

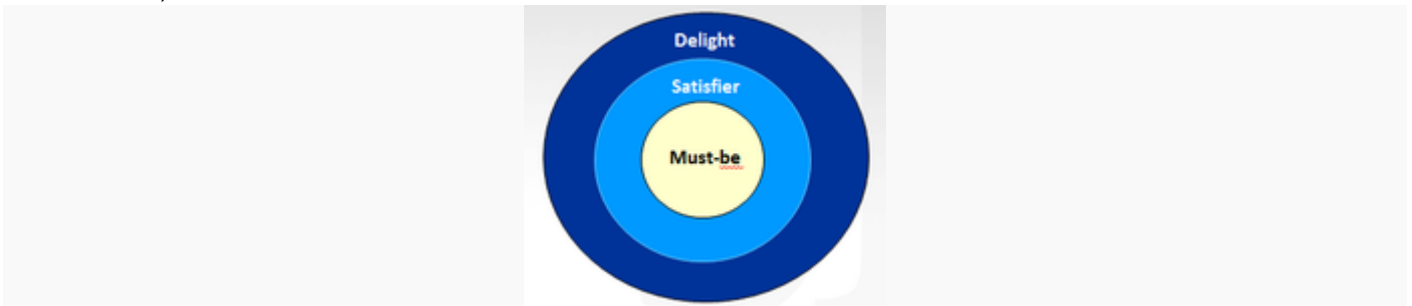
Lexique économie de la fonctionnalité

La proposition de valeur

Une « offre » n'a de valeur que lorsqu'elle convainc un bénéficiaire de s'en emparer. En tant que telle, elle ne constitue qu'une proposition sur un marché. La proposition de valeur est la raison pour laquelle un bénéficiaire choisit une entreprise plutôt qu'une autre pour résoudre l'un de ses problèmes ou satisfaire l'un de ses besoins. Sa formalisation pose donc la question de la valeur que nous distribuons sur le marché. Plus exactement, la valeur renvoie au ratio "bénéfices apportés versus sacrifices à supporter pour y accéder". Accroître la valeur passe donc de manière simple par une augmentation des bénéfices offerts (p.ex. plus de confort) et/ou la réduction de sacrifices à consentir pour accéder à la proposition (p.ex. un prix plus faible).

La proposition se construit en suivant une double logique :

- La valeur étant perçue par le bénéficiaire, elle se bâtit d'une manière telle qu'elle soit attractive pour le bénéficiaire (attractivité de l'offre). Elle s'exprime toujours du point de vue du bénéficiaire. Cela renvoie donc de manière dynamique à la question clé « qui sont mes bénéficiaires, que veulent-ils et qu'est-ce qui leur est déjà disponible ? »
- La proposition de valeur doit s'inscrire dans la recherche de compétitivité et doit donc contribuer à renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise, qu'il faut donc pouvoir qualifier. Une proposition de valeur doit donc s'appuyer sur les forces réelles de l'entreprise, sur ses atouts et sur ses ressources immatérielles pour atteindre un niveau de compétitivité supérieur à celui de la concurrence (compétitivité de l'offre). Sa formalisation doit donc poser la question suivante : qu'offrons-nous de plus que les propositions entrant en concurrence directe (Peugeot versus Renault) ou substituée (l'achat d'une voiture versus son utilisation en car-sharing versus le transport en commun) ?



Lorsque nous construisons la proposition de valeur, il est utile de distinguer trois niveaux de bénéfices clients, comme repris dans le schéma à droite :

- Les must-be font référence aux indispensables de la proposition, ceux qui se doivent d'être présents au risque sinon de ne pas être considérés dans le marché. La sécurité d'une compagnie aérienne est un exemple de must-be. C'est un bénéfice non négociable et attendu de l'ensemble du marché, tout segment confondu, qui ne permet pas aux acteurs de se différencier entre eux puisqu'il agit comme un standard minimum.
- Les satisfiers sont des bénéfices propres à la proposition solution qui vont apporter une différenciation aux différentes offres présentes sur le marché, et qui apportent une valeur particulière aux clients. Ce sont les éléments sur lesquels les concurrents vont tenter de bâtir leur différenciation. En poursuivant dans l'exemple de l'aérien, la qualité d'un repas à bord de l'avion est un satisfier potentiellement porteur de valeur pour le client s'il apporte plus de bénéfices (en termes de plaisir p.ex.) que de sacrifices (p.ex. en termes de surcoût). Ces satisfiers sont généralement attendus de certains segments spécifiques du marché, mais pas de l'ensemble du marché.
- Le delight, c'est l'effet de surprise, le "whaouw effect". Il renvoie à des éléments non attendus des clients et agit dès lors comme une surprise favorisant l'étonnement. Si son rôle est très puissant en matière de satisfaction, il est à manier avec prudence car par essence, il s'érode au fil du temps (une surprise largement connue n'en est plus une).

