



Le lien client dans l'économie de la fonctionnalité

L'économie de la fonctionnalité transforme la vente d'un produit en la vente d'un service articulée autour d'un produit.

Elle repose sur la valeur d'usage d'un produit et non sur la possession du produit. En effet, le produit reste la propriété du producteur et c'est son usage qui est facturé au client. **La relation entre le fournisseur et son client s'étale alors tout au long de l'utilisation du bien et non plus de manière unique lors de la transaction de vente.**

Pour mettre un tel service en œuvre, il y a lieu d'adapter le mode de fonctionnement interne de l'entreprise pour tenir compte de chaque étape du rendu du service aux clients.

La mise en œuvre de l'économie de la fonctionnalité entraîne des remises en question significatives du modèle de gestion à tous les stades du cycle de vie de la commercialisation du service :

Conception du service : l'entreprise évolue d'un produit monolithique vers une solution intégrée qui peut regrouper tant des composants de l'entreprise (dont certains ne relèvent pas forcément de son activité de base) que des composants de tiers.

De plus, afin de satisfaire un marketing One 2 One toujours plus pointu, un même service peut-il être décliné sous des formats spécifiques requé-

rant vraisemblablement des composantes issues de plusieurs tiers très différents.

Il convient ainsi d'avoir au plus tôt de la conception du service une cartographie très précise qui identifie toutes les interfaces à prévoir avec les différents tiers afin qu'il n'y ait pas ultérieurement d'incohérence dans la fourniture du service.

De plus, le cycle de vie des solutions de fonctionnalité est souvent plus long que celui des produits « classiques » car l'entreprise peut aisément le prolonger en prévoyant au fil du temps des améliorations de fonctionnalités et de services pour le client. Elle gère ainsi mieux la durée de la relation client, pour autant que ce dernier soit satisfait, ce qui protège l'entreprise d'une perte de relation résultant seulement d'un changement de produit.

Promotion du service : la valeur des solutions de l'économie de la fonctionnalité ne réside pas tant dans la somme de la valeur intrinsèque de chacun de ses composants que dans l'effet de levier que génère la somme des valeurs ajoutées de chacun des éléments, qu'on peut résumer sous $1+1 = \text{plus que } 2$.

Une phase qu'on pourrait appeler 'd'évangélisation' relativement soutenue sera donc nécessaire pour préparer le terrain des marketeers et commerciaux qui devront présenter et argumenter des avantages plus riches des services offerts.

Commercialisation du service : le rôle du commercial est d'autant plus important qu'il doit convaincre avec intelligence son client de la valeur de son offre basée sur un contrat de résultat par rapport à un contrat de moyens dans une relation qui se limite à fournir un seul produit, quel qu'en soit son usage.

Cela nécessite donc une maturité commerciale bien plus grande de l'équipe commerciale (sales/pre-sales/bid management) qui traite souvent avec non plus un seul décideur mais une équipe pluridisciplinaire de spécialistes qui analysent tous les maillons de l'offre de service tout en ayant une vision très pertinente de la totalité de la solution. De plus, cette structure de décision complique la compréhension du schéma décisionnel qui est très souvent le fruit de plusieurs intervenants, regroupés parfois au sein d'un Steering Committee.

Tous les départements d'une entreprise sont concernés par la mise en œuvre de services de fonctionnalité par rapport à la simple vente de services. Un effort important, certes, mais qui en vaut largement la chandelle pour vous démarquer de vos concurrents en ayant ainsi créé la valeur ajoutée qui fait que vos clients décideront de vous être fidèles durant de nombreuses années.

L'économie de la fonctionnalité favorise les approches 'omni-channels' qui ne sont nullement remises en question, elle ne fait qu'en prolonger les effets à tous les stades du cycle de vie du produit ou du service.

Avez-vous déjà mesurer le retour sur investissement pour basculer d'un modèle produits vers un modèle basé sur l'économie de la fonctionnalité ?

Les **Nouvelles Réalités de Marché** (NRM – notamment l'économie de la fonctionnalité) sont la cause des changements d'équilibre que tout dirigeant (exécutif, Comité de Direction, ou non-exécutif, Conseil d'Administration) doit intégrer dans sa vision stratégique.

Seules les entreprises agiles qui pourront anticiper ou réagir à ces **Nouvelles Réalités de Marché** garderont leur valeur et leur performance.

Just in Time Management est un cabinet-conseil composé exclusivement de dirigeants d'entreprises (www.just-in-time-management.com). Nous sommes spécialisés dans le conseil et la mise en place de business modèles adaptés aux **Nouvelles Réalités de Marché** dans les entreprises de taille moyenne.

Pour approfondir ce thème, contactez Thierry Janssen, fondateur de Just in Time Management : thierry.janssen@jitm.eu ou +32 478 98 33 61.