

Jean-Louis GIORDANO

# L'approche qualité perçue

© Groupe Eyrolles, 2006

ISBN : 2-7081-3493-0

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

# Chapitre 1

## Définition et enjeux

### Donner du sens et de la valeur par la qualité perçue

---

*« La qualité perçue est l'idée qu'on se fait par rapport aux sensations et à l'opinion qu'on en a. »*

Dans toute relation d'échange les produits se doivent d'offrir à la fois des services réels mais aussi de les exprimer dès le premier regard. Leurs dimensions matérielles et immatérielles participent donc à la perception de leurs qualités. Nous abordons dans un premier temps les produits matériels, puis nous verrons sur des exemples que cette notion de qualité perçue est aussi valable pour les services et les concepts. Nous définirons ensuite les enjeux de la qualité perçue concernant les processus d'achat. Un diagnostic global doit être mené par chaque entreprise pour estimer les apports dus à la qualité perçue de leurs produits/services.

La « qualité perçue » donne du sens et de la valeur aux produits, elle limite les risques d'échec par la séduction, la confiance et la satisfaction qu'elle leur confère.

#### Définition des différentes notions de qualité perçue

Il s'agira des qualités de base toujours nécessaires, des services offerts et des signes de qualité qui sont perçus par un client. La qualité perçue est une notion qui n'est pas uniquement une propriété du produit/service mais qui dépend aussi de celui qui va l'apprécier.

## Le tout et le rien : ce que disent les clients

Que dit le client au sujet de qualité perçue ? C'est « tout » mais aussi « rien ». Les études « qualité perçue » que nous avons pu mener (dès 1986 sur la « finition », puis en 1994) montrent que cette notion est large, très subjective. Elle touche l'ensemble du produit (le tout) mais aussi la perception d'un détail qui peut choquer (le rien). La qualité est une notion de fond que le public perçoit de plus en plus dans une relation sensorielle et affective à l'objet, mais qui porte aussi sur du jugement rationnel. Les personnes ne se fient pas qu'à un seul sens où à leur impression de l'ensemble mais vérifient sans cesse, passant de l'ensemble aux détails et inversement, avec une grande versatilité.

Voici quelques phrases mot à mot de clients, relevées dans des enquêtes :

- Dans l'automobile : « *Comment je perçois la qualité ? Pour moi c'est être sans souci, une impression que tout est bien fait, jusqu'au détail, que ça ne fait pas toc, que ça va durer. C'est aussi avoir du confort et la sécurité, être sûre de ne pas manquer mon rendez-vous, être informée que tout va bien sur mon véhicule.* »
- En grande consommation. Pour connaître les attentes il suffit d'écouter des conversations, par exemple des échanges entre femmes parlant de la qualité des vêtements qu'elles ont vus : « *Il faut que ce soit facile à porter, mais aussi que ça dure deux à trois saisons* », dit l'une. « *La mode varie souvent, je la suis de loin, mais enfin je veux que ce soit moderne et valorisant, qu'on ait l'impression qu'il y a un quelque chose en plus. Au toucher de la matière, on sent tout de suite un bon tissu. Une robe me tentait, mais je ne l'ai pas prise car elle avait un petit truc qui ne m'a pas plu. Pour moi, ce qui est le plus important c'est que ce soit bien adapté à ma personnalité, que ça me corresponde* », ajoute une autre.

Il y a coexistence d'aspects objectifs (fonctionnels et mesurables) et subjectifs (esthétique, plaisir vécu, relationnel). Le détail « qui tue », car inadmissible pour les standards actuels, ou la fausse note dans une interprétation, la faute d'orthographe peuvent tout changer et décrédibiliser l'ensemble. Des phrases portant sur l'automobile sont citées plus en détail dans les exemples de ce chapitre.

La qualité est couramment définie comme « *ce qui donne satisfaction à un client* ». Elle est constituée par « *l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* »<sup>1</sup>.

La perception des qualités se fait par rapport aux références de personnes qui les apprécient. Les produits de consommation donnent des repères au consommateur

---

1. AFNOR NFX 50-120.

dans différents domaines. Si la qualité des tissus des vêtements évolue, pourquoi les tissus et matériaux de son salon ou de sa voiture n'évolueraient-ils pas aussi. La bonne qualité d'un matériau dans un secteur devient une référence pour un autre secteur.

L'offre de qualité s'est faite, au début par la robustesse, la durabilité, la fiabilité et la technologie. Elle est devenue ensuite une qualité donnant un bon rapport qualité/prix. Aujourd'hui elle concerne aussi bien le plaisir et la sensorialité que la valeur d'usage. La modernité intervient car une fois la qualité de base acquise, l'attente se déplace vers une qualité dédiée au plaisir de perception et d'utilisation. Le contenu qualité évolue constamment avec l'offre qui devient plus performante et le client plus exigeant.

Qualités perçues ou qualité perçue ? Deux notions coexistent pour les produits matériels :

- **La notion de « qualités perçues »** couvre l'ensemble des dimensions perceptibles, sensibles et sensorielles : aussi bien les services rendus (prestations) que les caractéristiques qui expriment une promesse de qualité. Cette première notion est d'origine américaine (issue des études PIMS, que nous évoquerons par la suite), elle considère que la qualité perçue constitue la satisfaction du client et représente un système global de jugement. Elle prend en compte tout ce que le client peut percevoir et qui induit pour lui un niveau de satisfaction ;
- **La notion de « qualité perçue »** plus européenne porte sur les perceptions immédiates, rationnelles et subjectives, du tout comme du détail, que le client a vis-à-vis d'un produit. Elle ne prend pas en compte les prestations à l'usage ni le vieillissement, et se limite souvent au premier contact que le client peut avoir, dans une salle d'exposition par exemple.

Nous emploierons les deux termes ; au singulier dans un sens général ; au pluriel si l'on veut souligner que la perception porte sur ses différentes composantes.

### **Un ensemble d'impressions sensibles et sensorielles**

La qualité perçue est constituée, dans la définition que nous adoptons, de toutes les « qualités » (susitant une opinion) perçues par le client. C'est l'ensemble des impressions sensibles et sensorielles, ainsi que des indices qui séduisent et attirent dès le premier regard, interprétés par le client comme une promesse de qualité lui donnant confiance, et qui le satisfont à l'utilisation.

La qualité perçue ainsi définie repose sur trois composantes qui coexistent et forment un « système consistant » c'est-à-dire un ensemble qui se doit d'être cohérent

(figure 1-1). Cette classification repose sur les niveaux définis dans le diagramme de Kano que nous détaillerons au chapitre 2 sur la perception :

- **La qualité de base** : pas de défaut dans ce qui est offert. Cette qualité constitue de plus en plus un dû. Elle est perçue si elle n'est pas satisfaite, le jugement sera alors négatif ou motivera un rejet. Lorsqu'elle est obtenue, elle ne crée plus de satisfaction. Cette première composante basique concerne la qualité robuste, celle du fonctionnement qui n'a pas de défaut, pas de panne, pas de fausse note pour une interprétation musicale ou ne comporte pas d'information erronée dans un texte.
- **La qualité des services rendus** (que sont les prestations subjectives et objectives), aussi bien sensibles que sensoriels. Les services offerts par un produit/service sont les raisons même de leur achat. Leurs qualités s'apprécieront surtout par les expériences que les clients vivront après l'achat, lors de leur utilisation ou au moment où ils consommeront le service lui-même.

Cette deuxième composante repose sur de la qualité standard offerte sur un marché, la réponse aux normes, le bon rapport qualité/prix, la qualité « performance » du diagramme de Kano. C'est par exemple la sécurité, le confort, les performances pour un véhicule, la qualité de la relation, l'attente, le service effectif pour une offre de service.

- **Les signes de qualité**. Ils deviennent importants car ils vont exprimer dès le premier regard que l'on peut faire confiance et acheter le produit. Ces signes se présenteront de diverses façons :
  - les signes de la qualité de base, démontrant le travail bien fait et donnant confiance,
  - l'expression connotée des prestations que sont les signes évoqués lors de l'utilisation des services. L'utilisation permet de consommer des services mais comporte simultanément des aspects qui lui sont associés et auxquels on va penser. Citons, par exemple, l'impression de sportivité qui peut se dégager d'un bruit de moteur de véhicule, la sensation de ne pas être pris en considération par l'hôtesse d'accueil si elle répond à d'autres personnes, le doute qu'une faute d'orthographe va jeter sur la valeur d'un texte,
  - la qualité « plus » qui différencie, est un facteur d'attrait, une promesse de plaisir. Le « petit plus » que tout le monde n'a pas sera réellement valorisé si les deux autres niveaux sont satisfaits. Nous associons ces « plus » aux signes de qualité car des prestations nouvelles, des aspects innovants se doivent d'être signifiés dès le premier contact par tous les signes et symboles associés au produit ; sans cela ils risquent de passer inaperçus. Citons pour illustrer les innovations des produits de grande consommation qui sont mises en valeur

dans la présentation du produit, la qualité du service d'un hôtel associée à une charte visible par tout client, le label pour un vin ou une certification pour un processus.