Le système d'acteurs et les partenariats clés

Le système d'acteurs et les partenariats clés : qui sont les acteurs impliqués dans la mise en place de la solution ? Plus spécifiquement, qui sont les bénéficiaires de la solution proposée ? Qui sont les partenaires non bénéficiaires venant en support à la solution proposées ? Comment les uns et les autres questionnent l'attractivité et la compétitivité de la solution dans le marché ?

Les bénéficiaires attendus de la proposition de valeur

Acteur clé s'il en est, le bénéficiaire de la proposition de valeur doit être dûment analysé puisque in fine, c'est lui qu'il faudra convaincre d'adopter la proposition de valeur et d'en payer le prix. Il convient donc de s'interroger sur la nature de ses besoins explicites ou implicites ou sur les problèmes qu'il rencontre. L'analyse visant à interroger les zones de souffrance client démontre de plus en plus sa pertinence dans des marchés largement saturés. En effet, comprendre les problèmes d'un client force à se concentrer sur l'expérience vécue par le client, sur la manière dont il interagit avec la proposition de valeur, se l'approprie ou non, l'intègre dans ses pratiques et usages, ... Notons par ailleurs que si l'analyse des besoins a été largement étudiée dans un grand nombre d'ouvrages, notamment en marketing, il faut nuancer sa pertinence dès qu'il s'agit d'innovation de rupture. Par essence, la rupture apporte une nouveauté radicale sur un marché à créer. Il est donc pratiquement impossible pour un client de se projeter dans une réalité qui n'existe pas.

La structure du marché bénéficiaire dépend du contexte : niche, marché segmenté, mass-market, marché diversifié... il peut être également composé de marchés multiples. Ebay p.ex. doit à la fois convaincre des acheteurs et des vendeurs de venir sur son site. Les deux ont des besoins propres, parfois divergents. Une agence d'intérim doit à la fois convaincre des candidats mais aussi des entreprises pour les employer ...

Les partenaires non bénéficiaires de la solution

Aucune entreprise ne vit en vase clos, aucune entreprise ne peut s'abstraire de son environnement et des acteurs qui le composent. Une entreprise doit toujours construire des partenariats pour exercer ses activités et accéder à son marché. Ceux-ci peuvent appartenir à la chaîne de valeur externe classique, mais dans certains cas, il peut être utile de recourir à des partenaires en dehors de cette chaîne de valeur externe. Dans tous les cas, ils sont externes à l'entreprise.

Partenariat au sein de la chaîne de valeur externe

Ces partenaires sont classiques et largement familiers : fournisseur de matières premières ou de composants déjà manufacturés, grossiste, distributeur, partenaire financier, compagnie d'assurance, ... En fonction de la nature des relations qui lie l'entreprise à ces acteurs, nous parlerons de relations de prestations simples ou de véritables partenariats dès qu'un niveau d'intégration est recherché en vue de dynamiser l'avantage concurrentiel. Acheter des bonbonnes d'eau à une entreprise B2B de fontaines d'eau n'est pas un partenariat. Co-crée avec son fournisseur de manière à renforcer son avantage concurrentiel (et celui de son fournisseur) constitue par contre un partenariat clé.

Partenariat en dehors de la chaîne de valeur

ONG, communautés locales, centres de recherche universitaire, institutions publiques ou para-publiques, média, voire même entreprise concurrente (coopétition ou collaboration radicale) sont autant d'exemple de partenariats peu classiques pouvant être créateurs de valeur pour l'entreprise.

Quelles motivations à développer un partenariat ?

Les motivations à développer un partenariat sont nombreuses et variées : partager les coûts ou créer des synergies en termes de coût, rechercher des effets d'échelle, vouloir se concentrer sur le cœur de métier, stimuler ou accélérer l'innovation, faciliter l'accès à un marché ou en abaisser les barrières à l'entrée, favoriser la mise en œuvre de relais de croissance, atteindre une certaine taille critique, améliorer la relation ou le service client, réduire les risques ou l'incertitude d'un développement, favoriser l'acceptabilité sociale d'une initiative, ...

