

MONTEZ EN GAMME !



**Expérience client et qualité perçue :
enjeux majeurs pour les entreprises**



Montez en gamme !

Montez en gamme !

Expérience client et qualité perçue :
enjeux majeurs pour les entreprises

Auteur : Romuald VIGIER

Édition 2019

© GERESO Édition 2019

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture : Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

Illustration : © erhui1979/istockphotos.com

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Mars 2019

ISBN : 978-2-37890-113-4

EAN 13 : 9782378901134

ISBN numériques

ISBN eBook : 978-2-37890-187-5

ISBN ePub : 978-2-37890-188-2

ISBN Kindle : 978-2-37890-189-9

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



Les « Hors Collection » GERESO Édition :

- 60 minutes pour reprendre le contrôle de vos mails
- Bien organiser et réussir vos événements
- Ce boulot est pour moi !
- Concevoir un module de formation
- Conduire le changement en entreprise
- Conseils pratiques pour piloter votre PME
- Construire et rédiger son business plan
- Créer sa petite entreprise en 50 étapes
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Écrire vite, écrire court, écrire bien
- Être l'acteur de sa retraite
- Homo Creativus
- Je lance ma start-up !
- Le business plan en pratique
- Le guide du Community Manager
- L'empire du mail
- Manager la performance industrielle
- Napoléon joue de la cornemuse dans un bus
- Parents-Ados : comme chiens et chats !?
- Relations humaines : entre raison et sentiments
- S.O.S. Management en détresse !
- Techniques et astuces incontournables des réseaux sociaux
- Tous formateurs !

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

Sommaire

Conseils de lecture	9
Introduction.....	11
PARTIE A - LES ENJEUX.....	15
Chapitre 1 - Pourquoi monter en gamme ?.....	17
Est-il nécessaire de monter en gamme ?.....	17
À chacun son métier.....	18
Pour être compétitif... autrement.....	18
Tout simplement... pour vendre.....	20
Pour accroître les marges	21
Pour fidéliser.....	22
PARTIE B - LES NOTIONS FONDAMENTALES	23
Chapitre 2 - Quelques précisions de vocabulaire	25
La notion de Valeur.....	26
La notion de qualité perçue	28
Qu'est-ce qui différencie qualité perçue et qualité objective ?	29
Le carré de la qualité	31
Distinguo qualité perçue/Apparente/Vécue	33
Chapitre 3 - De la relativité	35
La comparaison	36

La culture.....	37
L'état émotionnel	38
Le degré d'implication.....	40

**PARTIE C - LA QUALITÉ APPARENTE OU
« LES DIX PREMIÈRES SECONDES »** 43

Chapitre 4 - Les signes de la qualité	45
Les impacts	46
Qu'est-ce qu'un signe qualitatif ?	47
Les signes « universels »	50
La manipulation des signes	51
L'effet de halo	53
Le biais de confirmation.....	54
Le prix facial	55
Les remises	56
La rareté	58
Réputation et image de marque	59

Chapitre 5 - Petit manuel de maîtrise de la qualité apparente 61

A - Évaluation	61
Le référentiel culturel	62
Le diagnostic sensoriel	64
Diagnostic sensoriel II : le VAGTKOP.....	65
B - Actions correctives.....	68
Le volet « qualité apparente » du cahier des charges.....	69
La matrice de réputation	70
Parlons un peu de design (épisode 1).....	75

PARTIE D - LA QUALITÉ VÉCUE OU « LA VRAIE VIE DU CLIENT » ... 81

Chapitre 6 - Expérience client	83
Deux précisions quant à l'expérience client	84
Les moments de vérité	85

Irritants et points de douleurs	89
Identifier les moments de vérité.....	91
Représentation graphique du parcours client.....	92
Embranchements et attrition.....	93
Qualification et émotions	96
Plaidoyer pour une vision holistique	98
UX.....	103
Parlons un peu design (épisode 2).....	106
Un mot d’ergonomie	108
Chapitre 7 - Le modèle de Kano	109
Principe et enjeux.....	109
Le diagramme de Kano	113
Le questionnaire de Kano.....	114
Chapitre 8 - Les B.A.S.E.S.de la qualité vécue	117
B comme « Bonne pérennité »	118
A comme « Agrément »	120
S comme « Soin »	122
E comme « Emmerdements »	125
S comme « Sécurité »	130
PARTIE E - CONDITIONS ET CONSÉQUENCES DE LA MONTÉE EN GAMME	133
Chapitre 9 - Prendre la mesure du niveau de qualité perçue	135
Et voici (enfin) la dernière précision de vocabulaire	136
La CAPE donne le cap	137
Coté client.....	138
Coté entreprise	140
Le candide et le client mystère	143
Des informations déjà disponibles.....	145
Les enquêtes de satisfaction	148
Les indicateurs de satisfaction	150