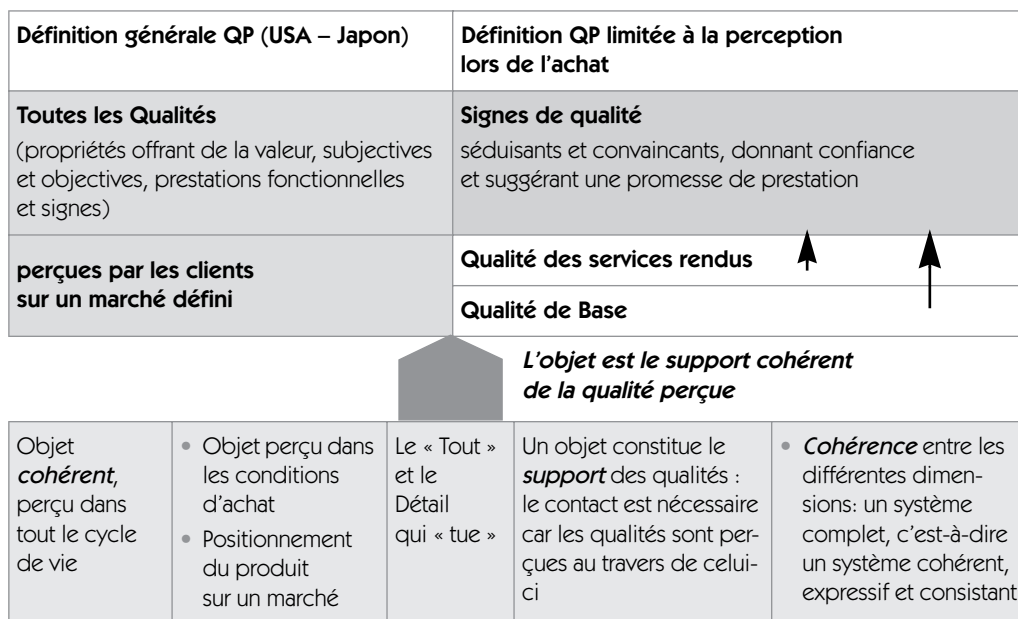
Figure 1-1. Différentes notions de « qualité perçue »

Définition générale QP (USA – Japon)	Définition QP limitée à la perception lors de l'achat	Composantes Qualité Perçue	Contenu QP	Exemples de QP
<b>Toutes les Qualités</b> (propriétés offrant de la valeur, subjectives et objectives, prestations fonctionnelles et signes)	<b>Signes de qualité</b> séduisants et convaincants, donnant confiance et suggérant une promesse de prestation	Signes de qualité, perçus dès le « premier regard »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signes exprimant des qualités, Design du produit</li> <li>• Expression du service</li> <li>• Attractifs, séduisants</li> <li>• Signes donnant confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design du produit</li> <li>• Qualité de la relation de service</li> <li>• Image de marque perçue sur le produit</li> <li>• Emballage, flacon ...</li> <li>• Label</li> </ul>
<b>perçues par les clients sur un marché défini</b>	<b>Qualité des services rendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité des prestations</li> <li>• Satisfaction à l'utilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction à l'usage</li> <li>• Qualité des services rendus (prestations subjectives et objectives) sensibles, sensorielles.</li> <li>• Bouche-à-oreille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services rendus</li> <li>• Prestations subjectives et objectives (confort, sécurité, performances ..)</li> <li>• Qualités sensorielles</li> </ul>
	<b>Qualité de Base</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail bien fait</li> <li>• Exactitude, rigueur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité sans souci</li> <li>• Dû, qualité de base, pas de défaut, non perçu s'il n'y a pas de problème</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien conçu, bien étudié, bien fabriqué</li> <li>• Relation sans souci</li> <li>• Qualité de l'information, exacte, sans faute, fiabilité, durabilité</li> </ul>

## La nécessité d'objets cohérents

Les personnes réagissent au contact d'objets cohérents qui les interpellent :

Figure 1-2. Définitions de la « qualité perçue »



Les objets ont un cycle de la vie. On parle de l'habitude des objets, compagnons quotidiens. Pour Henri Piéron<sup>1</sup>, « *L'enfant apprend à reconnaître les objets qui l'entourent, et les informations sensorielles prennent une signification en relation avec cette reconnaissance, qui sera un guide pour ses actions* ».

L'objet est le support des prestations et des signes : nous sommes depuis toujours des sociétés ayant des contacts avec des objets, et l'homme dans le cycle de sa vie apprend l'utilisation de tous ces éléments qui lui sont extérieurs. Avant de parler de qualités, il nous faut donc parler des produits (objets) qui supportent ces qualités. En fait, un constructeur ne vend pas de la satisfaction au client, mais des produits, des services, des informations. La satisfaction des clients constitue toujours une priorité, mais elle ne pourra se faire qu'au travers des objets matériels ou immatériels offerts, perçus et « consommés ».

1. Dans « Le maniement de la perception », in *Le maniement humain*, PUF, Vendôme, 1956.

La cohérence entre les trois composantes ci-dessus de la qualité perçue est fondamentale car, comme nous le verrons dans la perception, toute personne a besoin de se construire une vision cohérente au contact du monde qui l'entoure.

### **Produit et qualité perçue : des exemples de « bien fait » et « pensé client »**

La notion de qualité est indissociable des « qualités » du produit, on ne peut en parler qu'au-dessus d'un minimum qui comprend, en matière automobile par exemple : la séduction esthétique, l'impression globale de sécurité, un bon niveau d'équipement, au minimum conforme au standard du niveau de gamme, un confort satisfaisant, une bonne motorisation. Ces notions ne font pas partie de la qualité « traditionnelle » mais sont perçues par les clients comme indissociables de ce qui fait qualité perçue. Un produit, pour supporter ces prestations de qualité perçue, doit avoir à la fois une :

- Une cohérence : l'unité, l'intégration et la continuité des formes, la perception des matériaux, la cohérence et l'homogénéité de l'ensemble ; l'intégration des parties ne constitue pas un patchwork dans le mauvais sens du terme (un puzzle fait de « bric et de broc ») ;
- Une expressivité : le produit « parle », exprime ce qu'il est, selon les codes culturels du client et les connotations qui sont suggérées par sa personnalité ;
- Une authenticité : un produit perçu en trois dimensions avec son « épaisseur ». Il n'est pas factice, il ne ment pas comme peut le faire une « image ». C'est le contraire du « vide », du « sec », du « plat » ou de ce qui est cassant, trop brillant, de ce qui n'est pas « vrai ».

### **La notion de finition**

Ce terme souvent employé possède de multiples sens. Il signifie le souci du détail bien fait, la qualité de l'ouvrage terminé et achevé. En construction automobile, il signifie un niveau de qualité d'équipement ou de matériaux, des coutures faites avec soin mais aussi valorisantes.

### **Les tendances socioculturelles**

L'individu d'aujourd'hui est multiple et paradoxal, un consommateur autonome, plus exigeant et moins fidèle, plus informé dans une société où la communication est surabondante. Il exprime des besoins de sens, d'émotions, de confiance et de satisfaction, immédiats et réels.

Les mutations profondes de la société conjuguent des traits forts et parfois contradictoires :

- **La montée de l'individualisme implique des personnalisations multiples.** Les références sont prises relativement à la personne, à son groupe de référence ou son clan. Cette tendance est générale dans tous les pays : avoir du plaisir individuel et en groupes d'amis, du temps pour soi ;
- **L'attrait de l'immédiat et de l'apparence implique la perception instantanée de l'image.** Aujourd'hui, l'image remplace souvent les mots, et même la pensée ; elle engendre une société de l'instantané et de l'apparence. Dans une société de l'immédiat, de la vitesse, du court terme et de l'achat rapide (en consommation, la majorité des achats se fait en moins d'une minute) l'image devient déterminante. Mais chacun a appris que ce qu'expriment les images est parfois mensonger ;
- **La quête du bonheur implique de vivre des émotions, de prendre du plaisir.** La montée des exigences des consommateurs s'exprime par des besoins plus forts de sensoriel, de sensations, d'émotions et de plaisirs. « *J'aimerais vivre de nouvelles émotions tous les jours* » devient majoritaire dans les enquêtes (en 1983, 33 % des Français ; en 2001, 52 %). La société se « féminise » et s'accompagne d'une montée du subjectif et de nouvelles sensibilités ;
- **Le besoin de confiance implique d'être rassuré et satisfait.** Ainsi plus formés, les consommateurs doutent et sont devenus incrédules, ils ont besoins de preuves et de confiance. Dans une société de défiance, de repli sur soi, le plaisir immédiat se double de la peur des risques. Chacun veut se protéger des incertitudes, des mauvaises découvertes (« ne pas se faire avoir ! ») afin d'être satisfait à la fois dans l'immédiat et le futur. Les besoins de se rassurer portent sur des attentes de santé et de sécurité, un retour vers l'authentique et vers ses racines, le désir de retrouver le cocon de son enfance.

La perte de confiance, de crédibilité vis-à-vis des médias est frappante. On veut donc du vrai et ne pas être déçu, sans cela il n'y aura pas de satisfaction. Au-delà de l'apparence qui suscite l'impulsion d'achat, la personne demande aussi de consommer de réelles prestations ;

- **Le besoin d'imaginaire et l'attrance pour le matériel impliquent une quête de sens.** En même temps, la montée de l'immatériel confirme le fort besoin d'imaginaire que les sociétés ont depuis toujours. Un besoin de relations personnelles et de rêve, au-delà de ce qui est purement fonctionnel ou utilitaire, existe. La quête du sens, le besoin de savoir pourquoi, est permanente. Une des premières revendications des usagers des transports en commun lors d'incidents est d'être informés de ce qui se passe afin de pouvoir s'organiser.

## La qualité perçue répond aux tendances sociales

Il sera important de concevoir, produire et vendre de « bons » produits qui expriment leurs qualités perçues et répondent aux tendances citées, à savoir :

- La qualité perçue permet une personnalisation par la possibilité de l'achat d'un produit dont la lecture déclenche la remarque « il me correspond » ;
- Elle répond au besoin d'image et de rapidité par l'information qu'elle donne sous forme de signes dès le premier contact ;
- Elle offre un produit séduisant, doté de réels services, elle procure du plaisir pour celui qui l'a voulu ;
- Elle donne un « sens » au produit qui exprime les prestations qu'il offre par différents signes : il raconte une histoire par des symboles, des images, en montrant ce qu'il est et ce qu'il devient. Les produits ont toujours signifié leurs fonctions, mais l'offre se banalise et les objets deviennent relativement moins expressifs. La qualité perçue rajoute une signification, donnée directement par l'objet et interprétée par la personne qui le perçoit. Tous ces signes permettent de se l'approprier rapidement ;
- Elle appelle des appréciations suggérant la confiance : en avoir pour son argent. Lorsqu'une personne achète un produit, utilise un service ou une information, elle doit faire, en grande partie, confiance *a priori* dans la qualité de ce qu'elle achète. Celle-ci doit donner l'assurance d'une jouissance durable, une confiance par anticipation et qui s'exprime dans tous les cycles de perception, dès le premier contact. La perte de confiance est dramatique pour une entreprise, d'autant que le consommateur peut de moins en moins vérifier la qualité de la technique, il s'en rendra compte ensuite. Nous avons tous en tête les pertes catastrophiques d'entreprises qui ont eu des problèmes de qualité ;
- Les signes de qualité donnent envie d'aller plus loin avec le produit. La notion de qualité varie en fonction de l'utilisateur et de l'objet dont il est question. Mais elle constitue un des facteurs importants à l'achat, avec le « bouche-à-oreille » à l'utilisation. La satisfaction du client mesure uniquement l'expérience que fait celui-ci avec le produit, les qualités perçues aideront à rendre le produit ou le service plus attractif, donner envie de l'acquérir. Il ne suffit plus d'offrir des prestations fonctionnelles, il faut aussi aller au-delà, anticiper, exprimer et démontrer la qualité et la promesse faite, une parole à tenir.

