de locations.

Le client bénéficie d'un ensemble de services qu'il n'aurait pas eus s'il avait acheté lui-même le bien : installation, échange en cas de panne sur toute la durée du contrat, etc. Aujourd'hui on n'est pas encore au bout des contrats de 5 ans mais on peut imaginer des systèmes de fidélisation, des mois gratuits pour ceux qui poursuivraient le contrat.

Colette DEBECHE : *En quoi un modèle de location de type « économie de fonctionnalité » change-il la vie de l'entreprise ?*

Frédéric CAYMARIS : L'avantage : vous n'avez plus de pression sur le renouvellement de votre chiffre d'affaires, on est sur une logique de revenu récurrent ! Vous connaissez à l'avance votre revenu, vous managez votre risque de frais par anticipation.

COMMENT DÉPASSER L'OBSOLESCENCE PROGRAMMÉE ET ADAPTER LES PRODUITS À L'USAGE ?

Eric FROMANT : *Sur 13 000 produits, combien sur lesquels il est possible d'avoir un volume de distribution qui permette d'avoir son propre cahier des charges vis-à-vis des fabricants ?*

Léon Christophe ETILE : *Si l'objectif est de réduire le nombre de produits en circulation, ne peut on pas avoir une offre de marque Lokéo plutôt que de multiplier les références ?*

Gérald GAGLIO : *La location n'est qu'un premier pas pour rentrer dans le modèle de l'usage : on voit qu'il est nécessaire d'approfondir. L'économie de fonctionnalité propose un engagement de performance basé sur une continuité d'usage, une possibilité de montée en gamme et implique que la valeur d'un bien ne repose pas sur sa nouveauté mais sur sa durée. Or, garantir la montée en gamme, en performance, signifie de changer le produit, donc demande de le renouveler. On reste alors dans une logique de volume liée à une obsolescence ressentie. Avez vous en tant qu'entrepreneur envie de dépasser cette équation ?*

Frédéric CAYMARIS : Depuis 20 ans que je distribue de l'électroménager, je sais qu'entre une entrée de gamme et un haut de gamme il y a une différence de performance (par exemple, linge mieux lavé, moins usé), mais il est impossible de dire quel produit va durer le plus longtemps. Les marques différentes sont parfois fabriquées sur les même chaines avec un enrobage de marque différent. Aujourd'hui, je n'ai aucune illusion sur la capacité de faire changer le monde des fournisseurs. Les fabricants sont sur une gestion de l'innovation technologique à plus de 5 ans qui génère de la surconsommation.

Romain DEMISSY : *Dans quelles conditions entrer dans l'économie de fonctionnalité, dépasser l'entrée prestataire / bénéficiaire, et passer à un partenariat ? On voit à travers l'exemple présenté la forme que pourrait prendre la solution sur l'enjeu de maintien à domicile. Lokéo envisage-t-il de prospecter à l'échelle de territoires de proximité pour travailler d'autres questions telles que l'accès à l'équipement dans le logement social, par exemple ?*

Frédéric CAYMARIS : Oui mais il faut du volume pour pouvoir fabriquer le produit. En « B to C »[6] ce n'est pas possible. On pourrait en « B to B to C »[7] , avec un bailleur social qui dirait par exemple « on a 20 000 logements à équiper avec un produit qui fonctionne pendant 10 ans ». Je peux faire un cahier des charges, mais avec un volume nécessaire.

UN FREIN DU CÔTÉ DES CLIENTS : LA DEMANDE DE MARQUES

Nadia BENQU : *Comment mieux passer de la logique « produit » à la logique usage ? Pour se libérer de la marque ne faut-il pas mettre en avant la logique d'usage, le service, avec ses impacts ? N'est-ce pas une façon de sortir de la marque ?*

Frédéric CAYMARIS : C'est compliqué pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le marché est un marché construit autour des marques, donc on doit offrir des marques : plus on a de références, plus on est crédibles ! Une illustration : sur l'offre « mobiles » (6 mois), on avait mis 4 machines à laver correspondant à 4 usages (1 personne, 2 personnes, 4 personnes), sans dire le modèle. Résultat, les clients nous ont reproché de ne pas savoir ce qu'ils allaient recevoir comme machine, ils voulaient des références. Depuis qu'on présente les produits eux mêmes, on a multiplié par 10 les locations sur ce type de formule.