Le biais de confirmation (côté entreprise)	153
Les interviews de qualité perçue	154
Le maillon faible (de l'offre)	155
Le maillon faible (de la marque)	157
Le(s) benchmark(s)	158
Le client perdu	159
Le triptyque des scénarios exploratoires	161
Chapitre 10 - La stratégie et l'opérationnel	163
Diagnostic	164
Par où commencer ?	164
Culture d'entreprise	166
La situation du marché	168
Le projet, et ses objectifs	169
La temporalité	170
Qui est concerné au sein de l'entreprise ?	172
Amorçage	177
Par quoi commencer ?	177
Parlons un peu de communication	180
Conception/Réalisation	181
Un supplément d'âme	182
Les coûts de la qualité perçue	190
Pricing et montée en gamme	193
Gestion de marque et niveaux multiples	198
Conclusion	203
Bibliographie	205
À propos de l'auteur	207

Conseils de lecture

Chers lecteurs,

En rédigeant un livre à caractère professionnel, son auteur cherche, bien sûr, à satisfaire la curiosité des lecteurs et à leur transmettre des connaissances.

Mais, au-delà, il espère surtout que ces connaissances seront exploitées de façon opérationnelle.

C'est mon expérience de consultant qui m'a amené à écrire cet ouvrage mais c'est le formateur en moi qui l'a structuré en distinguant chaque notion par un titre.

Volontairement, la plupart d'entre elles tiennent sur une ou deux pages. Ainsi, chacune peut aisément être lue d'une traite.

Mes conseils :

- faites une pause dans votre lecture après chaque nouvelle notion ;
- prenez le temps de réfléchir posément à la manière dont vous pourriez l'appliquer à votre propre cas ;
- prenez en notes à la fois vos idées et vos interrogations avant de passer à la notion suivante.

Bonne lecture !

Introduction

Une malédiction française

C'est un constat désormais si banal qu'il prend des allures de lieu commun : la problématique d'une grande partie de l'industrie¹ française, spécialisée sur le milieu de gamme, consiste à faire face simultanément à une exigence croissante sur le niveau de qualité et à une pression à la baisse sur les prix.

Jusqu'aux années soixante-dix, le positionnement « milieu de gamme » semblait pourtant judicieux : c'était là que se trouvait le « gras » du marché. Au-dessus, le segment du haut de gamme était, par nature, de taille plus réduite.

En dessous, les marges étant moins confortables, on pouvait abandonner ce créneau à des compétiteurs à bas coûts qui ne représentaient aucun danger tant leur production était de piètre qualité.

Seulement voilà, depuis cette période florissante, plusieurs phénomènes ont changé la donne :

- L'accroissement de la population humaine, l'enrichissement rapide d'une partie de celle-ci et la chute, à l'échelle mondiale, des barrières culturelles et logistiques, ont démultiplié le marché potentiel du haut de gamme.
- Les délocalisations massives ont fortement accéléré la phase d'apprentissage de certains « pays en voie de développement » qui, au passage, sont devenus des « pays émergents »².

1. Il faut ici entendre le terme « industrie » dans sa plus large acception (il s'agit aussi bien de mécanique que d'agroalimentaire ou d'industrie du tourisme, etc.), tout en se rappelant que des pans entiers (aéronautique, luxe, pharmaceutique...) de notre économie ont su échapper à cette situation.

2. La première appellation dévoilait notre condescendance à leur égard tandis que la seconde ne parvient même plus à masquer nos craintes.

MONTEZ EN GAMME !

De fait, leurs niveaux technologiques et qualitatifs ont crû bien plus rapidement que leurs coûts salariaux y compris dans le domaine des services.

- La transition historique d'un actionnariat familial à un actionnariat boursier a généré des stratégies de rentabilité à court terme.

Ainsi, en présurant leurs sous-traitants nationaux, en rognant sur les investissements puis en externalisant leurs savoir-faire (qu'il s'agisse de production ou de servuction), nos industries ont progressivement obéré leur propre compétitivité qualitative.

Au final, exclue du segment du haut de gamme par ses propres choix stratégiques, désormais incapable de lutter sur celui du bas de gamme, une grande partie de notre économie se trouve acculée sur son positionnement « *entre deux* », coincée entre Charybde et Scylla.