## Vers plus de qualité perçue, une tendance de fond à moduler selon les cultures

La sensibilité à la qualité reste très variable selon les marchés et les cultures.

### **L'influence de la culture : codes et valeurs, cohérence des systèmes de symboles**

La culture est un peu l'âme d'un groupe social. Dans un sens large, elle se compose de coutumes, croyances, langues, idées, goûts esthétiques, connaissances techniques, organisation de l'environnement des hommes, culture matérielle, outils, habitat, technologies. Un groupe social est un lieu de production symbolique dans lequel il y a partage des références communes et un ensemble de valeurs étayant les représentations que le groupe se fait de lui-même et de ses rapports avec les autres. De ce fait, une culture comporte des niveaux, comme le montre la figure 1-3, depuis les signes manifestes et exprimés, jusqu'à l'imaginaire inconscient. Les aspects symboliques permettent de donner un sens aux messages qui s'échangent, aux relations sociales.

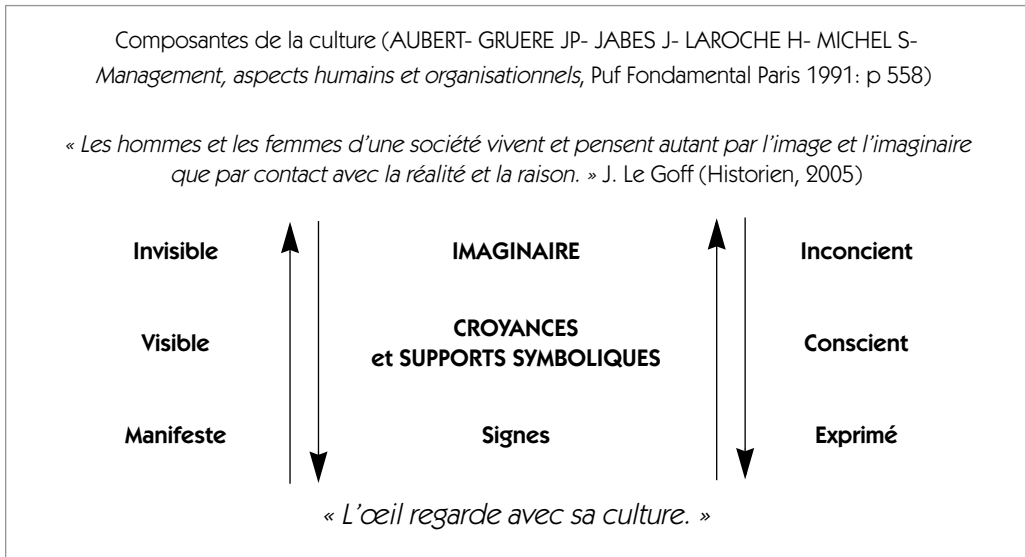
Les codes sont des conventions permettant d'attribuer un sens aux signes d'un message, ils constituent un système structuré de symboles, de signes et de règles. Ils représentent une information ou bien transmettent un message qu'ils associent à l'objet de celui-ci. Ce sont donc des éléments indispensables à toute communication verbale ou non verbale.

### **Les différentes qualités perçues selon les codes culturels**

Les qualités perçues sont différentes selon les codes des cultures. Les États-Unis ou le Japon n'ont pas les mêmes demandes que l'Europe. Les Japonais acceptent de mélanger les contraires, ce qui est matériel n'est pas nécessairement durable, leur pragmatisme impose l'utilisation de l'outil avant celle du signe. Mais le signe devient nécessaire dès que la qualité est satisfaite, surtout dans cette culture qui fait une grande part aux symboles, une culture du « signe » précisément. Le pragmatisme et la culture du service des Anglo-Saxons feront passer en priorité la facilité, le service réel, la sécurité de fonctionnement, avant les signes de qualité (dans le secteur automobile, par exemple). Aux États-Unis, la grosse berline avec des prestations de rangement facile, un bon air conditionné, du confort, prime sur la subtilité de la finition. En Europe, Allemands et Italiens n'ont pas la même perception de la qualité. Pour les Allemands, pragmatiques, sécuritaires, un produit doit tout d'abord répondre à des canons de rigueur, de qualité, de robustesse. Pour les Italiens, la perception immédiate, l'aspect artistique primeront.

Malgré ces différences, l'évolution générale tend vers une meilleure prise en compte de la confiance que les constructeurs auront à donner à leurs marchés.

**Figure 1-3. Composantes de la culture**



### Offrir de la « valeur perçue client »

La qualité perçue sur tout le cycle de vie du produit correspond à offrir de la « valeur perçue client », c'est-à-dire à aller au-delà de la satisfaction, attirer, séduire, satisfaire.

La qualité perçue est un facteur déterminant à l'achat et à l'utilisation, elle joue sur la satisfaction et influence l'image de la marque.

### Qualité perçue = Qualité vendue

La « qualité perçue » sera une « qualité vendue » car un produit qui exprime ses qualités se vendra d'autant plus facilement.

La décision d'achat d'un consommateur est aussi bien incitée par des éléments rationnels (prix ou utilité) que faite de façon impulsive et émotionnelle, relevant des perceptions immédiates. Celui-ci peut être influencé par l'image de marque, par des conseils ou ses propres émotions. Cependant ; il se fie plus en plus à sa propre perception. Il ne juge en général pas directement les qualités intrinsèques et objectives mais il va sélectionner un produit sur des impressions.

La qualité qu'il perçoit dès le premier regard est déterminante dans l'acte d'achat. La « première impression » que nous détaillerons dans le chapitre 2, correspond à ce besoin de rapidité ; elle est, dit-on, « toujours la bonne, surtout lorsqu'elle est mauvaise » car, dans ce cas, la possibilité d'une deuxième chance est fortement compromise. On risque de ne plus revoir la personne, elle gardera en plus un mauvais souvenir. Cette impression s'exprimera par des images, des signes, des symboles, tout ce qui communique spontanément. Le « bouche-à-oreille » y participera, ainsi que toute la communication des marques et les images *a priori* des produits. Mais de plus en plus les consommateurs veulent avoir des preuves par eux-mêmes. La qualité perçue fait alors la différence entre des produits techniquement similaires, ou lorsque le consommateur n'est pas en mesure d'apprécier la qualité technique. Elle participe à l'opération de séduction inhérente à toutes démarches commerciales.

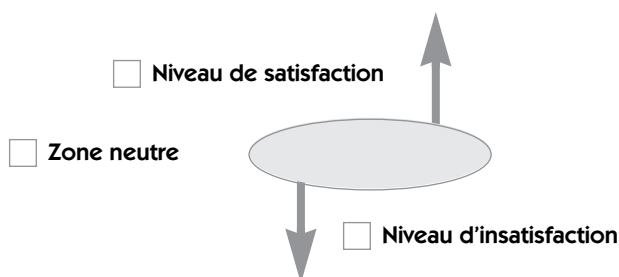
Un produit désirable, attractif, exprimant ce qu'il est, devient un levier majeur de vente car il se vend par lui-même.

### Aller au-delà des qualités perçues et de la satisfaction du client

Satisfaire les clients ne suffit plus, il faut offrir de la valeur perçue au client.

Satisfaction et insatisfaction ne sont pas des notions inverses : il existe une zone neutre entre les deux ; s'il n'y a pas d'insatisfaction, cela ne veut pas dire qu'il y a pour autant de la satisfaction (figure 1-4). Il ne suffit donc pas de corriger les insatisfactions pour que le client soit satisfait. Il faut aller au-delà et lui offrir une prestation positive qui motive sa satisfaction.

Figure 1-4. Satisfaction et insatisfaction

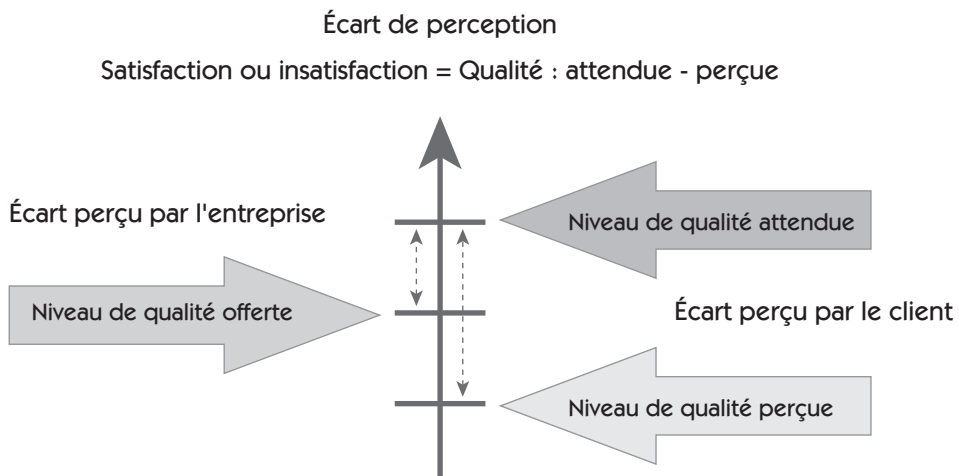


La satisfaction est fondamentale car un client non satisfait (insatisfait ou indifférent) ne revient généralement pas mais le dira à cinq fois plus de personnes qu'un client satisfait. Sans satisfaction, il n'y a pas de fidélisation possible. Or la fidélité génère du profit. Cette fidélisation est de plus en plus difficile à obtenir compte tenu de l'intensification de la concurrence et de l'évolution des consommateurs qui

ont plus tendance à « zapper ». L'entreprise doit donc être vigilante à la satisfaction, sous peine de perdre en volume de vente, de ne pas pouvoir vendre à son prix, de détériorer son image de marque.