Autre difficulté : il y a des produits qui ne peuvent se dé-marquer : par exemple, les ordinateurs Mac ! On ne va pas faire un cahier des charges sur un Mac !

Cela pose également pour nous un problème de SAV. On connaît les taux de panne des produits de grande marque, pas de ceux qu'on peut faire construire. Autre question : celle de la revente à l'issue de la location. Enfin, un problème industriel : faire fabriquer 400 télés à son Nom, ça n'existe pas.

Mais vous avez raison ce devrait être la solution !

L'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ, UNE SOLUTION DE PERSONNES RICHES ?

Pierre-Yves LOCHET : *Qu'est-ce que cela impose dans l'économie des budgets des clients en terme de dépenses contraintes, aux côtés des autres abonnements (transport etc.) ? L'économie de fonctionnalité n'est-ce pas une solution de personnes riches ?*

Marc COLOMBARD PROUT : *S'agit-il d'optimiser les budgets sociaux de l'accompagnement des personnes âgées ou ne s'adresse-t-on qu'à des personnes solvables ? Qui paye quoi et qui gère quoi ?*

Frédéric CAYMARIS : Quelqu'un qui gagne 1200 euros par mois a horreur d'une dépense imprévue dans son budget. L'expérience Boulanger montre que les personnes qui prennent des extensions de garantie ont souvent des revenus relativement peu élevés.

[6] Business to Consumer : du prestataire au client final individuel.

[7] Business to Business to Consumer : prestataire en relation avec un intermédiaire qui gère la relation au client final.

Concernant l'offre de Webinage, la société aujourd'hui vend ou loue à des bailleurs sociaux les tablettes sur lesquelles elle installe son interface. C'est le bailleur qui prend en charge une partie du coût. Les acteurs de la santé sont également intéressés par la proposition.

Dorothée METTA : Je suis membre de Crésus, chambre de surendettement en Nord Pas-de-Calais. Nous travaillons sur la rénovation de l'habitat et sur le comportement des personnes. Le surendettement est également lié à des achats d'électroménager : l'offre Lokéo permettrait à la place de louer.

Frédéric CAYMARIS : Par rapport au crédit à la consommation classique, nous ne sommes pas ici dans de la location avec option d'achat, le client ne garde pas son produit, c'est une grosse différence. Pour sortir du surendettement c'est plus simple de louer. Si vous avez un problème, vous pouvez rendre le produit, même si certains équipements sont indispensables. Cela dit, si une personne est surendettée par rapport à un crédit, elle le sera également sur de la location.

POUR CHANGER DE MODÈLE : DÉPASSER L'USAGE, S'INTÉRESSER AUX EFFETS UTILES

Christian DU TERTRE : Dans la dynamique présentée, des éléments engagent vers l'économie de fonctionnalité. D'autres éléments nous maintiennent vers le modèle industriel, on le voit dans les échanges. Un premier point intéressant : Lokéo a une connaissance des clients plus fine qu'avant grâce aux focus, aux relations développées. On passe d'une demande à des attentes spécifiées.

L'offre de Lokéo propose-t-elle une solution nouvelle permettant d'intégrer des externalités non prises en compte auparavant ? Les externalités environnementales ne sont pas véritablement prises en charge. Sur l'aspect social, on note une autre réponse à la question du surendettement.

Sur la solution proposée avec Webinage, la finalité de la solution est de permettre aux personnes de rester non dépendantes. On bascule dans l'intention, les questions sociales sont plus proches, les questions territoriales incisives, le système client différent.

