

**Bachelor en Économie d'Entreprise**

**PROJET DE RECHERCHE**

***Détermination par une approche ethnographique  
d'un système de prix fondé sur la valeur perçue***

**Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES**

par :  
**Mark TARIN**

Conseiller au travail de diplôme :  
**(Emmanuel FRAGNIERE, professeur HES)**

**Genève, 5 juin 2009**  
**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**  
**Filière Économie d'Entreprise**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre « Bachelor en économie d'entreprise ». L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 5 juin 2009

Mark Tarin

## Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont accepté d'être interviewées dans le cadre de mon projet de recherche. Leurs points de vue m'ont permis d'avoir une vision plus approfondie sur les enjeux liés à la problématique de recherche. Sans leurs perceptions, ce travail n'aurait pas pu exister.

Je suis également reconnaissant envers Monsieur Emmanuel Fragnière pour avoir éveillé mon intérêt pour le management des services à travers les nombreuses études de marché auxquelles j'ai eu la chance de participer durant ces trois années en économie d'entreprise.

Pour finir, je remercie mon entourage pour m'avoir soutenu et motivé durant mon parcours à la Haute Ecole de Gestion.

# Sommaire

Les PNB des pays industrialisés sont composés essentiellement de service à hauteur de 60 à 80 %. En quelques décennies, les économies modernes sont passées de la production de biens à la création de services. Toutefois, cette mutation des économies ne s'est pas accompagnée d'un changement des méthodes de gestion. En effet, les entreprises de services utilisent des outils de gestion issus de la production industrielle et plus particulièrement en ce qui concerne la tarification.

Dans le modèle IHIP, le service est décrit comme intangible, hétérogène, instantané et périssable. Par définition, le service est donc fondamentalement différent d'un produit physique. Par conséquent, l'utilisation de méthodes de tarification développées dans le domaine de la production de biens n'est plus adéquate. En effet, c'est la perception du client qui détermine la valeur d'un service.

La valeur perçue étant une notion difficile à intégrer, l'objectif de cette recherche est de proposer un système de prix basé sur la valeur perçue par une approche ethnographique. A travers une approche qualitative basée sur des entretiens, ce travail nous plonge dans la perception des clients, experts et entreprises.

Les résultats de ce travail ont mis en évidence la relation entre l'engagement et le consentement à payer. En analysant la sensibilité aux risques, le niveau de service tolérable et la confiance, les entreprises seront en mesure d'évaluer l'engagement afin renforcer la fiabilité du consentement à payer. Cette recherche propose des échelles de mesures pour évaluer l'engagement. Par la suite, elle recommande d'effectuer des analyses croisées pour définir des typologies de client prêtent à s'engager dans le service étudié.

Les résultats de cette recherche ont également permis d'élaborer un système de prix basé sur la récurrence de la prise de risque. En d'autre terme, c'est un système de prix dégressif en fonction du nombre de réitération du service ce qui permet d'agir sur la valeur d'acquisition. Le but étant de favoriser l'engagement du client dans le temps en lui offrant des avantages.

Malgré la complexité du sujet étudié, ce travail de recherche espère apporter des pistes de recherches sur la tarification basée sur la valeur perçue, une vision plus globale et par la même occasion, des outils conceptuels pour les entreprises de services.

# Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements .....	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières .....	1
Liste des Tableaux .....	3
Liste des Figures.....	3
Introduction .....	4
1. Le modèle IHIP .....	5
1.1 L'Hétérogénéité.....	5
1.2 L'Instantanéité .....	5
1.3 La Périssabilité .....	5
1.4 L'Immatérialité .....	6
2. Les typologies de la valeur .....	9
2.1 La valeur d'achat .....	9
2.2 La valeur de consommation.....	10
3. Les méthodes de tarification .....	12
3.1 Cost-plus pricing .....	13
3.2 Competitor based pricing .....	14
3.3 Price discrimination pricing.....	14
3.4 Value based pricing.....	15
4. Problématique : créer un système de prix basé sur la valeur perçue..	17
5. Revue de la littérature .....	19
5.1 Arnaud Riviere, La valeur d'une offre en marketing : vers une classification conceptuelle, Vol. 20_07-146, 27 pages .....	19
5.2 Georges Lapassades, La méthode ethnographique, DESS d'Ethnométhologie et Informatique, année scolaire 1992-1993.....	20
5.3 Gilles Le Blanc, Nouveaux modèles de tarification et de différenciation dans le commerce électronique : conséquences sur l'environnement contractuel, Conference Trusting Trade 2000, Marseille 15 juin 2000 .....	22
6. Phase de développement et de recherche .....	23
6.1 Objectifs de recherche .....	23
6.2 Méthodologie : l'approche ethnographique.....	24
6.3 Récolte et analyse des données .....	25
6.3.1 Clientèle.....	25
6.3.2 Experts .....	34
6.3.3 Entreprises .....	37
7. Synthèse des données .....	48
7.1 Perspective « Clientèle » .....	48
7.2 Perspective « Experts » .....	50

