

NOUVELLES RELATIONS ÉCONOMIQUES

► DESCRIPTIF/DÉFINITION

Dans un système économique basé essentiellement sur les marges opérationnelles, l'entreprise doit sans cesse renouveler son offre et assurer le financement des investissements technologiques, moteurs indispensables à sa pérennité. Afin de concilier création de valeur et préservation de l'environnement, les modèles d'affaires peuvent être réinterrogés et intégrer des notions telles que :

- l'économie de la fonctionnalité, basée sur l'utilisation du produit plutôt que sur le produit lui-même, en travaillant notamment sur le coût global des biens utilisés :
 - > travailler notamment sur le passage de la production d'un bien à la fourniture d'un service (système de location-maintenance, organisation des étapes de réparation, partage en libre-service...);
- l'innovation dans la stratégie commerciale et le marketing relationnel, centrée sur la qualité de la relation avec le client (marque, réputation, communauté d'utilisateurs) :
 - > tendances de marketing orientées produit avec la fourniture d'un service additionnel au produit (financement, maintenance, reprise en fin de vie), orientées usage au travers de la vente de l'usage et non du produit lui-même (location, leasing, mutualisation et partage) ou encore orientées résultat *via* la garantie par le producteur de la satisfaction des besoins du consommateur sans tenir compte des produits.

Les exemples de réinvention des circuits au détriment des distributeurs se multiplient à l'envie. La logique est à la base de certains modèles économiques à succès. Un mouvement stratégique d'ensemble se dessine à la fois au niveau du marché B2B et du B2C. L'objectif est de préserver un mix entre circuits classiques et nouveaux circuits directs. Elle se nourrit d'une combinaison d'intérêts stratégiques et de la révolution digitale.

Ces nouveaux modèles économiques partagent une grande rapidité dans leur mise en place, une désintermédiation, une déssectorisation, et une bonne e-reputation. Pour la

désintermédiation, le producteur ou le distributeur ne maîtrisent plus le canal de vente aujourd'hui numérique. Désormais, la construction de la confiance s'effectue sur les réseaux sociaux. Ce sont les internautes qui évaluent la qualité des entreprises et leur respect de l'éthique *via* leurs échanges de messages. Une bonne e-réputation est un actif pour l'entreprise quand une campagne de dénigrement peut lui être fatale.

On remarque aussi de nouveaux comportements sociologiques où la satisfaction de l'usage remplace le désir de propriété et où les modes collaboratifs se développent.

► ENJEUX (AVANTAGES)

Sur le plan économique

- Renforcer l'exclusivité de sa proposition de valeur :
 - > acter le fait que les propositions de valeur puissantes et pérennes dépassent le seul produit ;
 - > intégrer les vecteurs de la marque, de la solution d'usage, de l'expérience client dont les codes se délèguent de moins en moins.

Sur le plan technologique

- Maîtriser la connaissance et la donnée client :
 - > les nouvelles techniques d'analyse de la data constituent le levier par excellence du marketing direct pour agir sur la fidélisation, la personnalisation, la promotion de nouveaux produits, l'animation de communautés, etc.

Sur le plan de la transformation de l'entreprise

- Simplifier la chaîne de valeur pour des filières plus simples et efficaces :
 - > réduction des niveaux d'intermédiation, par des pratiques fluides et par la mise à plat des rôles respectifs des acteurs (fonctions logistiques, de négociation, d'administration des ventes, de services, d'intégration finale...).

FICHE 47

NOUVELLES RELATIONS ÉCONOMIQUES

- Saisir l'opportunité de nouveaux circuits pour permettre une visualisation et une relation plus directes entre le vendeur et l'acheteur.

Sur le plan environnemental, sociétal

Tout projet d'entreprise qui vise à changer son modèle d'affaires vers une économie de la fonctionnalité ou une stratégie commerciale innovante devra être performant d'un point de vue économique et bénéfique d'un point de vue environnemental (pas d'effet rebond ou de transfert de pollution).

- Agir sur le cycle de vie complet :
 - > l'internet des objets bouleverse la gestion du cycle de vie des produits. La vente d'un usage passera de plus en plus par un pilotage à distance, la télémaintenance, la gestion du recyclage, etc. ;
 - > la logique des industriels gagnants passera de plus en plus par la maîtrise directe d'un écosystème sans besoin d'intermédiation.

► LES CLÉS DE LA RÉUSSITE**Au niveau technologique et numérique**

- Investir massivement dans la donnée :
 - > la maîtrise de la donnée entre industriels et distributeurs est une course de vitesse. Par la maîtrise de la transaction et des opérations de paiement avec les clients finaux, les distributeurs ont encore une position privilégiée pour analyser et créer de la valeur avec la data.

Au niveau des compétences à mobiliser, des connaissances et de la formation

Le processus nécessite également de réinterroger les différents métiers et compétences de l'entreprise. Plus la mutation de l'offre de l'entreprise en faveur de l'environnement sera importante, plus l'accompagnement au changement sera nécessaire.

Les questions à se poser

- Réinterroger vos propositions de valeur pour une évolution et une clarification de ces dernières.
- Remonter la chaîne de valeur pour une activité de conception et de maîtrise de l'offre :
 - > assurer une coordination la plus courte possible entre la conception de l'offre et sa commercialisation.

► MATURITÉ DE L'OFFRE

Émergent	Laboratoire	Prouvé	Mature	Fréquent	Pervasif
----------	-------------	--------	--------	----------	----------