

## 3.5 Promesse à la clientèle

L'élément « Promesse à la clientèle » décrit l'offre de valeur, l'ensemble des produits et services qui créent de la valeur pour un segment de clientèle donné (-> 3.4). La promesse à la clientèle est la raison déterminante pour laquelle la clientèle s'oriente vers l'une ou l'autre offre. Les propositions de valeur peuvent comprendre des produits et services existants (avec des caractéristiques et des propriétés spécifiques) ou être nouvelles (pour les fournisseurs, pour la clientèle ou pour le marché).

### De quoi s'agit-il?

«Une offre de valeur crée de la valeur pour un segment de clientèle par une combinaison spécifique d'éléments qui répondent aux besoins de ce segment. Les valeurs peuvent être quantitatives (par ex., le prix, la vitesse de la prestation) ou qualitatives (par ex., la conception, l'expérience clientèle).» (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Les questions clés sont donc les suivantes : Quelle valeur transmettons-nous à notre clientèle? Quels problèmes de notre clientèle aidons-nous à résoudre? Quels sont les besoins de notre clientèle que nous satisfaisons? Quelles sont les offres de produits et de services que nous proposons dans le segment de clientèle?

### Procédure en trois étapes

En partant du segment de clientèle préalablement défini (->3.4), nous développons la promesse client en trois étapes : (1) mise en évidence du « problème de la clientèle », (2) développement d'un ensemble de produits et de services et (3) définition de la différenciation sur le marché.

#### Etape 1: Quel est le «problème de la clientèle»?

Nous nous représentons notre clientèle avec précision (cf. description des personas au point 3.4). Où est-ce que ça pose problème? Comment notre segment de clientèle voit-il le monde?

<b>1A Problème de la clientèle</b>	Où est-ce que ça coince? Quels sont les points qui fâchent le plus la clientèle? Qu'est-ce que la clientèle aimerait avoir de nouveau/différent? Que dit ma clientèle clé lorsque je lui demande quel est son plus gros problème (par rapport à la proposition de valeur)? Pour le problème de la clientèle: voir « pains » (douleurs) dans l'outil 3.4. <i>Exemple : quand je vais chercher le bois de chauffage, il n'y a personne au dépôt.</i>
<b>1B Besoins de la clientèle</b>	Si je transpose le problème décrit ci-dessus aux besoins, qu'est-ce que cela signifie pour la proposition de valeur? À quel besoin l'offre doit-elle répondre? <i>Exemple : la clientèle souhaite venir chercher le bois de chauffage quand elle en a le temps (par ex. aussi le week-end).</i>

*Exemple de questions pour clarifier le problème de la clientèle.*

#### Etape 2: Développer un ensemble de produits et de services

<b>2A: Quelle valeur transmettre</b>	Que faut-il faire pour que ma proposition de valeur satisfasse les besoins de la clientèle ou résolve son problème ? <i>Exemple : mettre à disposition du bois de chauffage de manière à ce que la clientèle puisse venir le chercher quand elle le souhaite (à tout moment).</i>
<b>2B: Adaptation / Révision Proposition de valeur</b>	Comment dois-je adapter mon offre existante ? Quelle nouvelle offre dois-je développer pour répondre aux besoins ? <i>Exemple : construire des distributeurs automatiques de bois de chauffage (comme les distributeurs de colis postaux), où les caisses de bois de chauffage peuvent être achetées 24h/24.</i>
<b>2C: Promesse à la clientèle</b>	La promesse à la clientèle décrit en une phrase facile à retenir ce que la clientèle reçoit. <i>Exemple : « Du bois de chauffage 24h/24 dans votre distributeur local de bois de chauffage ! »</i>

*Exemple de questions sur le développement de l'offre.*

#### Différenciation du marché (étape 3) : Qu'est-ce qui est particulier?

<input type="checkbox"/>	<b>Nouveauté:</b> de nouveaux besoins sont-ils satisfaits ?
<input type="checkbox"/>	<b>Service:</b> l'offre de service est-elle améliorée?
<input type="checkbox"/>	<b>Souhaits de la clientèle:</b> l'offre est-elle mieux adaptée aux souhaits de la clientèle?
<input type="checkbox"/>	<b>Alléger le travail:</b> l'offre facilite-t-elle le travail personnel / les procédures?
<input type="checkbox"/>	<b>Design:</b> la présentation est-elle différente des autres offres?
<input type="checkbox"/>	<b>Marque/statut:</b> l'offre conduit-elle à un statut amélioré chez la clientèle?
<input type="checkbox"/>	<b>Prix:</b> l'offre est-elle moins chère que les autres?
<input type="checkbox"/>	<b>Réduction des coûts:</b> les coûts/efforts de la clientèle sont-ils réduits?
<input type="checkbox"/>	<b>Réduction des risques:</b> le risque pour la clientèle est-il plus bas que pour d'autres offres?
<input type="checkbox"/>	<b>Disponibilité:</b> l'offre est-elle plus facile/fréquente/simple à obtenir que chez d'autres?
<input type="checkbox"/>	<b>Facilité d'utilisation:</b> l'offre est-elle plus facile à utiliser que d'autres?

*Précision de la différenciation du marché (d'après: Osterwalder & Pigneur, 2011).*

#### Sources:

**Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2011:** Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus, 280 p.

<p><b>Le «problème de la clientèle»</b></p>	<p><b>Quelle valeur transmettre ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> C'est une <b>nouveauté</b> parce que ...</li> <li><input type="checkbox"/> Cela améliore les <b>services</b> parce que...</li> <li><input type="checkbox"/> Cela correspond mieux à la <b>demande de la clientèle</b></li> <li><input type="checkbox"/> Cela <b>allège</b> le travail parce que : ...</li> </ul>
<p><b>Le besoin de la clientèle</b></p>	<p><b>Adaptation/révision de l'offre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Son <b>design</b> est différent car ...</li> <li><input type="checkbox"/> Il améliore le <b>statut</b> car ...</li> <li><input type="checkbox"/> Le <b>prix</b> est plus avantageux</li> <li><input type="checkbox"/> Cela entraîne une <b>réduction des coûts</b> car</li> </ul>
	<p><b>Promesse à la clientèle en 1 phrase</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Cela réduit les <b>risques</b> parce que ...</li> <li><input type="checkbox"/> La <b>disponibilité</b> est meilleure car ...</li> <li><input type="checkbox"/> C'est plus <b>facile d'utilisation</b> car ...</li> </ul>

Modèle pour déterminer la promesse à la clientèle (d'après: Osterwalder & Pigneur, 2011).