Les moyens pour atteindre ces objectifs sont essentiellement de deux ordres :

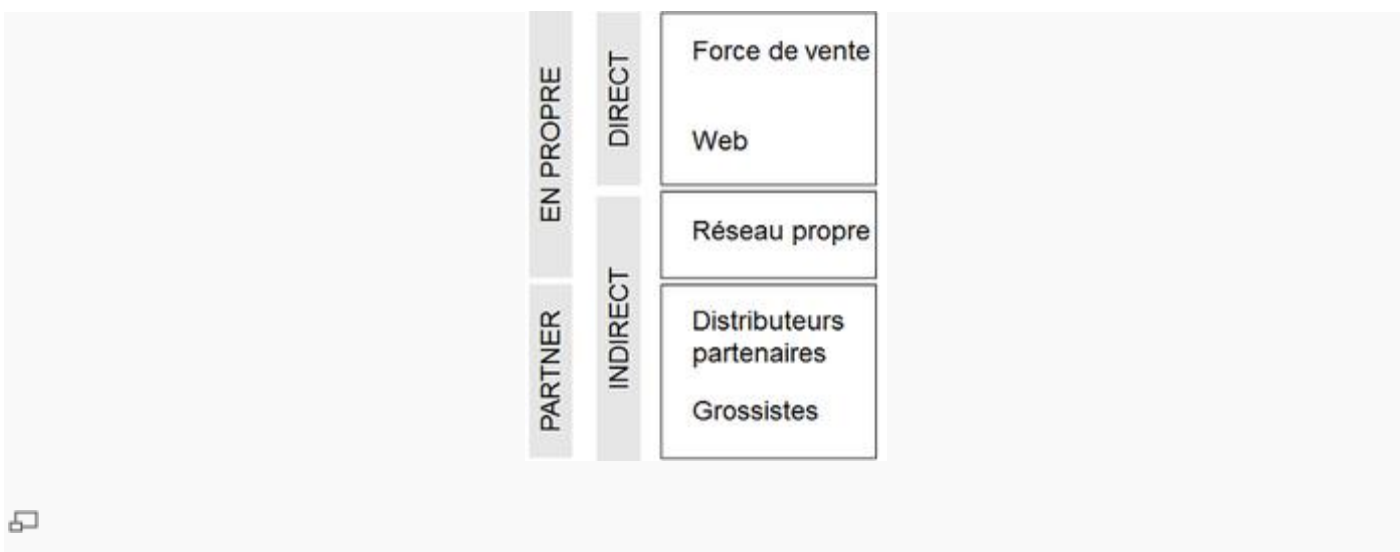
- un partenaire peut venir compléter ou apporter une ressource que vous n'avez pas ou que vous maîtrisez mal (voir section "Ressources clés"). Ainsi, lorsque Coca-Cola et Nestlé créent conjointement Nestea, Coca-Cola amène un réseau de distribution de premier plan alors que Nestlé apporte son expertise mondiale dans le thé. En matière de développement durable, la matière est à ce point complexe qu'il est souvent judicieux de s'allier avec des spécialistes pour monter en compétences sur des sujets peu familiers pour les entreprises (voir p.ex. les alliances ONG-entreprises).
- Dans la même idée, un partenariat peut naître de la volonté de partager ou sous-traiter certaines activités clés. Le partage de plateforme technologique dans le secteur de l'automobile ou la R&D partagée dans l'industrie pharmaceutique sont des exemples d'un tel partage.

L'accessibilité et l'appropriation

L'accessibilité et l'appropriation consistent non seulement à rendre la solution physiquement disponible pour les bénéficiaires (problématique de distribution), mais elles questionnent également les modalités d'appropriation mentale de la solution par le marché. La problématique d'appropriation se pose avant, pendant et après l'acquisition ou la souscription

- Avant et pendant la phase de négociation : comment s'assurer d'une perception correcte des bénéfices et de la valeur ajoutée de notre solution par rapport à l'existant.
- Après l'acquisition/la souscription : comment s'assurer de la bonne appropriation de la solution en vue d'en maximiser la valeur d'usage ?

Canaux de distribution



Les canaux de distribution visent à rendre la proposition de valeur physiquement et mentalement accessible aux clients cibles. La question des canaux vise plus spécifiquement à gérer les points de contacts entre une entreprise ou ses produits/services et ses clients.

