

Économie de la **FONCTIONNALITÉ**

Dans une économie dont les modèles de transaction entre les partenaires économiques sont remis en question (économie de partage, ...), il est intéressant de s'arrêter sur l'économie de la fonctionnalité qui offre une voie alternative pour écouler les produits (qui sont souvent considérés comme étant des 'commodities' à faible marge) en les encapsulant dans une offre de service à bonne marge qui augmente, en outre, considérablement le lien client qui perdure tout au long de la durée contractuelle.

Ainsi, en environnement B2B, Michelin a-t-il décidé d'offrir un contrat de services 'pneumatiques' assurant un service client en tous lieux et en toutes circonstances, en complément de la simple vente de pneus.

En environnement B2C, Spotify propose un abonnement d'écoute de chansons/podcasts dans la plus grande librairie musicale au monde. Concrètement, au lieu d'acheter une dizaine de CD/an d'une valeur moyenne de 15 €, le client souscrit à un abonnement d'une valeur

mensuelle d'une dizaine € pour une flexibilité d'usage sans limite, quels que soient ses genres musicaux et le nombre de fois qu'il veut écouter les morceaux choisis par lui, voire même proposés par d'autres, ce qui enrichit son expérience musicale.

Le modèle de l'économie de la fonctionnalité consiste à transférer au client non plus un produit dont il acquiert la propriété mais de lui fournir une prestation d'usage de ce produit qui inclut tant l'objet lui-même que les services qui y sont associés afin de l'utiliser dans les meilleures conditions et ainsi en retirer le meilleur rendement de l'usage (et non plus le meilleur retour sur investissement).

Le modèle de l'économie de la fonctionnalité a été adopté de très longue date par de nombreux fournisseurs notamment d'équipements technologiques (copieurs, ordinateurs, ...), mais aussi de la gestion de flotte automobile, etc....



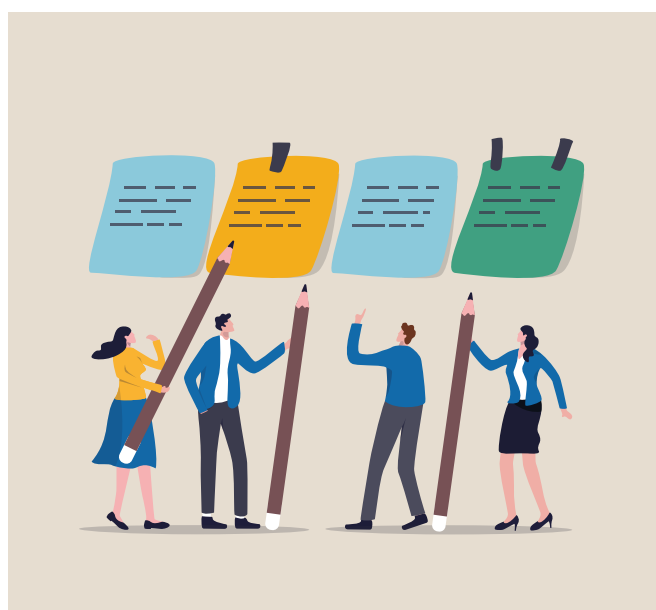
L'économie de la fonctionnalité (ainsi nommée car le fournisseur fournit des fonctionnalités sous forme de services et non plus des produits) crée une grande valeur ajoutée pour l'entreprise, à savoir un **LIEN CLIENT DE LONGUE DURÉE** (jusqu'à la résiliation de son contrat par le client) qui permet de l'accompagner dans l'évolution de ses besoins de consommateur qui évolue au fil du temps, créant ainsi une **RÉCURRENCE DU REVENU**.

Cette situation permet à l'entreprise de démarrer son exercice social avec un portefeuille de contrats dont le revenu est quasi assuré et qui couvrent dans de nombreux cas une partie voire la totalité des frais annuels fixes de l'entreprise, dégageant le management d'un stress financier. Sur un plan financier, la formule très souvent basée sur un système de domiciliation, communément accepté en environnement B2C, les flux financiers en sont accélérés, générant ainsi des ressources pour financer de nouvelles activités de l'entreprise.

La mise en œuvre de l'économie de la fonctionnalité entraîne de nombreuses remises en question du modèle de gestion des entreprises à tous les stades de la vie du service, depuis sa conception jusqu'à sa mort.

1. 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 requérant vraisemblablement des composants 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 le delivery 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 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.