Satisfaire les clients n'est plus suffisant aujourd'hui. Les consommateurs, plus exigeants, plus informés, plus autonomes, évoluent en permanence. La satisfaction résultera de l'écart d'appréciation du client entre ce qu'il perçoit et ce qu'il attend (figure 1-5). Ils demandent des produits ayant plus de fonctionnalités, également associés à des services et qui procurent des émotions et du plaisir.

Figure 1-5. Qualité perçue et satisfaction, écart de perception



Une offre satisfaisante ne sera pas pour autant achetée si la concurrence est plus attractive. Les nouveaux produits et services doivent répondre aux attentes futures alors que l'enquête de satisfaction mesure les produits et services déjà sur le marché. Il est donc nécessaire d'anticiper les attentes nouvelles et latentes des clients. La mesure de la satisfaction ne concerne que les clients qui ont acheté et il est nécessaire d'élargir aux consommateurs qui ne sont pas venus acheter. Selon Daniel Ray, « *satisfaire ses clients est une condition indispensable, la fidélité génère du profit et sans satisfaction il n'y a pas de profit. (Mais) il ne suffit plus de satisfaire pour que la personne achète, un concurrent peut être plus attractif* »<sup>1</sup>.

1. Daniel Ray, *Mesurer et développer la satisfaction clients*, Éditions d'Organisation, 2001.

La valeur perçue appréciée par le client est « *l'aptitude à être désiré dans tout ce que perçoit le client* ». Nous l'aborderons plus en détail au chapitre 3. La notion de valeur complète la qualité perçue en précisant ce qui est valorisé par le client : une qualité qui est perçue mais non valorisée n'amène pas un plus (une valeur) pour lui. Valeur et qualités perçues constituent les fondamentaux de l'approche client.

La valeur permet une prise en compte plus complète des attitudes et comportements des clients que la seule satisfaction. Nous résumons les différences entre satisfaction et valeur de la qualité perçue dans le tableau suivant :

Satisfaction consommateurs	Valeur perçue clients
Concerne uniquement les clients potentiels	Inclue l'ensemble du marché
Rétrospective	Prospective
Orientée caractéristiques	Orientée bénéfices
Relative aux attentes	Relative aux alternatives proposées
Utile pour améliorer les processus au contact du client	Utile pour prévoir le comportement des consommateurs
Le client change si l'offre est plus attractive	L'offre a une attractivité qui séduit et fidélise

### À chaque niveau d'offre (ou de prix) son niveau de qualité perçue

La notion de qualité demandée et perçue a évolué. Pour l'automobile, par exemple, ce n'est plus :

- Un prix élevé, lié à un fort niveau d'équipement, ou du luxe. D'ailleurs des produits « de luxe » ne faisaient pas forcément qualité par le passé, mais restaient dans l'exceptionnel par leur image ;
- La robustesse du « tank ». De grosses tôles épaisses, indestructibles mais qui peuvent rouiller ne vont plus signifier la qualité.

### Qualité perçue : le juste nécessaire par rapport au marché, au positionnement, au prix

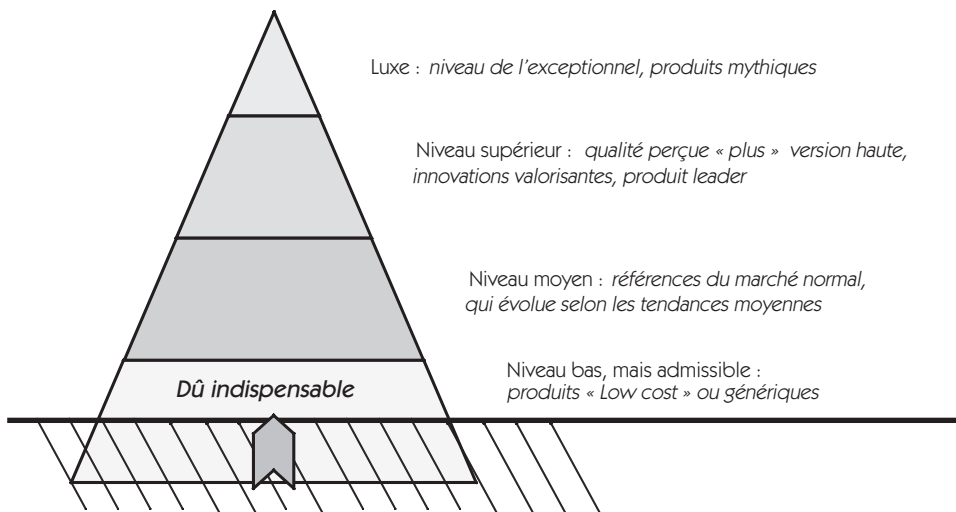
Des prix peuvent aussi être bas mais l'offre n'est plus dépouillée, elle est « tout compris ». Aujourd'hui les marchés n'admettent plus des prestations dégradées, même à prix bas. Il existe un seuil minimum de prestations, le dû qui doit être offert sous peine de ne plus vendre. Les enseignes « bas prix » qui ont fleuri ces années dans la grande consommation le démontrent.

## À chaque niveau de prix doit correspondre un niveau de qualité perçue

Chaque niveau de l'offre peut être maintenant perçu comme de qualité. Pour les prix minimums ou minima, les prestations doivent être au-dessus du dû considéré par les clients comme indispensable. Les signes de qualité pour ce niveau seront limités mais mettront l'accent sur le nécessaire : signe de bonne fabrication permettant d'être rassuré sur l'utilisation du produit. La qualité de base est indispensable aujourd'hui pour assurer ce socle minimum de prestations. Un produit qui va tomber en panne ne pourra pas être perçu comme ayant un minimum de qualités, si ces défauts sont courants par rapport à la concurrence.

Figure 1-6. À chaque niveau de prix, sa qualité perçue

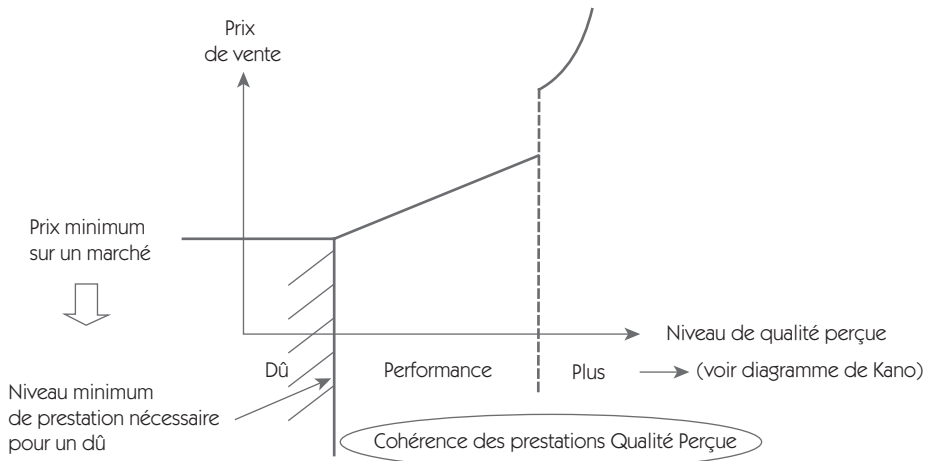
(Les niveaux se rapprochent de ceux du « diagramme de Kano » Fig. 2-27)



Pour des niveaux moyens, les prestations seront dans le marché, les qualités perçues exprimeront le bien fait, le fait qu'on a une attention pour le client. Le produit respectera à l'utilisation ces prestations. Il n'est pas besoin à ce niveau d'enrichir plus que nécessaire le produit, mais une cohérence est nécessaire pour en faire un produit ayant une unité, comme pour le niveau minimum d'ailleurs.

Au niveau supérieur, les prestations sont plus élevées mais les signes et l'image vont devenir prioritaires. Une richesse sera demandée, mais le coût est supérieur. Ces « plus » pourront être payés par le marché par des prix relativement élevés. À ce niveau, la cohérence du produit doit être forte pour créer une personnalité d'exception (voir les différents niveaux du diagramme de Kano).

Figure 1-7. Niveau de qualité perçue et niveau de prix



## Le poids des incertitudes sur la réussite ou l'échec des produits

Des incertitudes pèsent sur la réussite ou l'échec des produits à cause des évolutions permanentes et de la pression de la concurrence.

### Nouvelle économie, nouvel environnement : le rôle du produit dans un sens élargi

L'économie a changé, elle passe de l'échange de biens, de la physique du matériel, à une économie où les services et l'information prennent une part fondamentale. L'environnement est multiple et très connecté (réseaux), immatériel, évolutif ; tout devient flou et subjectif.

Historiquement, la consommation s'est développée depuis les années cinquante par l'offre dans une société qui avait d'énormes besoins à satisfaire. Durant cette période « poussée par l'offre » (*push* ou *product-out*), les fabricants imposaient les produits qui correspondaient à la technique existante. Ceci avait l'avantage de satisfaire rapidement les fonctions de base en offrant des produits « standardisés ». Cependant, les marchés évoluant, les produits ne rencontraient plus les clients devenus exigeants. Il s'en est suivi une période dans laquelle le consommateur impose de plus en plus ses demandes, une période tirée par la demande (*pull* ou *market-in*). L'écoute du client est devenue prioritaire et le restera, les constructeurs devant absolument les satisfaire.

Ces démarches ont l'avantage de mieux répondre aux besoins du moment, d'offrir des prestations « personnalisées ». En revanche, elles demandent de faire « rentrer le client dans l'entreprise », ce qui se fait toujours aussi difficilement.

### L'évolution des références

La perception évolue avec l'offre, les modes, l'éducation, le niveau d'information. La qualité est quelque chose que producteur et consommateur réalisent ensemble en créant le produit, le service, la solution. Elle résulte pour le fournisseur d'un savoir-faire, pour le consommateur d'une expérience sensitive ou sensorielle, d'un vécu de prestations qui lui permet de juger, d'apprécier ce qui lui est offert.

