

Le cas Xerox du produit au service

Alternatives Économiques

1. Introduction	3
2. Pratique du leasing	3
3. Un plus pour l'environnement	4

1. Introduction

Aux États-Unis, on emploie couramment le terme "to xerox" pour dire qu'on fait une photocopie, remarque Doris Gautronneau, un des dirigeants de Xerox France. Mais pour Xerox, qui avait inventé le premier photocopieur à la fin des années 1950, la vente de matériels constitue aujourd'hui une part en chute libre de son chiffre d'affaires. Le géant américain, rebaptisé The Document Company, pour indiquer qu'il ne s'occupe plus seulement de photocopie, a fait progressivement évoluer son modèle économique vers une offre de services. Au point de devenir une figure de ce qu'on appelle désormais « l'économie de fonctionnalité » (voir encadré), une voie prometteuse pour réduire l'impact environnemental des activités des entreprises.

La location plutôt que vente: c'est en fait un retour aux sources pour Xerox.

L'époque où Xerox détenait le monopole du brevet de xérogaphie¹, la société ne vendait jamais ses

équipements, rappelle Doris Gautronneau. Elle les louait: en assurait la maintenance et les reprenait en fin de vie. Pas pour des raisons environnementales: il s'agissait pour Xerox de protéger son invention de la curiosité de la concurrence et de permettre la diffusion d'un matériel qui aurait été à l'époque trop cher à l'achat pour la plupart des clients potentiels. C'est seulement lorsque le brevet est tombé dans le domaine public que



Xerox, à la suite de ses concurrents, s'est mis à vendre des machines.

2. Pratique du leasing

La société continuait cependant d'en commercialiser une bonne partie en leasing²: un service de location longue durée avec maintenance de l'équipement à mensualités fixes, avec en fin de contrat la possibilité pour l'entreprise cliente de le racheter ou de remplacer par une machine neuve pour une nouvelle durée d'engagement. Là encore, la formule a permis à Xerox de faire entrer les entreprises des équipements qu'elles auraient sans doute hésité à acheter, compte tenu de leur prix. Et au passage de percevoir des revenus réguliers, qui représentaient la moitié de son chiffre d'affaires en 2000.

Petit à petit, Xerox a fait évoluer ce modèle en ne proposant plus simplement de la maintenance classique, mais des prestations plus étendues: depuis la

fourniture de solutions d'impression facturée à la page et la gestion des consommables jusqu'à la rationalisation du parc de machines et la formation des

utilisateurs à des pratiques écoresponsables. Comme l'explique Patrick Bensemhoun, directeur marketing de Xerox Global Services: « Dans les entreprises, les achats de matériel se sont toujours faits de manière fragmentée et isolée, chaque service commandant la machine qu'il préfère. Le résultat, c'est bien souvent un parc pléthorique de machines de différentes marques et

¹ Xérogaphie: technique de reproduction permettant la photocopie de documents sur papier ordinaire

² Leasing (location-vente): les équipements sont loués (par la firme productrice ou par une société financière qui dépend d'elle) à l'entreprise utilisatrice durant une période convenue, au terme de laquelle celle-ci peut racheter les équipements à un prix symbolique.

Alternatives Économiques

différents modèles, donc compliqué à gérer, ainsi qu'une absence de contrôle des coûts, alors que les taux d'utilisation des matériels sont parfois très faibles. »

Dans la version la plus poussée des contrats qu'il propose, Xerox s'engage sur une réduction de ces coûts sur la base d'un audit préalable de l'existant. Les contrats comportent alors des objectifs en termes de taux d'utilisation des équipements, de coûts d'impression ou de consommation d'énergie, de cartouches d'encre et de ramettes de papier, voire en termes d'émissions de CO₂. Xerox rachète alors à son client son parc de machines et le

par an pour une entreprise de 10000 salariés.

