

Ajit Kambil, G. Bruce Friesen et Arul Sundaram – Accenture

## La co-crédation : une nouvelle source de valeur

L'avènement d'Internet a profondément modifié l'un des postulats de la vie économique : une entreprise peut améliorer ses produits et services en écoutant ses clients. Partie prenante de la conception des produits, les clients sont aujourd'hui promus « co-crédateurs de valeur ».

Petit guide des actions à mettre en œuvre pour réussir ce nouveau type de collaboration.

Lorsque Fiat décida de tester le nouveau design de la Punto, il invita ses clients potentiels à consulter son site Web et à faire leur choix parmi différentes options. Plus de 3.000 personnes répondirent à l'appel. Le constructeur italien put ainsi recueillir de précieuses informations sur les préférences d'un groupe cible de consommateurs, tester à peu de frais différents concepts et créer un modèle répondant au mieux aux goûts des clients potentiels.

Fiat a tout simplement découvert une nouvelle source de création de valeur. De même, les nouveaux « chouchous » de Wall Street

— Amazon.com, America Online, Dell, eBay, Yahoo! et autres pionniers du commerce électronique — s'allient avec leurs clients pour « co-crédier » de la valeur et obtiennent, de fait, des résultats bien supérieurs à ceux qu'ils auraient obtenu seuls. Ce phénomène ravive en outre la fidélité des clients, un concept fragile dans un monde où il suffit de cliquer sur sa souris pour trouver une offre plus intéressante.

La co-crédation donne un nouveau souffle aux relations producteurs/consommateurs en associant ces derniers au processus de production ou de distribution de valeur. En d'autres termes, les clients

peuvent être invités à intervenir à tous les stades de la chaîne de valeur, devenant ainsi, selon certains dirigeants, des « collaborateurs » de l'entreprise. Les chefs d'entreprise doivent donc adopter de nouvelles méthodes pour encourager leurs clients à co-crédier de la valeur et pour contrôler et gérer ce processus de bout en bout.

Toutefois, l'économie électronique n'a pas l'apanage de la co-crédation. Chez IKEA, par exemple, les clients assurent eux-mêmes le transport et le montage des meubles et bénéficient en contrepartie de prix défiant toute concurrence.

## La nouvelle équation client-valeur

D'une manière générale, la valeur client résulte de la différence entre les coûts et les bénéfices perçus. Cette définition assez large est peu utile lorsqu'on cherche à disséquer le processus de création de valeur. La valeur peut s'analyser comme le résultat de l'interaction de trois variables : les besoins spécifiques aux clients, les propriétés d'un produit ou service et le coût total (= prix + risques + efforts).

L'évaluation des besoins, propriétés et coûts doit tenir compte des produits ou services concernés mais aussi de cinq processus dans lesquels les clients interagissent : l'achat, l'utilisation, la vente ou le remplacement d'un produit ou service, l'intégration de divers produits pour répondre aux besoins et la co-crédation. L'informatique nous offre plusieurs exemples de ces interactions. Dell crée de la valeur ajoutée au cours du processus d'achat en satisfaisant à un faible coût les exigences de personnalisation de ses clients, c'est-à-dire en vendant en direct des ordinateurs sur mesure. Les éditeurs de logiciels comme Microsoft offrent à leurs clients la commodité qu'ils recherchent en mettant les logiciels à leur disposition sur Internet. Les clients de Gateway n'ont plus besoin de vendre ni de remplacer leur ordinateur car ils peuvent aisément faire évoluer leur configuration. Enfin, les constructeurs informatiques comme Compaq offrent à leurs clients les facilités d'intégration souhaitées en ouvrant des boutiques sur le Web, et en facilitant ainsi l'achat des périphériques. Vous trouverez d'autres exemples de co-crédation dans le corps de l'article.

Le client estime qu'il y a création de valeur lorsque les propriétés du produit ou du service sont en adéquation avec ses besoins spécifiques, nés de l'interaction des différents processus mentionnés ci-dessus, à un prix qu'il juge raisonnable. Plus l'adéquation est parfaite, plus il y a création de valeur. En d'autres mots, la valeur est une notion subjective. Néanmoins, le commerce électronique contraint les dirigeants à repenser cette équation en créant de nouvelles opportunités qui répondent aux besoins de leurs clients, tout en tenant compte du prix que ces derniers sont prêts à payer pour chacun des cinq processus.

