



# La création de valeur-client et les affaires électroniques

Par Anne-Marie Auger, Consultante  
Août 2004

---

## **PARTIE 1**

### **Parlons création de valeur**

Traditionnellement, la création de valeur est associée à la manière dont les biens sont produits. On fait alors référence aux chaînes de production, d'où le concept de «chaînes de valeur». Dans cette représentation, le fournisseur alimente la chaîne à l'aide de matières premières, une succession de tâches sont autant de couches qui augmentent la valeur du produit ou service, et le client se retrouve au bout de la chaîne, consommant le produit ou service en question. À partir de cette conception, la valeur est bien souvent produite au seul profit du producteur, et le client est considéré comme le dernier maillon de la chaîne, celui où la valeur est «consommée».

Les innovations technologiques et les attentes de plus en plus sophistiquées de la part des consommateurs remettent en question cette conception quelque peu archaïque de la «création de valeur».

### **Les «réseaux de valeur»**

En remettant en question la conception traditionnelle de la création de valeur et en considérant que tous les acteurs (producteurs, fournisseurs et clients) y jouent un rôle, nous pouvons dresser les grandes caractéristiques de ce que l'on appelle désormais les «réseaux de valeur» qui fait que la création de valeur joue sur deux dimensions :

- La valeur n'est pas le fruit d'une organisation, mais produite conjointement;

La valeur ne peut être produite par une entreprise isolée : elle ne peut être produite que conjointement avec une autre entreprise ou plus, avec une autre et pour une autre. La valeur ne se situe pas dans un bien ou un service, mais est établie à partir d'une interaction;

- Les clients participent désormais au processus de création de valeur;

Les clients se retrouvent ainsi au cœur des «réseaux de valeur», ce qui bouleverse fondamentalement les façons de faire des entreprises. La création de valeur se joue également sur le plan de l'«expérience client», expérience qui est supérieure et différenciée.

### **La création de valeur-client : un enjeu important pour les PME**



Cette notion, comprise dans une perspective de «réseaux de valeur», prend davantage de sens et va bien au-delà du terme «service à la clientèle».

### **Il existe trois niveaux de création de valeur-client :**

Le premier niveau de création de valeur-client consiste à adapter l'offre aux besoins de la clientèle. Il s'agit avant tout d'une stratégie centrée sur le «produit» dans la mesure où la valeur réside dans les caractéristiques du produit (forme, performance, fiabilité ou autres), bref dans la manière dont le produit va être présenté au client. En principe, ces caractéristiques reflètent les besoins et attentes des clients.

Le deuxième niveau de création de valeur-client implique un changement de perspective dans la mesure où le client devient le maillon central de la chaîne de valeur. Toute stratégie est ainsi orientée vers le «client», non seulement en ce qui concerne les caractéristiques du produit, mais aussi en ce qui concerne la manière dont le produit va être vendu, puis acheminé au client. Le service à la clientèle et le service après-vente s'inscrivent également à l'intérieur de ce deuxième palier de création de valeur-client.

Le troisième niveau de création de valeur-client va beaucoup plus loin et accorde une importance beaucoup plus grande à la relation client : il consiste à faire participer le client à la production de l'offre, en intégrant ce dernier dans un «réseau de valeur». La création de valeur est interactive, et l'organisation atteignant le troisième niveau de création de valeur a modifié son offre (produit et relation client) ainsi que son modèle d'affaires en conséquence. Dans ce modèle, le client est invité à prendre part au «réseau de valeur».

### **Les affaires électroniques : un levier important pour la création de valeur client**

Un premier constat s'impose : la majorité des sites Web de nos PME québécoises n'exploitent qu'une infime partie du potentiel qu'offre l'Internet en matière de création de valeur client. La plupart des PME tentent de reproduire sur le Web leur brochure et se concentrent sur le «produit» (premier niveau de création de valeur), plaçant encore une fois le client «au bout de la chaîne de valeur».

Pourquoi ne pas exploiter le potentiel qu'offre Internet en termes d'étendue des fonctionnalités offertes? Avec une organisation intelligente du contenu par thème, une segmentation adéquate des clientèles visées, une personnalisation de l'offre et une utilisation adéquate des fonctionnalités Web, il est possible d'entretenir une relation intéressante avec sa clientèle.

Avec peu de ressources, mais avec une analyse rigoureuse de sa stratégie Web, une PME peut réorganiser son site Internet de manière à atteindre le deuxième niveau de création de valeur-client.