La configuration générique des canaux repose sur les choix suivants :

- La mise à disposition de la proposition de valeur est-elle directe (de l'entreprise vers le client) ou indirecte (en passant par un intermédiaire) ?
- Le canal de distribution est-il un canal propre à l'entreprise ou est-il extérieur à l'entreprise (partenaire) ?

Le choix de la meilleure configuration dépend de nombreux facteurs : la structure du marché et le degré de concentration des clients, les ressources financières de l'entreprise, le degré de contrôle souhaité, l'existence et la disponibilité d'un réseau de distribution externe fiable, la nature des produits, ...

Notons que si cette configuration générique fait particulièrement sens pour la distribution de produits physiques, elle peut sembler inadaptée à certains contextes, notamment serviciels. Ainsi, que signifie un canal de distribution pour une société de conseil ? Pour une école de management ? Pour un salon de coiffure ?

Face à ce constat, il faut rappeler les **enjeux clés en matière d'accessibilité et d'appropriation**.

- **Sensibilisation et notoriété** : le premier enjeu pour une entreprise ou une marque, c'est d'être identifié et connu dans son marché de manière à faire partie de l'ensemble évoqué du client (c'est à dire l'ensemble des entreprises ou des marques qu'il connaît). Le développement de la notoriété est donc un préalable indispensable et celle-ci doit être aussi bien quantitative (le taux de notoriété d'une entreprise ou d'une marque) que qualitative (la capacité d'un individu à appréhender l'entreprise ou la marque et ses bénéfices).
- **Évaluation** : au sein de l'ensemble évoqué du client, ce dernier va faire un choix sur base de l'évaluation qu'il fera de chaque proposition de valeur présente. La capacité à faire percevoir les bénéfices distinctifs de sa proposition au sein d'un marché le plus souvent encombré est donc un enjeu stratégique. A cet égard, le service pose des enjeux essentiels, à fortiori lorsqu'il est fortement intangible. Zeithaml (1981) distingue en effet trois grandes familles d'attributs propres à une proposition de valeur : 1) les attributs d'examen sont ceux qui sont prédéterminables et donc évaluables avant l'achat. La couleur d'un canapé ou son esthétisme sont ainsi évaluables d'une simple coup d'oeil. 2) les attributs d'expérience sont ceux qui peuvent être évalués lors de l'expérience faite par le consommateur d'un service. La capacité à évaluer la qualité d'un repas au restaurant présuppose que nous goûtions à sa cuisine. 3) Finalement, les attributs de croyance sont ceux qui sont impossibles à évaluer, même après la prestation. L'intervention d'un garagiste sur sa voiture déposée pour un entretien est riche en attributs de croyance car il nous est impossible d'être certain que tout ce qui annoncé sur la facture a réellement été fait sur son véhicule (à moins d'être un expert en automobile). Il faut donc faire confiance à son garagiste et la capacité à induire la confiance devient donc un enjeu clé. Si les services posent davantage de difficulté en termes d'évaluation et donc d'appropriation, c'est parce qu'ils sont généralement plus riches en attributs d'expérience et de croyance, là où les produits contiennent davantage d'attributs d'examen. Ils requièrent donc la mise en place d'activités spécifiques permettant d'assurer leur bonne appropriation, à la fois en termes de bénéfices, de processus et de résultats obtenus in fine.
- **L'accessibilité et l'appropriation** renvoie évidemment au point de rencontre entre l'offre et la demande et au moment de l'achat ou de conclusion de la transaction. C'est le moment de l'achat du produit physique et de son retrait par le client ou de sa livraison. C'est le moment de l'achat du billet d'avion p.ex. sur une plateforme de réservation en ligne, ou du paiement de l'acompte ou de la totalité des droits d'inscription à une école de management.
- **Consommation et utilisation** : là encore, produit et service ne sont pas logés à la même enseigne. Si la consommation et l'utilisation d'un produit échappent généralement au producteur et se tiennent en dehors de ses murs avec peu de possibilité d'actions, un grand nombre de services sont caractérisés par une simultanéité entre leur production et leur consommation. Un cours de développement durable est presté par le professeur en même temps qu'il est "consommé" par ses étudiants. De ce fait, chaque moment devient un moment de vérité pouvant influencer positivement ou négativement l'expérience du client. Dans les deux cas cependant, des enjeux d'appropriation se posent. Un producteur gagne ainsi à offrir à ses clients l'ensemble des moyens qui leur garantissent la bonne utilisation du produit, afin d'en retirer le maximum de la valeur d'usage. De la même manière, un cours n'est vraiment réussi que s'il est approprié par les étudiants qui le suivent. A nouveau, la gestion de l'appropriation et la maximisation de la valeur d'usage peuvent faire la différence entre des entreprises différentes.
- **La gestion post-achat** renvoie finalement aux questions de service après-vente et d'application des éventuelles conditions de garantie. Importante, cette phase permet notamment si elle est bien pilotée de gérer les mécontentements des clients et de chercher à transformer frustration, insatisfaction ou colère en de meilleurs sentiments à travers des mécanismes de réparation mesurés.