3. Un plus pour l'environnement

Peut-on quantifier précisément le bénéfice environnemental d'une telle démarche? Dans sa version la plus poussée, « la prestation de service de Xerox permet de réduire d'environ un tiers les émissions annuelles de gaz à effet de serre lors de l'usage par rapport à la solution d'achat de copieur », avançait sans plus de détails le rapport du chantier n° 31 du Grenelle de l'environnement en

	Avantages		Freins	
	Pour le fournisseur	Pour le client	Pour le fournisseur	Pour le client
Relation commerciale	Enrichissement de l'offre Proximité avec le client Connaissance de l'usage des produits utile à l'innovation Inscription de la relation dans une durée longue	Obligations de résultats pour le fournisseur Inscription de la relation dans une durée longue	Complexité des contrats Glissement vers des obligations de résultats plus contraignantes	Réticence à perdre la maîtrise d'une étape de son process au profit d'un sous-traitant unique
Impacts comptables et financiers	Lissage des revenus dans le temps	Vue d'ensemble sur les coûts d'une fonction Lissage des charges dans le temps	Nécessité de financer des actifs plus importants pour assurer la prestation de service Augmentation du besoin en fonds de roulement Risque concernant la solvabilité du client	Moindre lisibilité du détail des coûts
Organisation	L'économie de fonctionnalité pousse les différents départements de l'entreprise à travailler davantage ensemble	transfert du personnel lié à la fonction externalisée Le client peut se concentrer sur son cœur de métier	Répercussions de l'évolution du métier de l'entreprise de la vente de produits vers la prestation de services sur de nombreuses fonctions (conception, production, commercial, distribution)	Réticence au changement Changements organisationnels liés à l'externalisation

redimensionne. Le remplacement de quatre appareils monofonction un fax, un copieur, une imprimante et un scanner, permet par exemple, de diviser la consommation énergétique par deux. Xerox forme également les utilisateurs aux éco-gestes et encadre leurs comportements grâce à la technologie (préparamétrage des préférences d'impression, lancement d'impression en deux étapes permettant de supprimer les versions inutiles). Les petits ruisseaux faisant les grandes rivières, Xerox se fait fort de permettre d'économiser 250 euros par employé et par an, soit 2,5 millions

octobre 2008. Chez Xerox, on met en avant qu'une réduction des impressions entraîne une réduction équivalente de la consommation d'énergie, et donc des émissions de CO₂. On n'en saura pas plus. Un bémol quand même: les gains environnementaux les plus importants (à 60 %) proviennent de la rationalisation du parc. Ces prestations ne s'adressent donc pas à toutes les entreprises: «Pour qu'il y ait un gain intéressant à la fois pour Xerox et pour son client, il faut un parc avec beaucoup de machines, chacune ayant un nombre réduit de fonctions (impression, fax, copie, scanner ...) et des pratiques d'impression

Alternatives Économiques

non optimisées, observe Eric Mugnier, auteur de l'étude réalisée par le cabinet Ernst & Young pour le chantier n° 31. Sans quoi le diagnostic initial, l'installation du nouveau parc et la formation des utilisateurs ne pourront être amortis.» Il faut donc au minimum entre 50 et 1 00 machines. Xerox est cependant en train de lancer des offres avec des prestations simplifiées afin d'abaisser ce seuil et de s'adresser aux PME-PMI. L'entrée de Xerox dans l'économie de fonctionnalité a-t-elle boosté l'écoconception et allongé la durée de vie de ses produits? Les efforts de Xerox dans ce domaine sont anciens: le groupe avait commencé à recycler ses matériels dès

1967, introduit le mode veille en 1982, permis l'usage du papier recyclé l'année suivante, démarré le recyclage des toners (les cartouches d'encre) en 1995, etc. L'importance de longue date du leasing dans son modèle économique explique ces évolutions: la récupération et la réutilisation des composants et des matériaux des machines qui lui étaient retournées au terme des contrats représentaient un potentiel d'économies considérables. C'est pourquoi Xerox peut afficher fièrement recycler l'équivalent de 90 % du poids d'une machine.