La question de l'usage est à mon sens une mauvaise entrée, qui renvoie au bien. Il faut plutôt entrer par celle des effets utiles. Par exemples, les effets utiles de la solution webinage pour les personnes, pour la famille, pour le bailleur, pour les acteurs de santé etc.

C'est aussi une question de revenus. L'économique n'est pas que monétaire, il faut s'intéresser aux effets externes de ce qui se joue. Il n'y a pas de réponse dans le modèle industriel, il faut aller vers un autre périmètre d'acteurs que les seuls clients et Lokéo. Un nouveau périmètre qui permette d'intégrer des dimensions de divers partenaires. Quelles sont les attentes des maisons de retraite, des personnes âgées ? S'ouvre un périmètre nouveau dont l'enjeu est « les conditions du maintien à domicile avec des liens sociaux satisfaisants ». La solution peut apporter des économies aux bailleurs, aux organismes de santé qui peuvent alors co-financer celle-ci et permettre à tous d'accéder au service.

La logique économique souhaitable est une logique de coopération, avec les fournisseurs mais aussi avec les bénéficiaires, d'écoute des attentes et de co-conception des réponses.

PEUT-ON DÉPASSER LA LOGIQUE DE SOLUTIONS INDIVIDUALISÉES ?

Léon-Christophe ETILE : Si on cherche des éléments de rupture, on peut penser à l'idée de partage en proximité. Que je loue ou j'achète, j'ai le même nombre de produits en circulation. Si je partage, on réduit. La proposition renvoie à la question du bien commun. A travers Lokéo il y a un détachement possible au bien pour aller vers la construction d'un bien commun avec de multiples parties prenantes.

Brigitte PASQUELIN : On note un élargissement du périmètre d'acteurs, dans une logique territoriale, liée à l'intégration de sphères fonctionnelles. Cela me fait penser au développement de lavomatic en zone rurale. Y vivent des personnes à faible revenus, en précarité énergétique. Or il faut parfois faire 10 km pour accéder à un lavomatic, pour ces personnes il faut donc inclure dans le coût du lavage celui du trajet. Pourquoi pas un service global qui s'appuierait sur des points de lavage en proximité ?

Damien SIMON : Certaines des propositions avancées renvoient à l'économie collaborative (machine partagée, co-habitat), à un système de partage ouvert. C'est un modèle qui prend corps dans les entreprises à travers par exemple les logiques d'innovation ouverte. Par contre, je suis étonné de ne pas entendre plus parler des clients finaux : il faut que le client perçoive un avantage économique pour adhérer à l'offre.

UN SYSTÈME D'ACTEURS, DES RÈGLES COMMUNES À CONSTRUIRE DANS UNE LOGIQUE DE BIEN COMMUN ?

Xavier BARON : Je vais faire une analogie avec la règle de l'avarie commune. Dans la marine, le capitaine a toute autorité. Lorsqu'il transportait des marchandises pour le compte de divers marchands, existait la règle de l'avarie commune. En cas d'avarie, pour s'en sortir le capitaine pouvait jeter certains produits transportés. On ne pouvait pas le lui reprocher à l'arrivée, tous les clients étaient solidaires du pouvoir délégué au capitaine de sacrifier pour le bien commun.

Ici, tant qu'on reste dans la question du produit, on ne fera pas dire plus à l'exemple présenté. Il faut ré-inventer la règle des bénéfices communs, et repasser aussi à la figure du capitaine !

Brigitte BISSAUGE : On a ici 3 acteurs qui rendent un service à un ensemble d'acteurs qui coopèrent. Le client n'est pas seulement l'usager. On peut s'appuyer sur l'exemple des réseaux de santé : qu'est-ce qu'est un réseau de santé ? Qu'est-ce que ça apporte ? La difficulté est de définir ce que ça apporte aux acteurs. D'où la nécessité d'une coopération.