2. PROMOTION DU SERVICE

La valeur des solutions de l'économie de la fonctionnalité ne réside plus dans la somme de la valeur intrinsèque de chacun de ses composants mais dans l'effet de levier que génère la somme des valeurs ajoutées de chacun des éléments. Il y a donc lieu de réaliser une phase d'évangélisation relativement soutenue pour préparer le terrain des commerciaux qui doivent ensuite présenter et argumenter des avantages des services offerts.

3. 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 économie plus classique. 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 à la fois la performance de chacun des maillons 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 regroupé sous forme d'un Steering Committee.

4. DELIVERY/PRESTATION DU SERVICE

La multiplicité des intervenants au sein de et/ou en dehors de l'entreprise, ainsi que la complexité des relations entre eux, impose des processus d'exécution irréprochables afin que le client bénéficie d'une offre de service réellement intégrée qui soit conforme à la valeur ajoutée offerte.

L'entreprise doit donc consacrer davantage de temps à leur mise au point et assurer des démarches de testing marché beaucoup plus approfondies avant de se lancer dans une conquête industrielle du marché.

5. CONTRACTUALISATION DU SERVICE

La contractualisation doit être adaptée au contrat de résultat de l'offre de fonctionnalité qui intègre généralement une tarification basée sur des niveaux d'atteinte de performance de type SLA (Service Level Agreement). La tarification est un élément central de la relation client qui s'inscrit dans une certaine transparence de prestations et des coûts associés. De plus, le fournisseur contractant au titre d'intégrateur de service doit aussi se protéger vis-à-vis de ses sous-traitants/cotraitants, notamment sur des sujets parfois

complexes en termes de propriété intellectuelle et des responsabilités qui peuvent en découler.



6. COMPTABILISATION DU SERVICE

Du fait de la multiplicité des intervenants au sein ou en dehors de l'entreprise, il y a lieu de bien comprendre les responsabilités des uns et des autres. A cette fin, il convient d'affecter tant la partie coûts que la partie revenus qui concerne tout un chacun afin que chaque responsable de centre de profit puisse parfaitement comprendre les facteurs économiques de sa prestation et la rentabilité qui en découle, et ainsi en être parfaitement « accountable ».

D'autre part, l'économie de la fonctionnalité faisant généralement l'objet de contrats de longue durée, il convient de bien gérer les problèmes de reconnaissance de revenus et de coûts de vente, notamment en termes de WiP (Work in Progress) affectés par des frais de lancement de contrats qui s'amortissent sur des contrats pluriannuels.

7. ENCAISSEMENT DU SERVICE

Du fait de son rôle d'intégrateur de services, l'entreprise encaisse des prestations facturées qui ne relèvent pas seulement de sa seule prestation, mais qui aux yeux du client représentent bien une unicité de responsabilité. Il est donc essentiel que le département « cash collection » de l'entreprise soit particulièrement

vigilant quant aux causes de non-paiement afin de remonter sans délais aux équipes opérationnelles les carences identifiées par le client et ainsi corriger structurellement la qualité de service.

8. MISE À TERME DU SERVICE

L'économie de fonctionnalité décharge le client de la propriété économique des biens, obligeant le fournisseur à gérer la période « post mortem » d'un service que le client gérait lui-même jusqu'alors. En outre, dans certaines situations, il est même exigé de la part du fournisseur une obligation de 'reverse engineering' qui l'oblige à restituer un certain nombre d'informations et de processus qui sont la pleine propriété du client. L'entreprise doit donc se préoccuper de ces nouvelles responsabilités, en les intégrant dès la conception du service dans ses prix de revient, la boucle du cycle de vie du service étant ainsi bouclée.

L'économie de la fonctionnalité offre d'énormes avantages pour les clients qui se déchargent sur la compétence de leur fournisseur/prestataire de services pour ainsi mieux se concentrer sur leur 'core business' se focalisant sur la seule utilisation du produit.

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

Entrepreneur et consultant, Thierry Janssen fonde son approche sur sa large expérience en matière de (i) mise en œuvre de solutions technologiques pour différencier les entreprises, que ce soit en matière d'offres clients ou de processus d'exécution, et de (ii) conduite des équipes vers des initiatives entrepreneuriales.

Ses services permettent aux Conseils d'Administration d'intégrer les mutations de marché dans leur vision stratégique et aux dirigeants exécutifs de mettre en œuvre les mécanismes de l'innovation avec les équipes.

**Pour approfondir ce thème, n'hésitez pas à contacter Thierry Janssen:
thierry.janssen@tomorrownow.be ou +32 478 98 33 61**