Attaquée par des concurrents dont les coûts demeurent structurellement moins élevés mais dont le niveau qualitatif progresse de jour en jour, il ne lui reste apparemment d'autre choix que de réduire ses marges...

...dernière étape avant la mort par asphyxie.

*

Cette disparition programmée est-elle une fatalité ?

Pour les défaitistes, oui, il n'y a rien à y faire sauf, peut-être, fermer nos frontières.

...un peu comme si un athlète ayant perdu quelques matchs d'affilée décidait, plutôt que de s'entraîner plus dur, de renoncer à la compétition.

Pour les naïfs la réponse est « oui, mais ce n'est pas grave » : quand nous n'aurons plus d'industrie, nous vivrons de la vente de services.

...c'est ignorer que ceux-ci se trouvent aujourd'hui soumis, peu ou prou, aux mêmes phénomènes concurrentiels.

Mais pour « *un petit village d'irréductibles* », il n'y a pas de fatalité.

Ceux-là veulent résister et, mieux encore, conquérir.

Pour eux, il existe une autre voie, peut-être même une opportunité.

Car voici la bonne nouvelle : nous pouvons sortir de cette situation et, plus précisément, en sortir par le haut.

Nous avons les capacités techniques, le niveau de formation, les infrastructures, la légitimité en termes d'histoire et d'image nationale, les aptitudes créatives, etc. bref, tous les atouts nécessaires pour **monter en gamme**.

Il reste à trouver le chemin...

Ce chemin d'une montée en gamme réussie passe nécessairement par l'élévation du niveau de qualité, cela peut sembler évident...

...sauf qu'il ne s'agit pas de n'importe quelle qualité.

Il ne s'agit pas d'une qualité autoproclamée telle qu'elle apparaît dans les spots publicitaires.

Il ne s'agit pas d'une qualité technico-administrative, invisible et incompréhensible pour le client.

Il s'agit de celle que les clients comprennent, celle dont ils sont convaincus parce qu'ils la vivent.

Il s'agit de la seule qualité familière pour eux : La **qualité perçue**.

Le propos du présent ouvrage est de vous en donner les clefs.

Romuald VIGIER

Partie A

LES ENJEUX

Chapitre 1

Pourquoi monter en gamme ?

Est-il nécessaire de monter en gamme ?

La question est plus légitime qu'il n'y semble de prime abord.

En effet, nombre d'entreprises dites low cost démontrent brillamment que, non seulement le marché du premier prix est considérable en termes de volume, mais aussi qu'il peut permettre des rentabilités enviables.

En outre, sur le marché du « pas cher » il y a généralement moins de risques à prendre en R & D, moins d'investissements dans les infrastructures, moins d'efforts à réaliser en services associés...

Et puis, après tout, il y a quelque gloire à œuvrer pour le plus grand nombre.

Alors, pourquoi s'embêter à monter en gamme ?

À chacun son métier

Pourquoi ?

Et bien, tout d'abord, parce que le « *premier prix* », c'est un métier.

Et ce n'est pas un métier facile.

Et ce n'est peut-être pas le vôtre.

Ce que j'entends par là, c'est que cette orientation stratégique nécessite :

- D'une part, des **compétences** spécifiques.

Bien sûr, il faut savoir négocier au plus serré, comprimer les coûts de production, rentabiliser à l'extrême les investissements, optimiser une logistique de délocalisation, supprimer des intermédiaires, etc.

Mais, surtout, il faut faire tout cela simultanément **et** mieux que les concurrents.

- Et, d'autre part, l'acceptation d'un **positionnement** définitif.

Ou du moins quasi-définitif, parce qu'une fois identifié comme un acteur du « *pas cher* », le chemin promet d'être long pour devenir crédible sur un autre positionnement.

Bien sûr, faire évoluer la zone de légitimité d'une marque vers le haut est possible... c'est même, en partie du moins, le propos de ce livre.

Mais plus vous partez de bas, plus cela nécessite de temps et d'efforts.

Alors, si vous ne réunissez pas les conditions citées ci-dessus, c'est peut-être que l'offre premier prix n'est ni votre métier, ni votre vocation.

Pour être compétitif... autrement

Même si c'est contre-intuitif, la recherche de compétitivité s'avère une excellente raison de monter en gamme.

En effet, dans la course à la réduction des prix, on finit toujours par tomber sur plus fort que soi, en particulier si l'on souffre de coûts salariaux et fiscaux plus élevés que ceux de ses concurrents.

Bien sûr, les entreprises occidentales peuvent négocier des accords sociaux avec les syndicats et réclamer des baisses de charges à l'État...