Mais les possibilités de co-crédation sont accrues par les meilleures performances des systèmes de télécommunications et informatiques, leur coût de plus en plus faible et la concurrence implacable sur la valeur offerte aux clients. Grâce à de nouvelles techniques de communication, de vastes communautés d'intérêts peuvent se constituer sur Internet autour de produits ou services spécifiques. A l'heure où les biens et services nettement axés sur l'information prennent de plus en plus de valeur, les contenus créés par les clients, tout comme leurs connaissances ou

leurs opinions, revêtent une importance cruciale.

### **De fidèles admirateurs**

Voyons un peu comment certaines entreprises usent de ce procédé pour créer de la valeur ou fidéliser leur clientèle. Red Hat, détenue notamment par IBM et Dell, a entrepris de commercialiser un système d'exploitation issu de la co-crédation. Gracieusement mis à disposition sur Internet, en 1991, par son inventeur Linus Torvalds, Linux a été perfectionné par des milliers d'utilisateurs et programmeurs. Un système trans-plateforme fiable qui serait compatible

avec plus de 10 millions de systèmes a ainsi vu le jour.

Bien que cette démarche soit peu conventionnelle et que Linux n'appartienne à personne en propre, plusieurs sociétés comme Red Hat ont mis sur pied des entités qui fournissent des services de support technique ou des applications pour Linux — c'est notamment le cas d'IBM, Netscape et Corel. Grâce aux efforts constants de milliers de fidèles utilisateurs, Linux est désormais capable de rivaliser avec les systèmes d'exploitation les plus réputés et bénéficiant d'un vaste réseau de distribution.

Red Hat a choisi d'introduire la co-création à différents stades de la chaîne de valeur. Pourquoi les entreprises et leurs clients ne sont-ils pas plus nombreux à co-créer activement de la valeur dans la nouvelle économie électronique ? Tout d'abord, les choses ne sont pas aussi simples qu'il y paraît. Le faible coût des échanges d'informations ne se traduit pas nécessairement par une co-création de valeur, à moins que les entreprises ne gèrent soigneusement les risques et n'établissent d'efficaces partenariats avec leurs clients. L'innovation n'est pas à elle seule un gage de réussite.

Prenons l'exemple d'Amazon.com. La célèbre librairie en ligne a adopté la co-création dès le départ, invitant les lecteurs à communiquer leurs impressions de lecture et créant un réseau de distribution en offrant une commission de 3 % à ses clients qui, sur leur propre site, aiguillent les acheteurs potentiels vers Amazon.com. Toutefois, en apportant une aide déguisée à certains livres avec le soutien des éditeurs, Amazon.com contrevenait à l'une des règles tacites de la co-création : ne jamais vendre de valeur co-créée à des tiers sans en avoir avisé ses clients ou avoir obtenu leur consentement préalable. En réponse à ses détracteurs, la société se hâta de communiquer les titres des ouvrages subventionnés, offrit de rembourser les personnes lésées et reconnut publiquement que certains clients avaient exprimé leurs « inquiétudes ». Grâce à sa réactivité, elle semble avoir regagné leur confiance.

En résumé, la participation directe des clients à la création de valeur ne va pas sans risques, ni pour le client, ni pour le fabricant. Pour gérer ces risques, il faut avant tout les identifier.

## Confidentialité

Pour un nombre croissant d'internautes, la confidentialité est une priorité. L'un des premiers annonceurs sur Internet, IBM, a donc déclaré qu'il ne ferait plus de publicité sur les sites qui n'ont pas pris ouvertement position sur ce point.

## Législation

La co-création peut avoir des conséquences juridiques pour le fabricant comme pour le client, notamment pour les éditeurs de logiciels ou services d'information qui confient à leurs clients la création de leurs contenus. L'une et l'autre partie peuvent en effet enfreindre involontairement la législation sur les droits de reproduction des logiciels ou la propriété intellectuelle.

## Image de marque

Sur Internet, la valeur peut être détruite aussi vite qu'elle peut être co-créée. Comme en témoigne l'exemple d'Amazon.com, les clients développent parfois à l'égard de certaines marques des attentes bien précises. La tentative menée par Amazon.com pour modifier ses sources de revenus a choqué plusieurs de ses clients qui, en exprimant de concert leur mécontentement, ont mis temporairement en péril son image de marque.