Le durcissement des normes, comme la directive européenne sur les déchets d'équipements électriques et

électroniques (DEEE), n'est cependant pas étranger non plus à ce mouvement. Ses innovations « vertes » les plus récentes (allongement de la durée de vie des consommables, encre solide, imprimantes à LED ...) correspondent autant à son intérêt comme fournisseur de services qu'à celui de ses clients qui

L'économie de fonctionnalité ou l'économie de l'usage, comme on l'appelle de plus en plus souvent consiste à remplacer la vente de biens par la vente de leur usage, c'est-à-dire une location. Cette substitution est potentiellement bénéfique sur le plan environnemental : elle pousse à la mutualisation (un même produit sert à plusieurs personnes) ainsi qu'à l'allongement de la durée de vie des produits et à leur recyclage (l'entreprise y a désormais intérêt puisqu'elle reste propriétaire des biens dont elle loue les usages). Les services de vélo en libre service, comme Velo'v à Lyon ou Vélib' à Paris, illustrent cette logique.

L'économie de fonctionnalité reste cependant encore rare dans les activités tournées vers le grand public. Elle est davantage répandue dans le commerce interentreprises, le B to B (business to business). Lors du Grenelle de l'environnement en 2008, le chantier n° 31, consacré à ce thème, avait distingué trois entreprises particulièrement engagées dans cette logique:

Michelin, pour son service de location de pneus aux grosses flottes de poids lourds; Elis, spécialiste de la location-entretien de vêtements professionnels, et Xerox, fournisseur de solutions d'impression. « Le cas Xerox n'est pas forcément le plus intéressant du point de vue des effets environnementaux de l'économie de fonctionnalité, estime le philosophe Dominique Bourg, qui suit de longue date ces questions (voir « Pour en savoir plus »). Le changement est plus profond pour Elis, qui a été amené à racheter des entreprises de conception en amont de son activité originelle de blanchisseur, afin de mettre au point des vêtements plus durables pour les louer. Ou pour Michelin, qui s'apprête à lancer des pneus à la durée de vie beaucoup plus longue dans le cadre de son service de gestion de parc de pneumatiques de grosses flottes de poids lourds. Ces pneus n'auraient jamais vu le jour s'il avait été question de les vendre au lieu de les louer. »

continuent à acheter des machines. Quant à la durée de vie des équipements, elle ne semble pas s'être sensiblement allongée ces dernières années: elle reste, dans la pratique, subordonnée à celle des contrats (au minimum de trois ans) comme au rythme des évolutions technologiques. En particulier, si les imprimantes d'aujourd'hui tombent moins en panne que celles d'hier, c'est surtout en raison du passage de l'impression électromécanique à l'impression numérique, qui a permis de diviser par dix le nombre de pièces dans une machine, et donc les risques de panne.

L'effet le plus visible de la logique du tout-service s'exerce sur la collecte des consommables usagés, qui atteint 100 %

Alternatives Économiques

dans le cadre d'une prestation. Alors que trop de cartouches vendues finissent encore dans la nature ...

Préparer l'avenir Proposer aux entreprises de réduire leur consommation d'énergie et de papier et leur production de déchets liée à l'impression est bénéfique pour l'environnement. Mais n'est-ce pas à terme scier la branche sur laquelle Xerox est assis? Non, tant le potentiel non encore exploité pour offrir des services de ce type reste important. Xerox accueille ainsi avec gourmandise les engagements pris par l'Etat de réduire de 50 % sa consommation de documents papiers d'ici à 2012 et de supprimer 80 % des imprimantes individuelles pour les remplacer par des machines multifonctions : un marché colossal s'ouvre pour les offres de Xerox.

La suite, l'entreprise la prépare dans la gestion électronique de documents (GED). Cette activité consiste par exemple à réceptionner le courrier client d'une grande entreprise et le numériser pour en extraire les contenus et les transférer dans son système d'information afin qu'elle les traite plus vite. Avec 120 millions de documents traités par an, Xerox revendique la place de leader de la dématérialisation pour des secteurs comme la banque et les assurances ou encore la grande distribution. Le rachat en février dernier d'Affiliated Computer Services (ACS), spécialiste de l'externalisation des processus métiers, va dans le même sens: Xerox entend ainsi devenir un acteur de la gestion informatique des fiches de paie, de la gestion de la relation client ou des solutions de paiement à distance dans les transports. La société s'éloigne ainsi de plus en plus de son métier d'origine, pour se préparer à la fin du tout-papier