Les externalités

Les activités productives, d'un côté, les modes de consommation et de vie, de l'autre, provoquent des effets non intentionnels sur l'environnement écologique et social de nos sociétés. Certains de ces effets sont positifs, mais d'autres sont négatifs. Ces effets non intentionnels sont appelés « externalités » et désignent le fait qu'un individu subit des dommages sans forcément recevoir de compensation ou, au contraire, bénéficie d'avantages sans forcément en payer le prix.

Dans la période actuelle, le développement économique fondé sur l'industrie et une dynamique « productiviste » (produire, vendre et consommer toujours plus de biens) pose de très nombreux problèmes de détérioration de l'environnement écologique et l'accroissement d'inégalités sociales et territoriales. L'enjeu majeur du développement durable consiste à prendre en charge la réduction des externalités négatives et à accroître celles qui sont positives.

Exemples d'externalités :

- Les fumées, les nuages toxiques, le voisinage de déchets, le bruit d'une usine ou d'un site d'exploitation, l'odeur issue d'un processus industriel, l'intensification de la circulation routière sur une zone donnée, les affaissements, les effondrements ou des remontées des eaux (liées à une exploitation excavatrice), la pollution de nappes phréatiques, le rejet de polluants en rivière pénalisant un acteur en aval, la cause d'inondation (due à certaines configurations agricoles p.ex.), l'appauvrissement d'une zone économique par délocalisation, la déstabilisation d'une communauté locale, ... sont des externalités négatives.
- Un air pur, une vue dégagée et agréable, l'absence de bruit, la pollinisation d'abeilles favorisant un meilleur rendement arboricole, la restauration ou la protection de biodiversité (ex. zone protégée de captage d'eau de source), la prévention d'inondation (due à certaines configurations agricoles), la séquestration du carbone, la protection contre les risques naturels (ex. le pastoralisme réduit le risque d'incendie en forêt), la conservation des savoir-faire, la relocalisation et la dynamisation d'une zone économique sinistrée, la création de capital social, ... sont autant d'externalités positive

Illustration : la production brassicole (non exhaustif)

Externalités environnementales négatives	Externalités environnementales positives
<ul style="list-style-type: none">• Contamination des sols et des nappes phréatiques due aux intrants chimiques lors de la culture des céréales• Production d'effluents et de rejets solides• Pollution/émissions associées à l'importante consommation énergétique d'une brasserie• Pollution/émissions associées aux flux logistiques et aux activités de distribution• ...	<ul style="list-style-type: none">• Qualité des cours d'eau à proximité des brasseries (l'eau devant être pure en amont de l'activité brassicole - rejet d'eau épurée en aval)

Externalités sociales négatives	Externalités sociales positives
<ul style="list-style-type: none"> • Impact sanitaire induit par la consommation excessive d'alcool (maladies, dépendances, ...) • Impact sur les caisses de la sécurité sociale/assurance maladie • Accidents de la circulation • Dépenses publiques de prévention, répression et traitement d'une consommation abusive d'alcool • Troubles familiaux • Échec scolaire • Perte de productivité sur le lieu de travail • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • La bière participe au moment festif, favorise la convivialité et la création de capital social • Valorisation d'un patrimoine et de savoir-faire locaux

Ce registre est particulièrement important car il permet d'évaluer la performance environnementale et sociale de l'entreprise. Véritable outil d'amélioration, il peut être considéré comme une invitation, lors de phases successives d'innovation (notamment sur le business model lui-même) à reconfigurer les externalités de manière à réduire les externalités négatives et/ou à créer des externalités positives (voir à titre d'exemple la page liée au [passage à l'économie de la fonctionnalité](#)).