

Document ressource N°1

Pourquoi Michelin mise sur la location de pneus

Publié le 25/03/2009 à 10h30 Mis à jour le 23/01/2014 à 14h04



© REA Tous droits réservés

Avec Fleet Solutions, une formule tout compris de location et d'entretien destinée aux professionnels, Bibendum passe d'une pure logique de vente à une culture du service. Une stratégie qui lui permet de fidéliser ses clients tout en reprenant la main sur le SAV.

N'achetez pas nos pneus.» Les vendeurs de Michelin ont certainement un pincement au cœur lorsqu'ils donnent ce conseil aux transporteurs routiers qui les appellent pour passer commande. Depuis plusieurs années, en effet, les commerciaux de la division poids lourds du manufacturier doivent proposer à leurs clients une offre plutôt originale : ne plus se porter acquéreurs des milliers de pneumatiques qu'ils consomment chaque année, mais les louer à Michelin sur la base d'un tarif au kilomètre parcouru.

Gonflé... et efficace, à en juger par les dizaines de contrats déjà signés avec les clients, du transporteur français au coursier polonais en passant par la compagnie d'autobus londonienne. Soit plus de 300 000 véhicules concernés, pour un montant égal à 10% du chiffre d'affaires européen de Michelin Transport, la division chargée de ce marché. Le fabricant compte aujourd'hui étendre cette offre aux voitures d'entreprise.

Facture mensuelle. Concrètement, avec ce nouveau service baptisé Fleet Solutions, Bibendum demeure propriétaire des pneus et s'occupe de tout : diagnostic personnalisé, pose, inspection et maintenance, intervention en cas de casse, remplacement...

Le client, lui, n'a plus qu'à s'acquitter d'une facture mensuelle, en général, un montant forfaitaire, calculé au prorata de la distance parcourue par sa flotte de poids lourds chaque année. L'offre revient donc à remplacer la vente pure et simple d'un pneu par une offre de service tout compris. «Ce qui valorise l'usage du produit et non plus seulement sa propriété», fait remarquer le philosophe Dominique Bourg, professeur à l'université de Lausanne et spécialiste de l'«économie de fonctionnalité». La formule a révolutionné le secteur, et les concurrents de Michelin, comme Bridgestone, se sont dépêchés de la copier.

L'exemple de Xerox. Le français n'est de toute façon pas le premier industriel à expérimenter un tel changement de business model. Dans les années 1980, Xerox a progressivement substitué à la vente de ses photocopieuses des contrats de location longue durée, entretien et dépannage inclus, qui représentent aujourd'hui le gros de son chiffre d'affaires. Dans le même registre, le chimiste Dow Chemical a arrêté d'écouler ses solvants industriels pour offrir une prestation de dégraissage de pièces mécaniques.

Et, dans certains pays européens, Electrolux préfère désormais louer ses machines à laver aux laveries automatiques. «Industrie lourde, transports, high-tech... la méthode peut s'appliquer à beaucoup de secteurs, à condition que le management réussisse à s'adapter à la culture du service», explique Miguel de Fontenay, PDG d'Ineum Consulting, qui l'a déjà mise en œuvre chez certains de ses clients.

Dans le pneumatique pour poids lourds, en tout cas, chacun semble y trouver son intérêt. Le client, d'abord, qui réduit ainsi sensiblement les coûts sur ce poste dans son compte d'exploitation. En optimisant la pose, le gonflage et les opérations techniques de maintenance (recreusage des sillons, rajout de gomme...), les équipes de Michelin prolongent la durée de vie du produit.

«Jusqu'à deux fois le kilométrage habituel», assure-t-on à la direction. «Cela représente 40% d'économie sur mes achats de pneus la première année», calcule Eric Spencer, le directeur des achats de Sita, la filiale de Suez spécialisée dans le transport de déchets, qui compte plus de 4 000 véhicules sous contrat avec Michelin depuis 2003. Par son impact sur la tenue de route, l'entretien suivi du pneu permet de consommer moins de gazole et de gagner ainsi plusieurs points de pourcentage sur le budget carburant, qui se chiffre parfois en millions de litres par an. Ajoutez à cela les économies réalisées grâce à la réduction du personnel administratif, la disparition des stocks de gomme, les prix de gros obtenus, le lissage des coûts sur l'année...

Des gains difficiles à évaluer, mais stratégiques pour les entreprises de transport routier, une activité à faibles marges où les coûts sont par conséquent examinés à la loupe. Au total, la facture baisserait d'environ 20%, estime-t-on chez Michelin. La formule est plus rentable quand la flotte dépasse 200 poids lourds.

Pour le fabricant aussi, l'offre de services Fleet Solutions se révèle plus intéressante que la simple vente d'un pneumatique. Grâce à cette formule de location tout compris, il remet la

main sur le service après-vente, que les transporteurs confiaient souvent à des prestataires comme Euromaster ou Point S. Désormais, c'est lui qui centralise les opérations, donc les revenus, et décide ensuite de sous-traiter ou non la maintenance chez ces derniers.

Cela devient évidemment très profitable lorsque Michelin réussit à faire durer le pneu, multipliant ainsi les loyers mensuels, tout en minimisant le nombre d'interventions. Autre avantage : un transporteur routier qui a signé un contrat global sur l'ensemble de sa flotte, dans plusieurs pays et sur plusieurs années, aura beaucoup plus de mal à quitter Michelin pour un autre fabricant qu'auparavant, lorsqu'il achetait ses pneus au coup par coup. «C'est une manière de fidéliser nos clients», reconnaît-on au siège de Clermont-Ferrand. Bibendum a pour objectif de tripler le nombre de véhicules sous contrat, pour atteindre 1 million d'unités d'ici à trois ans.

Bon pour l'image ! Michelin peut en outre se prévaloir d'une offre plus respectueuse du développement durable. Fleet Solutions l'incite en effet à ne plus chercher à commercialiser le maximum de pneus, mais au contraire à faire durer ceux qu'il a déjà vendus. «Ce faisant, il a intérêt à maîtriser sa production, donc à consommer moins de matières et d'énergie, tout en réduisant significativement le nombre de déchets de pneumatiques dans la nature», analyse Dominique Bourg. Gagner plus d'argent en respectant davantage l'environnement : le rêve, pour un industriel.