La pratique montre que la co-création est loin d'être simple. Les protagonistes doivent, de fait, éviter un certain nombre d'écueils pour utiliser efficacement cette nouvelle arme commerciale.

## Divergence des objectifs recherchés

Client et fabricant poursuivent généralement des objectifs contradictoires, le premier recherchant le plus faible prix, le second le plus grand profit. D'où une relation inégale (lose-

win), le bonheur de l'un faisant le malheur de l'autre. La co-création les contraint donc à instaurer une nouvelle relation gagnant-gagnant (*win-win*), en s'accordant sur des objectifs communs et en partageant des informations souvent sensibles.

## Efforts à consentir

La co-création nécessite généralement des deux parties un investissement plus grand qu'une relation commerciale traditionnelle. Chacun doit réfléchir aux bénéfices qu'il souhaite tirer de cette collaboration. Parvenir à réduire les efforts à consentir en même temps que les coûts augmente très nettement les chances de succès. Prenons le cas de la plus vaste et la plus animée des salles de ventes du Web, e-Bay. L'entreprise a créé un site très convivial, sur lequel les vendeurs peuvent donner des informations sur les articles mis aux enchères et les enchérisseurs fournir ou puiser des renseignements sur la crédibilité des vendeurs. eBay se charge de l'aspect technologique de ce « bazar » numérique qui accueille chaque jour plus de 1,5 million d'adjudications, tandis que les utilisateurs établissent leurs propres listings, fournissent eux-mêmes leurs images numériques et procèdent à l'échange en dehors du site Web.

Si pour beaucoup d'internautes, eBay représente avant tout une solution économique pour vendre des biens dans le monde entier, c'est aussi une sorte de distraction interactive. Ce divertissement requiert néanmoins de la part des clients des efforts concertés et, de la part de l'entreprise, une maintenance et une amélioration constante de la technologie mise en œuvre.

## Une juste rétribution

Clients et fournisseurs entendent être équitablement

récompensés de leurs efforts. Les fournisseurs d'informations tels America Online — qui peuvent co-créeer de la valeur grâce à des discussions en ligne — sont particulièrement exposés ; s'ils n'obtiennent pas une juste rétribution de leurs efforts, leurs clients sont en effet susceptibles de naviguer vers d'autres forums.

Fort heureusement, entreprises et clients ont des moyens de gérer ces risques et d'établir le climat de confiance nécessaire à une co-création efficace.

### **Définir des objectifs**

Préalablement à toute démarche de co-création, les entreprises doivent définir clairement leurs objectifs et la contribution qu'ils attendent de leurs clients. Fiat a opté pour le design produit, Amazon.com pour un nouveau réseau de distribution. Les dirigeants peuvent fixer, pour chaque étape de la chaîne de valeur, des objectifs quantifiables : nombre d'idées nouvelles ou de produits testés à un coût donné, pour Fiat, ou volume des ventes réalisées par les clients affiliés, pour Amazon.com.

### **Bien choisir les co-créateurs**

Tous les clients ne peuvent pas remplir cette fonction. La société de gestion de portefeuille Japonica Partners possède sur son site Web un forum de discussion réservé aux investisseurs institutionnels. En limitant l'accès à ce service, la société garantit la qualité des intervenants et peut donc tirer parti de ces informations pour prendre des positions — au grand bénéfice de ses clients.

Toutes les entreprises présentes sur Internet doivent donc se demander si elles ont accès aux clients « idoines », disposant des compétences adéquates pour influencer sur des aspects donnés de la chaîne de valeur. En ciblant plus

précisément leurs clients selon des critères démographiques, psychographiques, professionnels ou autres, les entreprises optimisent le processus de co-création.

### **Définir clairement les droits et les attentes de chacun**

Il s'agit probablement de l'étape la plus décisive. Les clients doivent pouvoir être assurés que les fabricants ne feront pas mauvais usage des informations qu'ils leur transmettront ou n'essaieront pas de tirer avantage de la situation, et les fabricants faire évoluer la collaboration dans le sens souhaité par leurs clients.

Comme Xoom.com — service d'hébergement gratuit comptant 6,3 millions d'utilisateurs — en a fait la cruelle expérience au début de l'année, les entreprises peuvent s'attirer de sérieux ennuis lorsqu'elles se contentent de définir par contrat les droits des fabricants et des clients, sans identifier les souhaits de ces derniers. Xoom.com a le droit de faire de la publicité sur des pages d'accueil privées. Pourtant, c'est le fait de ne pas user de bannières, ni de pop-ups ou de messages en filigrane sur les pages d'accueil des utilisateurs qui lui a valu sa popularité. Lorsqu'elle s'est risquée à le faire, comme la loi l'y autorisait, nombre de ses membres ont laissé à Xoom.com des messages incendiaires, l'obligeant à faire marche arrière pour calmer les esprits.