L'offre de produits crée de nouvelles références et les attentes changent. Cette évolution est motivée non seulement par les produits sur un marché mais par l'ensemble de tous les produits et services dans différents domaines auxquels la personne sera confrontée. Nous le dirons au chapitre 3, il existe dans cette dynamique offre/demande des références provenant de marchés très différents. L'offre est élargie : l'amélioration du service de création d'un produit, le raccourcissement des délais pour l'obtenir, créera des attentes nouvelles de rapidité dans le domaine de la vente de la grande consommation ou dans les services après-vente.

### Réussites et échecs dans le marché de grande consommation : des risques permanents

Le consommateur devenu versatile dispose d'une latitude de choix et rend le succès des produits aléatoire. En dix ans (1990-2000), le taux d'échec des lancements de nouveaux produits de grande consommation est passé de 40 % en moyenne à 95 %, aux États-Unis, et 90 % en Europe<sup>1</sup>. Dans le même secteur, 50 à 70 % des nouveaux produits lancés sont des échecs...<sup>2</sup>

Les consommateurs se lassent de plus en plus vite. Leurs goûts évoluent. Aujourd'hui ils veulent qu'on les étonne avec autre chose. Même si un produit est innovant, sa réussite n'est pas assurée. Les facteurs explicatifs du succès sont :

- Un avantage significatif de performance ou de prix (74 % des succès identifiés offraient au consommateur une meilleure performance pour un prix égal ou plus élevé, alors que 20 % seulement des échecs répondaient à cette condition) ;

1. Selon la *Revue française du marketing*, n° 182, 2001.

2. Selon plusieurs ouvrages sur la grande consommation, et notamment celui de Nathalie Joulin, *Les coulisses des nouveaux produits*, Éditions d'Organisation, 2002.

- Une différence significative par rapport aux produits existants (sur 50 succès observés, 68 % des nouveaux produits ayant réussi étaient très différents des produits existants) ;
- Une nouvelle idée encore non essayée.

La plupart du temps, lorsqu'un produit est réussi, il se vend tout seul car il possède naturellement les qualités perçues qui sont appréciées par le marché.

### Les principaux facteurs à l'achat portent sur les produits et services offerts

Nous schématisons dans le tableau qui suit les principaux facteurs traditionnels de vente et leurs tendances. Notons que dans le secteur automobile, 70 % des éléments ayant particulièrement influencé le choix sont relatifs au produit (voir les données sur l'automobile en fin de chapitre : « Enquêtes quantitatives dans le secteur automobile »). De nombreux exemples montrent la perte de confiance du consommateur dans ce qu'on lui offre. Sans vouloir négliger les facteurs de force de vente, nous soulignons le rôle fondamental du produit. Face à l'extrême concurrence, les produits et services offerts, perçus comme de bonne qualité par le consommateur, feront la différence parce qu'ils lui donneront confiance.

Image de marque	Baisse de son importance, sert si le client ne connaît pas l'offre
Promotion, publicité, communication	Perte de crédibilité
Réseau de vente et distribution	Nécessite une présence de grande taille, une implantation favorable
Actions commerciales, vente	Réticences vis-à-vis du vendeur, mais des demandes plus fortes d'informations et de renseignements
Fidélité des clients à la marque ou au produit	Baisse générale de la fidélité des personnes dans toutes les cultures
Produits et services offerts	Vecteur qui devient de plus en plus important et qui associe produits, services et conseils

### L'évaluation de la demande

Il s'agit d'évaluer l'importance d'une offre réussie sur la rentabilité, ses enjeux sur l'ensemble des phases de vie d'un produit. « *Quand on aime on ne compte pas* » (dit-on).

Ce sont les clients qui font vivre l'entreprise en achetant ou non ses produits et services, ce qui se traduit par la fidélité et le renouvellement des produits dans la marque, la conquête faite sur des concurrents et par l'élargissement du marché potentiel ou la création d'un nouveau marché.

### **La qualité perçue : satisfaction et rentabilité au regard d'études PIMS<sup>1</sup>**

Selon Daniel Ray<sup>2</sup>, il existe deux cercles vertueux :

- Satisfaction – part de marché – profit : « *La profitabilité d'une entreprise est directement liée à sa part de marché [...] c'est-à-dire à la perception des clients. [...] La qualité d'un produit ou d'un service pour Buzzell et Gale est tout ce que le consommateur perçoit de ce qu'il est.* »
- Satisfaction – fidélité – profit : « *Sans satisfaction il n'y a pas de profit, la fidélité en génère [...] il ne suffit plus de satisfaire pour que la personne achète, un concurrent peut être plus attractif.* »

Des études donnent des évaluations sur la rentabilité<sup>3</sup> : « *La qualité perçue est la contribution la plus importante au ROI (retour sur investissement) d'une entreprise, elle a plus d'impact que la part de marché, la recherche et développement ou les dépenses de marketing. Elle est en général au cœur de ce que les consommateurs achètent.* »

### **La fidélité des clients et le renouvellement maximisent le profit**

#### ***En général il n'y a pas de fidélité sans satisfaction***

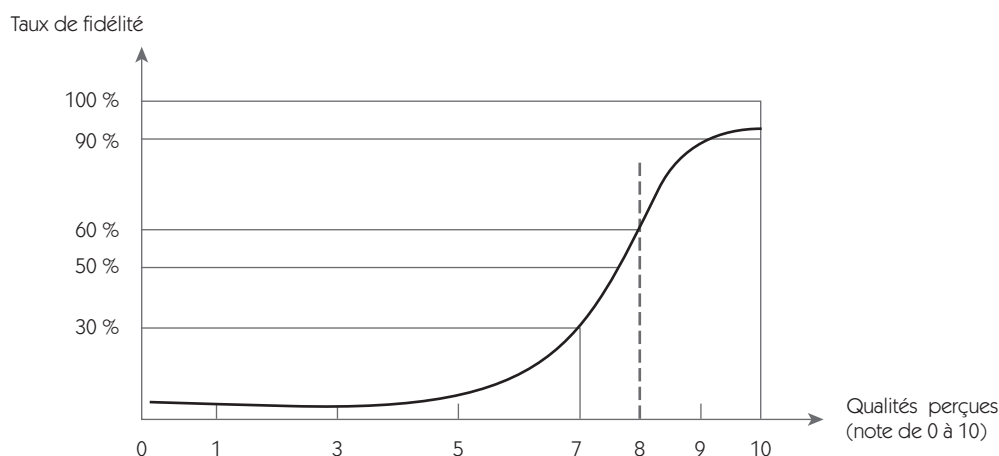
La satisfaction des clients reflète la perception qu'ils ont de la qualité des produits et services offerts. La fidélité est fonction de la valeur dont la forme est une courbe logistique (figure 1-8). Une faible valeur peut malgré tout conserver des clients par habitude, mais le danger de fuite est évident. Une forte valeur ne donnera pas une fidélité inconditionnelle car de nombreux facteurs coexistent.

1. Le programme PIMS (*Profit Impacts of Marketing Strategies*) fut initialisé en 1972 aux États-Unis et concerne actuellement 2 600 domaines d'activité aux États-Unis et en Europe.

2. Daniel Ray, *Mesurer et développer la satisfaction clients*, op. cit.

3. Cabinet Advalue, 1998.

Figure 1-8. Fidélité selon le niveau des qualités perçues



La fidélité (Produit, Marque) augmente fortement à partir d'une note de 8 et principalement lorsque les clients sont « très satisfaits ».

Différents types de clients se répartissent selon les niveaux de fidélité :

- Opportunistes ( 20 à 30 % ) : infidèles, zappent ;
- « Consommacteurs » (20 à 60 %) : attractivité du produit ou service, bilans Valeur / Prix ;
- Fidèles psychologiques ( 20 à 50 % ) : image, résistance au changement, valorisent le contact et la relation avec le réseau.

Dans une situation commerciale, paradoxalement acheteur et vendeur ont tous deux l'impression d'avoir gagné. Les deux parties sont satisfaites, sinon il n'y aurait pas vente. Si ce n'est pas le cas, nous ne sommes plus dans une situation commerciale mais de conflit ou de coercition. Après l'achat, se produit le phénomène de « dissonance cognitive »<sup>1</sup> : face à ce qu'on perçoit et ce qu'on nous dit, nous aurons soit tendance à argumenter et résister aux critiques, soit à avoir des doutes et des pertes de confiance. Le « bouche-à-oreille » s'alimentera de ces réactions spontanées. Il est souvent sous-estimé et cependant très important. Il sera certainement amené à se développer avec les messageries électroniques et les téléphones portables.

La qualité perçue rend les produits et services immédiatement attractifs. Le coup de cœur du client s'accompagne souvent d'un effort supplémentaire qu'il consentira pour acheter à un prix plus élevé. Un plus sera donc valorisé en prix de vente et apportera une marge unitaire plus forte.

1. Selon la théorie de Festinger (1957).

### ***Fidélité et conquête : des rencontres différentes entre l'offre et la demande***

Des produits ou des services qui expriment dès le premier contact un attrait, une séduction, auront tendance à être spontanément achetés, et ceci au détriment de la concurrence. Les signes de qualité vont permettre une conquête plus forte sur les concurrents.

### ***Valeur perçue et marché potentiel élargi***

Un « premier regard » attractif déclenche l'achat et le renouvellement, mais permet aussi de convaincre des personnes qui ne seraient pas forcément venues sans ces promesses séduisantes, grâce à la publicité ou à la force de vente. Chacun sait bien que ces leviers sont faits pour vendre, et leur crédibilité a baissé. Les signes convainquants de qualité du produit vont eux-mêmes faire leur propre communication de façon très large. Les ventes possibles portent alors sur des masses beaucoup plus importantes de clients possibles, d'où un marché potentiel très accru.

Un produit innovant doit l'exprimer tout de suite et ne pas attendre que le client découvre par lui-même, au bout d'un certain temps, que ce produit est somme toute intéressant pour lui. La qualité perçue est le support majeur de prestations nouvelles et promeut la création de nouveaux marchés.

