

Introduction

« *Tout le monde a ses raisons.* »

JEAN RENOIR

Les transformations radicales des sociétés modifient profondément les échanges commerciaux. Les leviers classiques de la vente, tels que l'image de la marque, la force de vente, la publicité, ne suffisent plus à limiter les risques d'échec très nombreux des produits lancés sur les marchés. Tout le monde reconnaît que les clients ont changé. Formés par les évolutions de l'offre, ils sont de plus en plus exigeants et informés, ils ont un choix devenu excessif. Ce client n'est plus monolithique mais pluriel, selon le contexte il peut changer de comportement, il n'est plus fidèle de façon inconditionnelle, il « zappe ». La technique offre des possibilités considérables, surtout avec la montée du virtuel. La pression de la concurrence se généralise et se joue sur des marchés élargis. Les attentes de la « demande » dépassent aujourd'hui le simple fonctionnement correct des produits, elles portent aussi sur des éléments immatériels, tels que les services, l'apparence immédiate, l'émotion et le sensoriel.

Nous définirons la « Qualité perçue » comme l'ensemble des qualités positives, perçues par un client. Elle consiste à proposer des valeurs attractives et reconnaissables, chacun pouvant percevoir dès le premier regard les qualités d'un produit par des signes qui doivent l'attirer et lui donner confiance, puis être satisfait ensuite à l'utilisation. Tout ceci doit être cohérent avec la promesse faite au départ par l'image du produit, le label ou sa présentation. Les qualités qui sont perçues par les clients permettent de mettre en valeur le produit ou le service, exprimant lui-même ainsi ses propriétés, et deviennent un élément prioritaire de la vente. Elles lui donnent un sens car elles expriment par leur *design* une volonté jusque dans le détail.

La notion de « Valeur perçue client » complète celle de qualité perçue car elle détermine ce qui est important pour le marché, depuis le premier contact jusqu'à la prestation vécue. Cette définition est nouvelle ; à la différence de la notion américaine (une fonctionnalité évaluée par rapport au prix), elle s'appuie non seulement sur les prestations effectivement offertes, mais aussi sur le désir que l'on a d'obtenir le produit ou service sans faire intervenir le prix. Puisque cette valeur est fondée aussi bien sur des signes de qualité que sur de réelles prestations, la valeur perçue devient

alors une valeur vendable. Les enjeux sont considérables lorsque cette valeur est compétitive par rapport au prix de vente : ceci permet de mieux vendre à meilleure marge. L'attractivité dès la première impression fera progresser les parts de marché et donnera la possibilité de meilleure marge par l'ajustement des prix. La satisfaction à l'usage augmentera la fidélité.

La demande de qualité perçue, qui se confirme de plus en plus, nous semble inéluctable, d'autant que la composante immatérielle prend toujours plus d'importance. Les services, aujourd'hui devenus prioritaires, sont par nature des « instants de vérité », ce qui les rend encore plus sensibles à la bonne qualité perçue dans la relation d'échange. L'information communiquée lors d'un échange devient un langage à décoder qui aura des conséquences fortes selon sa crédibilité perçue.

L'objectif de ce livre est donc de définir de façon très opérationnelle la démarche qualité perçue.

La première partie portera sur les enjeux et les composantes de la qualité perçue des produits, services et informations. Dans les parties suivantes, nous nous limiterons souvent à des produits matériels pour être plus concrets, mais des applications analogues pourraient être faites pour les services et les aspects virtuels.

La valorisation des qualités passe par la perception qui est toujours une interprétation subjective et personnelle. Décoder les perceptions et les attentes des clients est d'autant plus fondamental que nous avons toujours constaté dans les études des écarts importants entre ce que perçoivent les clients et ce que pensent les concepteurs. Il devient nécessaire d'aller voir les clients pour mieux comprendre leurs codes, le *sens* qu'ils donnent et les *émotions* qu'ils éprouvent au contact des objets. La référence au client sera donc un leitmotiv que nous retrouverons dans toutes les parties de ce livre.

Offre et demande font évoluer en permanence la valeur de la qualité perçue : l'offre crée des références nouvelles, la demande change dans ses exigences. Les « fondamentaux » sont le résultat de cette dialectique. Pris ensemble, ils assureront les bases de la qualité perçue. En résumé, cette partie portera sur trois points :

- Définition et enjeux de la qualité perçue ;
- Perception des qualités, écouter et décoder ;
- Dialogue offre/demande et compréhension des mécanismes, création de la valeur perçue et définition des fondamentaux.

La deuxième partie explique la démarche spécifique à la qualité perçue. La demande de plus en plus subjective nécessite de traduire ce subjectif en caractéristi-

ques objectives. Les produits/services constituent le support principal de l'échange ; il sera donc indispensable de définir simultanément l'ensemble de leurs qualités perçues de façon cohérente afin d'assurer une meilleure réussite : aller plus loin que le fonctionnel, maîtriser l'ensemble des interfaces, offrir de réelles prestations exprimées par des signes dans un réel souci du client.

La démarche analytique, qui décompose chaque partie et les étudie séparément, n'est plus suffisante. Elle doit être complétée par une approche systémique qui prend en compte les interactions entre parties, sources de propriétés « émergentes ». Dans ce cas, la démarche qualité perçue est plus difficile à conduire, elle se fait par une approche systématique dont cette partie propose de définir le processus et les outils associés, selon trois étapes :

- Reformuler les attentes clients en services à rendre ;
- Traduire les services en caractéristiques objectives, imaginer le résultat, construire la qualité perçue. Cette deuxième phase doit être menée de façon à prendre en compte ces trois actions qui s'enrichissent lorsqu'elles dialoguent entre elles ;
- Évaluer les qualités perçues des produits et des services. L'évaluation servira pour « manager la convergence » du projet vers les objectifs fixés.

L'objet de la troisième partie est de définir les processus à mettre en œuvre dans l'entreprise, mais aussi avec le client. Créer de la qualité perçue nécessite une démarche transversale dans l'entreprise, elle doit être focalisée sur la bonne perception du produit à obtenir. Ceci conduit à plus intégrer la qualité perçue dans les processus. Non seulement le projet est garant des équilibres entre qualité, coûts et délais, mais il doit aussi assurer une bonne cohérence de la qualité perçue du résultat final. Cette dimension supplémentaire devient importante, elle nécessite de changer de méthode de travail : il s'agit moins de répondre à un cahier des charges ou à des spécifications que d'élaborer le produit en même temps que le projet se déroule. Un dialogue doit s'instaurer entre l'entreprise (qui présente le produit ou le service) et le client. Il repose sur les trois actions suivantes :

- Identifier et utiliser les processus projet s'appuyant sur la « partition commune » de l'entreprise que constitue la logique de développement ;
- Intégrer la qualité perçue dans les gènes du projet : dialogues avec le client et l'entreprise ;
- Animer au quotidien la qualité perçue et les coûts.