Marc COLOMBARD PROUT : Il faut également associer les mutuelles, les services sociaux, si on veut mesurer les effets utiles. Les mutuelles ont encore dans une offre classique de services aux personnes âgées.

Sylvie NICOLAÏ : L'exemple ressemble à la construction des systèmes d'affaire. La question pour moi est celle du partage de la valeur ajoutée.

Christian DU TERTRE : Ici, ce n'est pas un bien, c'est quelque chose qui n'est pas matériel qui est en commun. Il y a une dimension commune, mais ce qui est en commun est non perceptible. D'où le besoin d'un processus de révélation de cet imperceptible qui s'apparente à un patrimoine collectif.

La question clef : quels sont les externalités que l'on peut prendre en charge et qui vont permettre de renforcer la valeur de la solution ? D'où la nécessité de mise en place d'une évaluation des effets utiles qui va permettre que des rétributions (et non pas des rémunérations) soient définies. Mais la règle de partage de la valeur ne se fera pas sur des règles comptables, pas seulement sur des formes d'engagement temporel dans la mise en place de la solution.

La coopération doit rendre économe. Mais il faut de la confiance, sinon ça ne marche pas.

Patrice VUIDEL : La démarche actuelle avec Lokéo, Webinage et Bdom est de trouver des acteurs locaux intéressés, un périmètre suffisamment large pour identifier des utilités / externalités, mener à bien une première mesure de ces effets attendus, afin ensuite de discuter de la répartition des coûts et des bénéfices. Sinon aujourd'hui, y compris un bailleur intéressé n'a pas les éléments lui permettant de justifier du prix demandé. La solution n'est donc pas pérenne.

UN RÔLE POUR LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET L'ÉTAT ?

Pierre-Yves LOCHET : On ré-invente ici le rôle des collectivités, qui cherchent à mettre en valeur des aménités, des conditions de vie qui sont hors marché.

Thomas LAMARCHE : Je vois 2 questions non abordées. D'une part, on cherche à travailler sur le modèle qui peut advenir. Il faut regarder la place de l'Etat et des collectivités locales, la façon dont l'Etat peut créer les conditions institutionnelles de ce changement, les formes d'action publique qui peuvent engendrer ce modèle économique. Au regard notamment des questions de rentes privées et d'effets positifs. Ce qui renvoie à un second point : quid de la concurrence ? Comment se situe-t-on sur les questions de concurrence avec un modèle dominant « ancien » mais qui tient encore.

Christian DU TERTRE : Il y a ici une implication des collectivités territoriales, c'est la mise en lien de Lokéo avec des consultants chercheurs par la région Nord Pas-de Calais dans le cadre de la recherche-action « PME et économie de fonctionnalité »[8]. On est dans une action publique, mais qui ne vise pas à financer directement l'entreprise ni à financer de l'investissement matériel.

L'Etat est lui mal dimensionné pour régler les problèmes dont on parle. A mon sens se sont plutôt les régions, les agglomérations qui peuvent voir quelles capacités elles ont de jouer un rôle dans l'émergence d'un autre modèle de développement et d'un autre modèle économique.

▶ LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST ANIMÉ PAR ATEMIS www.atemis-lir.com

- **LE SITE DU CLUB : comptes-rendus, articles, actualités** • www.club-economie-fonctionnalite.fr
- **PARTICIPEZ AUX ÉCHANGES : REJOIGNEZ LE GROUPE D'ÉCHANGE LINKED-IN** • « Réseau économie de la fonctionnalité et développement durable »
- **SUIVEZ LE CLUB SUR TWITTER** • #CFEDD
- **CONTACT : Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL** • clubef@atemis-lir.com

▶ LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST SOUTENU PAR

EDF · ADYSS · université PARIS DIDEROT · INSTITUT CDC POUR LA RECHERCHE

[8] Voir le compte-rendu des séances du Club d'avril et juillet 2012 qui rendent compte de cette recherche-action.