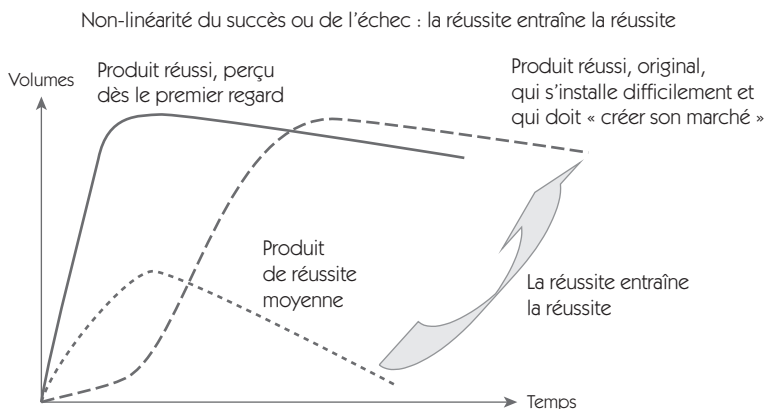
### **La qualité perçue n'augmente pas les prix**

Au global, si nous faisons un bilan complet des gains et des surcoûts sur l'ensemble des cycles de vie, nous constatons que la qualité perçue n'augmente pas les prix car la qualité de base va réduire les coûts (bien travailler), la qualité des prestations doit être compétitive par rapport au marché (satisfaction) et apporter des volumes.

Par contre, les signes de qualité peuvent entraîner des surcoûts (par exemple, une meilleure qualité de matériaux) mais ils concernent un marché potentiel plus large car le produit s'exprime par lui-même et peut séduire ceux qui ne seraient jamais venus à lui par la publicité. Si l'on additionne tous les effets, les études montrent que faire de la qualité perçue n'augmente pas le coût (ce que nous détaillerons au chapitre 8).

De plus nous avons souvent vérifié en évaluant la demande que la réussite s'accompagnait d'un facteur d'amplification sur les gains : par exemple, 10 % de réussite en plus dans la note de satisfaction entraînait 20 à 40 % de plus de profit pour l'entreprise (figure 1-9).

**Figure 1-9. Dynamique de la réussite**



La réussite entraîne plusieurs effets conjugués qui amplifient les bénéfices :

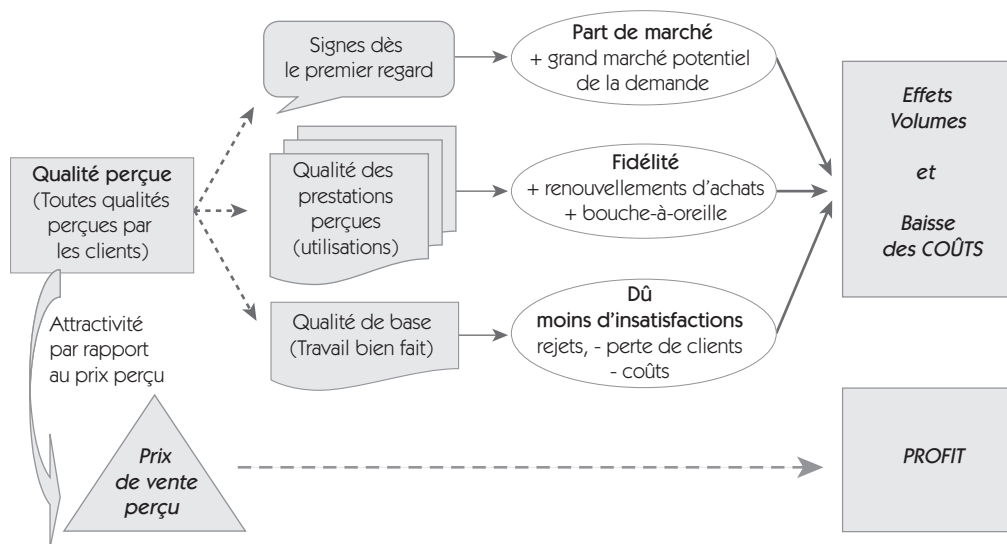
- Maximum plus élevé
- Obsolescence moins forte ( certains produits mythiques sont « éternels »)
- Durée de vie plus longue

La qualité perçue permet donc de « mieux vendre, à meilleure marge » (figure 1-10).

**Figure 1-10.**

**Les qualités perçues permettent de « mieux vendre à meilleure marge »**

L'ensemble des qualités perçues par les clients permet de mieux vendre et de justifier des prix de vente plus élevés correspondant à la valeur perçue et offerte. Une qualité de base (travail bien fait) évite des coûts (retouches, rebuts, remises, retours clients ..) les qualités des prestations sont nécessaires pour être compétitif, les signes de qualité expriment une promesse à un marché élargi.





## Des exemples pour illustrer la « qualité perçue » des produits, des services et des concepts

« *Un label de crédibilité.* »

De plus en plus, émerge une demande croissante des clients et des marchés, vis-à-vis non seulement de produits seuls mais aussi d'une offre complète associant le produit, des services, voire des informations et conseils d'accompagnement technique.

### La différence de nature des objets matériels et immatériels

La « nature des choses » est ce qui est propre à un ensemble de caractères fondamentaux qui définissent les êtres, l'ensemble de traits qui constituent une personnalité et leurs propriétés. La différence de nature des réalités matérielles et immatérielles induit des lectures différentes. Puisque nous utiliserons ces différences, donnons des exemples de ces lectures.

Nature du réel	Exemples	Caractéristiques	Lecture des objets de perception
Matériel : tangible • Produit	Matière, liquide, gaz Objet physique, outil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence</li> <li>• Dure et vieillit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges matériels</li> <li>• Voir le même objet permet de vérifier</li> </ul>
Immatériel : intangible • Service	Énergie, flux Action, événement Service, relationnel Lien social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Instants de vérité » intangibles</li> <li>• Se consomme au moment où il se crée</li> <li>• Échanges impliquant les deux parties</li> <li>• Ne se stocke pas ou peu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vécu, consommé, échangé</li> <li>• Contact fugitif, non reproductible, ressenti subjectif</li> </ul>
Immatériel : virtuel • Information, concept	Information, indice Signe, signal, symbole Langage, mythe Idée, connaissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage, rendements croissants</li> <li>• Crédibilité, preuve, confiance, label</li> <li>• Sens, apprentissage</li> <li>• Ruptures exponentielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partages des informations</li> <li>• Divergences dues à l'imagination de chacun</li> <li>• Évolutions infinies</li> </ul>

### Prestations et signes tangibles caractérisent le produit

En ce qui concerne les objets matériels, matières et fluides, il y a présence de l'objet, un contact tangible évident, l'objet dure et se dégrade, il peut se stocker.

Prenons en exemple, le jouet de l'enfant : le jouet est pour lui à la fois un objet transitionnel, le contact qui sécurise et que l'on retrouve dans son coffre. Un jouet permet à l'enfant de prendre conscience de l'espace et de s'approprier les formes. Il a un rôle de formation. Utiliser des produits par la suite rappellera un peu le jeu de son enfance.

***Pour le produit automobile, le fonctionnel ne suffit plus, la guerre des prix conduit à l'échec***

Les enquêtes qualité Europe montrent que la qualité perçue est une demande récente, de fond, mais varie selon les marchés et cultures. Les nouvelles exigences vont au-delà du seul fonctionnel pour exprimer aussi des aspects symboliques. Il est intéressant par exemple de suivre l'évolution des constructeurs automobiles, qui, après avoir tenté d'assurer des produits sans problème, leur associent maintenant plus de valeur de signe.

« *L'industrie automobile au bord du gouffre* », titre aux États-Unis le *New York Times* en avril 2005. Le numéro un mondial perd constamment des parts de marché aux États-Unis. La forte dégradation de ses résultats est due aussi à une structure de coûts trop élevés. Mais le recul de ses parts de marché s'explique par la concurrence japonaise et européenne, qui constitue de plus en plus une référence du marché. Le risque est aggravé par l'arrivée de nouveaux entrants coréens et chinois. Ce constructeur s'est lancé en 2001 dans une guerre des prix (crédits et ristournes pouvant aller jusqu'à 4 000 dollars par véhicule) qui n'a pas enrayé sa chute. Pour satisfaire les marchés financiers, il n'a pas suffisamment mis l'accent sur le développement de nouveaux produits et a joué systématiquement le court terme. Maintenir sous perfusion ses ventes en cassant les prix implique qu'un client achète plus dans une concession un rabais qu'une voiture.

Par le passé, de nouveaux produits venaient relancer le marché. Dans les années quatre-vingt, CHRYSLER invente le monospace ; dans les années quatre-vingt-dix, les constructeurs font entrer les 4 X 4 de loisir. Puis les Japonais conquièrent des parts du marché des 4 X 4 et entament leur hégémonie dans le domaine des Pick-ups (les plus grosses ventes).