### **Contrôler les canaux choisis**

Les fabricants peuvent contrôler l'image de leur marque en sélectionnant soigneusement les clients qui seront associés à la co-création, en contrôlant les réseaux de diffusion de l'information ou en déléguant la gestion du processus. La société Mary Kay, spécialisée dans la vente de cosmétiques à domicile est adepte de la co-

création ; elle a recruté ses commerciaux parmi ses clients et autorise les meilleurs d'entre eux à créer des pages d'accueil personnalisées sur son site Web pour communiquer avec leurs clients, mais avec interdiction de citer la marque Mary Kay sur ces pages. Cette politique permet à l'entreprise de savoir de quelle façon ses co-créateurs clés présentent sa marque à l'extérieur.

### **Externaliser la co-création**

Si une entreprise n'est pas prête à assumer les contraintes ni les risques inhérents à la gestion du processus, elle peut la déléguer à un tiers sans en perdre les bénéfices. Earthweb, par exemple, gère des communautés et crée pour les informaticiens des contenus qui les aident à résoudre toutes sortes de problèmes techniques. Earthweb est parrainé par plusieurs constructeurs informatiques, qui créent ainsi de la valeur avec leurs propres clients, pour leur activité de support produit.

### **Faciliter la co-création**

Pour « co-créeer efficacement », les entreprises doivent offrir à leurs clients les outils et la formation appropriés. Yahoo! (moteur de recherche) leur permet ainsi de diffuser des informations financières ou autres répondant aux besoins des consommateurs et GeoCities (service d'hébergement de communautés) de créer aisément leurs propres pages Web. Les entreprises rendent donc le processus de co-création plus accessible à leurs clients en personnalisant leur site Web, en utilisant un langage clair et en s'assurant que les options proposées déboucheront sur des résultats concrets.

## **Offrir des avantages aux clients**

Enfin, les entreprises doivent récompenser à leur juste valeur les clients qui s'impliquent dans la co-création. Les compagnies aériennes proposent à leurs clients des billets à tarif réduit pour tout achat sur Internet, et les sociétés comme Amazon.com offrent aux leurs une tribune en publiant leurs critiques et d'innombrables promotions en ligne permettant de gagner des cadeaux.

Mais les entreprises peuvent aussi recourir à des sanctions en cas d'infraction à la loi ou d'atteinte à leur image de marque. Le plus simple est de limiter l'accès aux opportunités de co-création et aux prix offerts, comme l'a fait America

Online pour tous les internautes utilisant un langage indécant.

Considérer leurs clients comme des partenaires dans la création de valeur élargit le champ de vision des entreprises franchissant le seuil de l'économie électronique. A l'heure où la propriété intellectuelle et le capital relationnel sont de plus en plus créateurs de valeur pour les actionnaires, la co-création donne aux dirigeants les moyens de développer ces atouts en impliquant les clients tout en les fidélisant. Les chefs d'entreprise offrent par exemple aux internautes la possibilité de créer des pages d'accueil personnelles sur des portails, et donc de s'y constituer leurs propres recueils d'informations, qu'ils auront toutes les raisons

de ne pas transférer sur un autre site à moins que les avantages proposés ne dépassent de loin l'effort à fournir.

L'efficacité de la co-création dépendra de la valeur créée pour les clients comme pour les entreprises. Ces dernières devront choisir les créneaux offrant les meilleures perspectives de rendement, structurer les relations client pour gérer les risques, tout en minimisant les efforts nécessaires pour tirer pleinement parti de cette nouvelle valeur. Mais les perspectives de rendement sont réelles. La co-création est une nouvelle source d'avantage concurrentiel qui favorise, dans l'économie électronique, la fidélité des clients.

Pour toute information complémentaire sur cet article ou Accenture, veuillez contacter le département Marketing et Communication : [marketing.france@accenture.com](mailto:marketing.france@accenture.com)

Accenture  
118-122, avenue de France  
F-75013 Paris  
France

**[Date de parution : 1<sup>er</sup> trimestre 2000]**