

# LE JOURNAL DU MANAGEMENT

RUBRIQUE ENTREPRISE  
28/06/2006

**Par Henri-Paul Soulodre**

**(Membre du Club des Pilotes de Processus)**

## *La valeur perçue par le client devient stratégique...*

Pour se développer durablement, les entreprises doivent optimiser en priorité leurs processus les plus efficaces pour assurer le maximum de "valeur pour le client" et donc de "valeur pour l'entreprise".

Le terme de valeur est à la mode. C'est presque devenu un mot valise que chacun utilise pour emporter avec lui toutes sortes de sens à l'abri d'un contenant élégant et prestigieux... Pour ma part, la définition la plus générale de ce concept me semble être la suivante : "Propriété qui caractérise ce qui est important pour quelqu'un, ce pour quoi il a de l'estime, ce qui a du sens pour lui".

Que ce soit la théorie de la valeur ajoutée, celle de l'analyse de la valeur ou bien celle de la valorisation d'une entreprise, toutes ont finalement retenu une unité de mesure unique : un montant financier. Il est donc normal que lorsque nos entreprises ont mis "la gestion" au cœur de leurs préoccupations, elles aient utilisé cette seule unité, une quantité d'argent pour représenter des grandeurs économiques bien connues mais pourtant conceptuellement différentes.

Ainsi est née la confusion souvent observée entre valeur, coût et prix. Même certains de nos dictionnaires les plus populaires s'y sont presque laissés tromper... Cette confusion s'est amplifiée de nos jours lorsque l'expression la plus en vogue est devenue celle de "création de valeur". La question se posait donc de savoir : "de la valeur, oui... mais pour qui et de quoi s'agit-il au juste ?".

**L'entreprise ne peut vivre que si elle dispose d'un nombre croissant de fidèles, de fans que l'on appelle ses clients"**

Qu'on soit clair, la valeur dont il s'agit, c'est bien en général celle exprimée du point de vue de l'entreprise, celle qui a de l'importance et du sens pour la "personne morale" qu'elle constitue et, accessoirement, pour les "personnes physiques" qui en sont les copropriétaires, donc les actionnaires. Les choses ont donc prioritairement été examinées sur un seul axe d'analyse, celui de la

"valeur pour l'entreprise". A cela rien que de très normal, car sans création de valeur continue pour elle, toute entreprise est rapidement condamnée à mort, sauf si elle a la chance assez rare de pouvoir être assistée régulièrement dans sa survie par de bonnes âmes, des actionnaires de bonne volonté et généreux qui lui font confiance pour revenir rapidement en bonne santé et à meilleure fortune !

L'augmentation de la pression concurrentielle liée à la mondialisation des échanges de toutes sortes, ainsi que l'irruption forte et permanente de l'innovation scientifique et technologique capable de permettre aux entreprises de présenter des offres renouvelées voire totalement différentes, ont, ensemble, mis en lumière une vérité simple. L'entreprise ne peut vivre et se développer durablement que si elle dispose d'un nombre croissant de fidèles, de fans que l'on appelle ses clients.

Or, certaines entreprises semblent avoir oublié cette vérité première lorsqu'elles constatent que leurs clients deviennent au mieux infidèles, au pire absents. C'est pourquoi l'on redécouvre aujourd'hui l'avantage d'avoir des clients, et pas seulement des actionnaires. Ces derniers pourtant n'ont jamais perdu cette réalité de vue (\*) même si certains dirigeants et cadres l'ont parfois un peu omise... Car il ne faut jamais oublier que les seules personnes qui

fournissent l'entreprise en ressources financières, ce sont les actionnaires et les clients. Il faut donc analyser ce que fait une entreprise, non pas seulement avec un point de vue gestionnaire ou opérationnel, mais aussi du point de vue stratégique, celui de son positionnement et de ses relations avec son environnement concurrentiel : prendre en compte "ce qu'en pensent ses clients".

On est donc naturellement amené à se poser la question de ce qu'est la "valeur vue par le client" et à se dire que pour le trouver, le retrouver, le garder durablement, et obtenir qu'il paie un prix suffisant comme contrepartie acceptée de cette valeur, il faut sans aucun doute s'y intéresser fortement et de plus en plus.

L'autre axe d'analyse fondamental de l'activité des entreprises s'en déduit mécaniquement : l'axe de la "valeur pour le client". Or, cette valeur là ne s'exprime pas par un montant financier mais par une échelle de niveaux et cela, les entreprises l'ont souvent oublié. Ainsi, une entreprise qui est à la fois performante dans ses activités et excellente sur son marché est celle qui arrive à optimiser ses actions sur ces deux axes simultanément.

Pour ce faire, elle doit s'intéresser à optimiser en priorité ses processus les plus efficaces pour assurer le maximum de "valeur pour le client" et qui sont, simultanément, les plus aptes à la transformer en "valeur pour l'entreprise".

*(Voir l'encadré ci-dessous).*

*(\*) Les actionnaires déterminent la valeur financière d'une entreprise comme étant le produit d'un nombre, le PSR, par le montant de son chiffre d'affaires.*

#### Exemple de processus efficaces

Prenons l'exemple d'un vendeur de poissons frais. Si on interroge les clients sur ce qui a de la "valeur" à leurs yeux, c'est la garantie de fraîcheur du poisson. Cette propriété du produit a plus de valeur que la nature même du poisson. Entre un poisson plus banal mais extrêmement frais et un poisson rare moins frais, 80 % des acheteurs privilégient la fraîcheur garantie et visible. Ce qui a de la valeur pour lui va aussi avoir un prix et c'est lui qui le paiera au final.

Donc, si un poissonnier veut à la fois avoir un avantage concurrentiel basé sur la "valeur client" (la fraîcheur garantie du poisson) et fabriquer de la "valeur pour son entreprise" (du profit), il devra s'intéresser en priorité au processus "fournir du poisson frais".

Ce dernier sera constitué par l'ensemble des activités de son entreprise mais aussi de tous les autres acteurs sur la chaîne, depuis le moment où le poisson sort de l'eau jusqu'au moment où il est acheté en ville par le client. Cela représente un processus "stratégique" pour lui. Il faut donc le piloter et ne pas le laisser se dérouler tout seul, au hasard des événements.

Une fois ce processus précis décrit, il faut l'optimiser, le rationaliser, et chercher à en diminuer à la fois le coût et les risques de dysfonctionnement. Cela étant fait, on aura bien converti une "valeur non financière" pour le client en une "valeur financière pour l'entreprise".

#### Le Club des pilotes de processus

Directeur délégué de la direction générale de Sopra Group, société qu'il a rejointe en 1975, Henri-Paul Soulodre est actuellement membre du Club des Vigilants (Think thank), Administrateur-Trésorier du Club des pilotes de processus. Association loi 1901 née en novembre 2005, **le Club des pilotes de processus** a pour but de promouvoir en entreprise la fonction de pilote de processus ainsi que le pilotage par les processus. Les thèmes de réflexion et partages d'expériences vont du rôle et positionnement managérial du pilote, aux interactions avec l'organisation et le système d'information en évoquant les métriques... Le Club est ouvert aux pilotes ou propriétaires de processus, responsables de métiers, responsables Qualité, responsables Organisation, consultants ou encore Universitaires tant du domaine de la gestion que de l'informatique.

Le site de l'association : [www.pilotesdeprocessus.net](http://www.pilotesdeprocessus.net)

Pour joindre Henri-Paul Soulodre : [hpsoulodre@pilotesdeprocessus.net](mailto:hpsoulodre@pilotesdeprocessus.net)