Les enquêtes très influentes JD Power donnent la Lexus de TOYOTA et BMW en premier (62 000 clients de voitures neuves aux États-Unis, nombre de problèmes recensés au bout de trois mois). Les progrès du constructeur américain en qualité sont nets. Cependant ses véhicules offrent des éléments fonctionnels (confort, air conditionné, fiabilité) mais sont mal placés sur les autres prestations : le design et, d'une manière générale, la qualité perçue. Pour le client de la rue, « *ils doivent écouter ce que veulent les gens au lieu d'essayer d'imposer leur goût au consommateur. Ils font*

*des voitures hideuses. Faire des voitures et des utilitaires que les clients ont vraiment envie d'acheter, au lieu de véhicules qu'ils tolèrent dans leurs garages à cause d'une réduction ou d'un taux zéro ».*

### **Percevoir un véhicule : les enquêtes qualité perçue dans l'automobile<sup>1</sup>**

*« La notion de qualité perçue est apparue dans le secteur automobile en 2000. Elle met en avant le soin apporté à la conception et réalisation, une exigence accrue accordée aux détails. Facteur clé de la décision d'achat [...] (elle) permet de fidéliser un client devenu expert. Des études ont démontré que le client avait développé une perception organisée et fine de la voiture qu'il parcourt du regard suivant une lecture jalonnée de points de vigilance [...] L'harmonie d'ensemble est déterminante, il faut surtout éviter la fausse note. »*

Les attentes, besoins, évaluations et cycles de perception se dessinent au travers de verbatim et de comportements exprimés dans des enquêtes réalisées en Europe en 1996. Nous avons observé à ce propos quelques points qui nous paraissent fondamentaux, bien que partiels :

- **Le décalage entre les perceptions de l'utilisateur et celles de l'industriel** (une différence de « points de vue »). L'utilisateur s'intéresse avant tout aux aspects vécus et subjectifs de la qualité et tend à laisser à l'industriel la responsabilité de l'aspect technique ;
- **La mutation de la perception de qualité** (depuis les années quatre-vingt-dix) correspond à des exigences de plus en plus fortes. Elle se porte plus sur l'utilisation, la relation, les bénéfices attendus et moins sur les « qualités de base » solidité, fiabilité, durabilité, qui deviennent des acquis. Si elle s'apparentait alors encore à du luxe, elle est devenue un standard ;
- **Le contenu qualité de ces niveaux évolue en fonction du temps**, l'offre devenant plus performante, le client plus exigeant ;
- **De difficiles repères objectifs**. Les jugements de qualité se font aussi bien sur l'expression de la cohérence de conception que sur la réalisation ou sur la conformité aux usages. Le client se fonde aussi sur des « signes passages obligés » des choses très signifiantes : son de la fermeture de porte, poignée manipulée, revêtement et matériaux, commandes ergonomiques, tissus. Certains indices inquiètent, d'autres rassurent. Le jugement des « plastiques » se fait par l'épaisseur, le galbe, la souplesse, l'aspect, les ajustements. Le grand public ne rejette plus les

---

1. Dossier *Les Échos Automobile*, 21 septembre 2004.

matériaux composites comme faisant « plastoc » s'ils ont des propriétés intéressantes. Le niveau d'équipement en quantité et qualité est un autre repère. Il faut être au trait, mais tout équipement n'est pas forcément de la qualité perçue ;

- La « modernité » perçue est une promesse que le produit a bénéficié des derniers progrès : ces signes de modernité donnent une crédibilité aux perfectionnements.

Le terme qualité très employé dans les années quatre-vingt-dix est en définitive très vague. Lorsqu'on demande en spontané à l'utilisateur d'un véhicule ce que c'est que pour lui la qualité, ce qu'il perçoit, les réponses sont très variées :

- « *Du sanssouci... On a l'impression que tout est bien fait... Ça ne fait pas rajouté... Savoir que je serai averti s'il y a un problème...* »
- « *Ce petit détail veut dire qu'ils n'ont pas fait l'effort de bien finir leur véhicule... Ces boutons font quincaille, ça fait cheap... D'après ce que je vois, je suis sûr que ça va se dégrader rapidement... J'ai vu un petit défaut, ça ne me donne pas confiance, je vais vérifier qu'il n'y en a pas d'autres, pour moi c'est un indice qui me donne des doutes...* »
- « *Il y a des choses qui ne se remarquent pas tellement, si c'est régulier ça passe inaperçu, mais là, les jeux qu'on a sont vraiment trop larges, on y voit au travers. Remarquez, c'est dans des zones un peu cachées que l'on voit si le constructeur a bien travaillé.* »
- « *Au toucher, c'est vraiment bien doux, ça paraît aussi durable, c'est du beau tissu sur le siège, ça se voit tout de suite... Rien qu'au bruit, ça fait qualité, c'est mat, pas clinquant...* »
- « *Avoir la qualité, ce n'est plus du luxe, la voiture ne doit pas être plus chère, sauf si c'est une finition très élevée. Mais tout de même, la petite doit aussi avoir une certaine qualité.* »
- « *C'est le confort et le service. C'est de pouvoir mener mes enfants à l'école sans problème... Pour moi qui suis médecin, c'est d'être sûr d'arriver rapidement chez mes malades... Ne pas tomber en panne, aujourd'hui c'est la moindre des choses...* »
- « *La qualité, c'est tout ce qui me fait dire qu'on a pensé à moi.* »

### **Grande consommation : ouverture des prestations et nécessaire confiance**

Ce secteur est en train de faire sa révolution. Il évolue vers une offre de tout un ensemble de prestations, plus de transparence vis-à-vis du consommateur, des services effectifs, des informations associées, des conseils, des labels, donc, au total, une orientation forte qualité perçue. Le marché de grande consommation est une référence pour l'ensemble des consommateurs, puisque tout le monde a eu un contact avec lui. Il fournit des références et des exemples pour les autres secteurs.

Pour Nathalie Joulin<sup>1</sup>, « 50 à 70 % des nouveaux produits sont des échecs. Il y a une multiplication des références sur les linéaires. Les marchés s'interpénètrent, avec apport de valeur ajoutée à la fois fonctionnelle et imaginaire, mais une prudence par rapport aux fausses bonnes idées, aux gadgets. La différenciation est de plus en plus difficile, la vitesse plus que jamais le facteur déterminant. L'immatériel peut donner une valeur, l'émotionnel est nourri par la dimension imaginaire : tous les sens sont sollicités. Le succès est dans le détail qui peut entraîner l'échec... ».

### **Prestation intangible et importance du relationnel caractérisent le service**

C'est une manière de faire sur une prestation intangible, un lien entre personnes. Pour revenir à notre exemple du jeu des enfants, celui-ci forme à des relations, aux échanges. Il permet une socialisation, la prise en compte du regard de l'autre, et apprend le partage.

#### ***Le service, premier élément au contact du client, est créateur de valeur***

Au restaurant, le besoin de confiance dans ce qu'on mange doit être satisfait, mais aussi tout un ensemble de prestations. Le fonctionnel seul (une nourriture correcte) ne suffit plus. S'il faut donner confiance dans ce qu'on mange, l'ambiance compte autant que la qualité des plats.

Des sociétés d'étude client<sup>2</sup> ont remarqué une forte évolution du comportement des clients. Quant au restaurant, les comportements ont changé. « Avant, lorsqu'on allait au restaurant en famille, on appréciait les plats. Si l'on n'était pas content de la viande, on appelait le serveur et on se plaignait au patron. Aujourd'hui, lorsqu'on va au restaurant entre amis ou en famille, on sait que la cuisine est très bien, mais on a vraiment trop attendu pour être servi, il y avait du bruit, ça sentait la fumée, le serveur n'était pas très souriant, ma femme a eu froid. Nous n'avons rien dit, mais en partant nous nous sommes promis de ne plus revenir. Je ne suis pas satisfait, le repas était correct mais pas le service. D'ailleurs, la semaine suivante nous avons signalé à des amis qui cherchaient un bon restaurant, de ne pas aller là. » L'évolution porte sur le jugement qui associe plus d'aspects, mais aussi sur l'infidélité qui se créera sans le dire à ce restaurant, lequel ne saura pas directement pourquoi ses ventes chutent.

Immatériel, intangible, un service est chaque fois un instant de vérité, qui se consomme instant par instant. À la différence du produit tangible qui peut être offert plusieurs fois ou stocké lorsqu'il a été constitué, le service nécessite d'être

1. Nathalie Joulin, *Les coulisses des nouveaux produits*, op. cit.

2. Dont la Cofremca, société d'enquêtes socioculturelles, Paris, 1988.

construit à chaque contact. Le point important est la « simultanée de la consommation et de la production ». Il implique donc un relationnel avec des personnes et est de nature très subjective. Il n'y a pas de service standard tout fait, prêt à être livré. Chaque service constitue un « moment de vérité », selon l'expression de Carlson, analogue à la prestation de l'acteur de théâtre : l'instant, la performance, l'acte chaque fois unique qui se vit comme une relation.

### ***La perception des services pour la grande consommation***

Au-delà du service rendu lui-même, la perception des services passe aussi par l'expression d'une intention et la manière de le faire. Souvent le client ne peut pas se faire une idée quantitative : il ne mesure pas le volume du coffre d'une voiture mais en a une impression subjective, à la différence de l'acheteur professionnel qui va avoir des exigences très quantifiées. C'est la perception qui compte d'abord pour apprécier ou non le service :

- **La perception globale.** On voit un tout et non des éléments séparés : relation vendeur, réception, présentation du produit, intention du vendeur, confort de la salle. Un seul élément faisant défaut peut conduire à une mauvaise impression. On perçoit la cohérence entre les diverses actions ;
- **La façon de faire conduit à des interprétations du client :** le vendeur veut trop bien faire, il s'agit dans tous les sens, le client perçoit plutôt une panique, un signe de mauvaise organisation qui lui suggère qu'on va mal le servir ;
- **La façon de répondre du vendeur peut insécuriser :** « Vous n'êtes pas le seul à avoir ce problème ! » Des choses évidentes pour le client sont incompréhensibles si elles ne sont pas dues.

Le contact du service, plus encore que celui du produit, déclenche des inférences immédiates. La première impression est fondamentale. Une grande partie de la qualité perçue dépend de la relation vécue avec le client (accueil, écoute, conseil, information, contact, ambiance, etc.).

### **L'information, prestation virtuelle, ne fait pas appel aux mêmes critères d'appréciation**

Dans notre exemple des jeux d'enfants, les contes sont des histoires qui stimulent l'imaginaire de l'enfant, dont toute société a besoin. L'imaginaire a souvent des conséquences bien réelles.

La production humaine ne se limite pas aux produits matériels et aux services, nous échangeons aussi des informations, des idées, des produits culturels, du virtuel. De plus en plus surabondante, l'information se rajoute aux aspects tangibles et intangibles, ses propriétés sont en rupture avec les deux autres types. Citons les principaux aspects.

### **La nécessité de codes culturels**

Des codes culturels sont nécessaires pour interpréter l'information, leur sens est fait de multiples significations, de signes, signaux, symboles qui vont exprimer tout ce qui est connoté :

- L'information est inépuisable, sans fin, il existe toujours une nouvelle idée, on apprend toujours. L'imagination part de rien, les associations d'idées créent de nouvelles informations. Les « technologies de l'information » offrent une croissance exponentielle des applications ;
- L'information donne du sens par la pédagogie : selon l'adage, « *Donne un poisson à une personne, tu le fais manger un jour. Apprend lui à pêcher, tu le fais manger pour toujours.* » ;
- L'information nécessite crédibilité et confiance de par le décalage qu'il peut y avoir avec la réalité, d'où la nécessité d'un « label », de validations, d'assurances, de preuves ;
- Difficilement séparable, le contenu des idées doit plutôt se partager pour une compréhension commune et complète. L'information ne se déploie donc pas de façon classique en se découpant. Pour une bonne coordination entre membres d'un groupe de travail, il est nécessaire que chacun ait en tête les objectifs et le pourquoi du travail.

### **Une information volatile**

L'information est volatile, elle s'écrase, disparaît, se copie, mais est aussi secrète :

- La consommation à plusieurs ne détruit pas l'idée : elle est non exclusive, elle se partage (chacun peut regarder la même télévision) ;
- $1+1 = 3$  (les heureuses coïncidences) : une nouvelle information se crée à partir d'informations élémentaires, croiser des informations donne de nouvelles idées ;
- L'information est fragile. Elle doit être fraîche, vivante, elle peut être périssable.

### ***Virtuel et matérialité***

Le virtuel s'appuie sur des éléments matériels (un électron, un génome, une carte, des émetteurs et des récepteurs, des ondes, un cerveau) :

- Le besoin de contact physique : nous avons besoin de toucher ou de voir. Mais le virtuel peut aussi être vécu : suggérer des images est possible ; si on met des personnes en situation en leur racontant des histoires, ils peuvent alors « voir » le concept évoqué ;
- Les informations peuvent se stocker à la différence des services.

### ***Une autre évaluation de sa valeur***

La valeur de l'information doit être évaluée différemment des autres produits. Celle d'un livre ne tient pas dans le prix du papier, le nombre de pages, mais principalement dans son contenu :

- Les produits virtuels participent d'une économie ayant des rendements croissants. Il y a cumul, mise en relation, réseaux : plus on utilise, plus on apprend, moins ça coûte ;
- L'abondance : l'information qui compte est celle qui est pertinente pour résoudre une question.

### **La nécessaire adéquation du fond et de la forme**

Aujourd'hui la forme est aussi nécessaire que le fond, mais l'image peut mentir.

L'achat se fait souvent à partir de la première impression. Mais un produit qui n'offrira que de l'apparence sans réelle prestation ne pourra pas survivre durablement. À l'inverse, il ne suffit plus de faire un bon produit techniquement, qu'il serve correctement, il faut aussi qu'il exprime ses qualités. De plus en plus le « plaisir », l'explosion des sens, l'émotion et le sensoriel sont demandés. Tous les sens seront sollicités, mais il n'y a pas de vrai plaisir sans confiance. Faire rêver dès le premier regard exige une relation de confiance, de la transparence sur les produits vendus. L'entreprise doit faire plus de pédagogie sur les effets de l'utilisation des produits. Elle devra tenir ses promesses, dire ce qu'elle va faire et faire ce qu'elle a dit.

## Enquêtes quantitatives dans le secteur automobile (Europe)

À la question « Quels sont les éléments ayant particulièrement influencé votre choix ? »<sup>1</sup>, les réponses se répartissent comme suit :

Visite/Vendeur	Journaux/Publicité	Bouche-à-oreille	Expérience personnelle	Image constructeur	Fidélité modèle
25 %	30 %	30 %	60 %	30 % (variable)	25 %

L'image de marque joue d'autant plus que l'opinion de la personne n'est pas précise (influence). La voiture antérieure (si elle existe) constitue une référence servant à noter. Les items portant sur la qualité peuvent refléter l'image de la marque ou du produit s'ils ne correspondent pas à une expérience précise. Les aspects concernant le produit portent sur plus de 70 % (expérience personnelle, plus ceux issus du bouche-à-oreille, image...) des facteurs de choix.

Citons des extraits d'appréciations sur l'achat et l'utilisation en « milieu de gamme » par les utilisateurs :

Motifs de choix en pourcentage	Motifs de rejet en pourcentage	Pourcentage de satisfaits	Pourcentage d'insatisfaits
Ligne esthétique : 35	Prix : 40	Confort : 33	Finition : 10
Équipement : 14	Coûts : 15	Tenue route : 22	Consommation : 10
Robustesse extérieure : 12	Ligne : 10	Ligne : 14	Performance : 10
Performance : 10	Finition : 3	Finition : 10	Insonorisation : 8

La ligne esthétique constitue le premier motif à l'achat. Les rejets concernent principalement les coûts. La satisfaction résulte à l'usage de prestations fonctionnelles. L'impression de robustesse de la carrosserie intervient plutôt à l'achat alors que la finition intérieure s'apprécie à l'utilisation.

Des études montrent que les élasticités prix/volumes varient de - 2 à - 4 pour un modèle et que celles concernant les prestations/volumes sont de l'ordre de + 2 à + 3 (élasticité : variation relative de volumes de vente pour 1 % de variation relative de prix ou de prestation).

1. Estimations faites dans le milieu des années quatre-vingt-dix, citations multiples, enquêtes sur les possesseurs de véhicules de trois mois, plus de 20 000 personnes par pays européens.



## Fiches outils

Diagnostic pour identifier les difficultés et estimer un pronostic sur les progrès nécessaires en qualité perçue sur vos produits ou services :

- Faire un diagnostic pour identifier la nature des difficultés, les symptômes, les causes ;
- Estimer un pronostic sur les progrès en qualité perçue.

### Fiche 1. Diagnostic d'une offre : les points forts/points faibles

Constructeur : marché États-Unis	(Cas factice fait à partir des articles de presse sur un constructeur mondial automobile sur le marché américain)
Quelle offre : produits services	Automobile et services associés
Quels marchés : sensibilité à la qualité	Marché US (plus spécifiquement, Californie), sensibilité principalement axée sur les aspects fonctionnels
Tendances socioculturelles	Pragmatisme et marché tout puissant. Évolution à long terme de la perception de qualité par les évolutions de références et de la concurrence étrangère.
Quels concurrents et évolutions probables	Constructeurs japonais, européens et, à venir, coréens et chinois
Quelle est la référence du marché	TOYOTA (Lexus), BMW
Forces et faiblesses : quels produits promouvoir, quels produits améliorer	+ : Qualités fonctionnelles (fiabilité en progrès, fonctions de confort), prix - : Prestations perçues client et coûts (pour l'offre grande consommation) - - : Design sur l'offre (pour les véhicules phares) - - - : Qualités perçues ( <i>a minima</i> sur toute l'offre)

### Fiche 2. Les niveaux de qualité perçue observés sur le « cycle de vie complet » de produits

Ces niveaux sont à remplir pour une offre que vous avez choisie.

Niveau de qualités perçues Cycle de vie	Qualité de base	Qualité des services (prestations)	Signes de qualité
Avant achat			
Achat			
Utilisation, fin de vie			
Renouvellement			

### Fiche 3. Estimation des enjeux selon les objectifs de qualité perçue

Quantifiez les enjeux en estimant les influences sur les composantes du « profit » global.

		Gains		
		Gain de qualité de base	Gain de qualité des services (prestations)	Expression des signes de qualité
Influences sur	Vente			
	Prix (marges)			
	Image			
	Satisfaction			
	Conquête			



#### Les points marquants

##### Les pièges à éviter

- Ne pas prendre en compte la tendance qualité perçue.
- Présenter un produit banalisé, inexpressif.
- Augmenter le coût des produits et services en voulant faire une trop forte qualité perçue par rapport à la demande du marché : la confondre avec surqualité, suréquipement ou trop de luxe.

##### Les points les plus importants

- La qualité perçue aide à vendre un produit ou service, par ce qu'il exprime par lui-même.
- Faire un diagnostic produit/marché et une évaluation de la demande.
- Assurer la cohérence de l'offre avec la promesse faite (communication) : tenir ses promesses.
- Offrir des prestations fonctionnelles et les exprimer par un *design fort*.
- Définir le juste nécessaire selon la sensibilité du marché et les évolutions probables.
- Chaque détail compte dans l'offre produit/service.



## Pour en savoir plus

DESCHAMP Jean-Philippe, et NAYAK P. Ranganath, *Les maîtres de l'innovation totale*, Éditions d'Organisation, 1996.

« *La bataille des nouveaux produits est en passe de devenir l'élément central de la stratégie [...]. Qualité et coûts compétitifs ne suffisent plus à faire la différence. [...]. Seules survivront et se développeront les entreprises qui sauront créer, simultanément et de façon continue, une valeur exceptionnelle [...]. La vie de l'entreprise ne se réduit pas à l'amélioration de la productivité, [...] le processus de création de produits tient une place particulière, car il est à la base de la satisfaction simultanée des clients, des employés et des actionnaires.* » Livre de référence sur la création de produits, traduit du livre *Product Juggernauts* (Harvard).

JOULIN, Nathalie, *Les coulisses des nouveaux produits*, Éditions d'Organisation, 2002.

Innover en s'inspirant de la « grande consommation »... Ce livre offre une solide base de réflexion sur le sujet, ainsi qu'une méthodologie rigoureuse appuyée sur de nombreux exemples.

RAY, Daniel, *Mesurer et développer la satisfaction clients*, Éditions d'Organisation, 2001.

Le livre détaille les mécanismes de la satisfaction client selon les nouvelles normes ISO 9000 V 2000, les liens entre satisfaction des clients et profits de l'entreprise, ainsi qu'avec la fidélité. Il rappelle le programme PIMS (*Profit Impacts of Marketing Strategies*, initialisé en 1972 aux États-Unis, concernant actuellement 2 600 domaines d'activité aux États-Unis et en Europe).

HOROVITZ, Jacques, *La qualité de service. À la conquête du client*, InterÉditions, 1987.

Un des premiers livres sur les services avec celui de Pierre Eiglier et Éric Langgaard (*Servuction. Le marketing des Services*, McGraw-Hill, 1987) qui sont des références dans le domaine du service.

GALE, Bradley T., *Managing Customer Value. Creating Quality and Service that Customer can see*, The Free Press, New York, 1994.

Se reporter aux commentaires du chapitre 4.