<b>7.3</b>	<b>Perspective « Entreprises » .....</b>	<b>52</b>
<b>7.4</b>	<b>Le consentement à payer à travers l'engagement .....</b>	<b>54</b>
<b>7.5</b>	<b>Recommandations managériales .....</b>	<b>56</b>
7.5.1	<i>Echelle de mesure de la sensibilité aux risques .....</i>	<i>56</i>
7.5.2	<i>Echelle de mesure du niveau de service tolérable .....</i>	<i>58</i>
7.5.3	<i>Echelle de mesure de la confiance .....</i>	<i>60</i>
7.5.4	<i>Analyses croisées .....</i>	<i>62</i>
7.5.5	<i>Système de prix fondés sur la valeur perçue.....</i>	<i>64</i>
	<b>Conclusion, Critique et Perspective .....</b>	<b>66</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>67</b>
	<b>Webographie .....</b>	<b>67</b>

## Liste des Tableaux

Tableau 1	Les 8 domaines d'analyse de la valeur d'Holbrook.....	11
Tableau 2	Niveaux de sensibilité aux risques .....	56
Tableau 3	Niveaux de service tolérable .....	58
Tableau 4	Composantes de la confiance .....	60
Tableau 5	Système de prix dégressifs en fonction de la récurrence du risque .....	65

## Liste des Figures

Figure 1	L'approche ethnographique.....	24
Figure 2	Les composantes de l'engagement jusqu'au consentement à payer .....	55

## Introduction

L'explosion des services de nos économies modernes est une mutation importante qui a un impact tant sur le consommateur que sur les entreprises. Nous sommes passés en quelques années à des économies essentiellement orientées vers la production de biens à des économies centrées vers les services. Ce changement est davantage accentué avec l'arrivée de nouvelles technologies d'information.

Dans les pays industrialisés, nous pouvons constater la part prépondérante des services qui s'élèvent à près de 60 à 80 % du produit national brut. Cette présence est caractérisée par la variété des services proposés. Il suffit de regarder autour de soi pour observer que nous sommes constamment submergés par les services qui nous entourent. Typiquement, il y a les services à échelles internationales comme les transactions bancaires, les services de négoce ou encore les télécommunications. Nous pouvons également penser aux petites prestations plus locales comme les services de nettoyage, de réparation ou de restauration.

Dès lors, il est intéressant d'observer que les entreprises de services adaptent leurs stratégies en s'appuyant sur des outils qui ont été principalement développés dans le domaine de la production de biens industriels.

Bien que cet héritage s'adapte à des degrés diverses aux entreprises de services, celui-ci ne tient pas suffisamment compte des caractéristiques fondamentales qui composent un service.

C'est pourquoi, nous allons voir dans un premier temps le modèle IHIP qui identifie les caractéristiques et l'impact sur le consommateur et l'entreprise. Ce paradigme, souvent utilisé dans le management des services, permet de mettre en scène les problématiques liées à la perception du client.

Plus précisément, nous allons nous intéresser à la valeur perçue et à son influence sur la tarification des services. Puis, nous aborderons des parties théoriques consacrées aux différentes typologies de la valeur, aux méthodes de tarification et à la revue de la littérature afin d'avoir une compréhension globale des enjeux liés à cette recherche.

Au final, l'objectif de ce travail sera d'identifier des pistes stratégiques basées sur des mécanismes mentaux. Ceux-ci permettront de conceptualiser une méthode de tarification des services basée sur la valeur perçue grâce à l'intervention de personnes sous la perspective « Client », « Expert » et « Entreprise ».



# 1. Le modèle IHIP

Pour décrire globalement les différences entre un service et un produit, le modèle IHIP est souvent utilisé car il présente de manière synthétique les quatre éléments qui caractérisent un service : l'intangibilité, l'hétérogénéité, l'instantanéité et la périssabilité. Nous regarderons l'intangibilité en dernier lieu parce qu'il s'agit d'un facteur primordial qui doit être analysé de manière minutieuse.

## 1.1 L'Hétérogénéité

Lorsque l'on parle de l'hétérogénéité d'un service, il faut penser à la difficulté de la standardisation de celui-ci. Par définition, un service varie en fonction des exigences d'un client qui fournit les informations nécessaires à l'adéquation de la prestation. Ainsi, le client est coproducteur du service car il apporte la matière première.

De plus, chaque fois qu'un service est rendu, celui-ci peut considérablement varier puisqu'il est dépend fortement du prestataire qui le délivre. L'hétérogénéité est donc sensible au degré d'implication des individus. Plus le degré d'implication est élevé, plus la variabilité du service sera grande.

## 1.2 L'Instantanéité

L'instantanéité d'un service est caractérisée par l'espace temps considéré. Un service se produit lorsqu'il y a une situation d'échange entre le prestataire et le client.

Par exemple, une couverture d'assurance ne se produit que lorsque l'assuré a un accident. L'activation immédiate de l'assurance est instantanée. Nous pouvons également penser aux activités de conseils qui ne peuvent se produire qu'en interaction avec le client.

## 1.3 La Périssabilité

Un service ne peut être stocké puisque celui-ci est intangible. Puisqu'il n'est pas stockable, un service est donc périssable. Ceci traduit l'idée qu'un service qui n'est pas vendu est définitivement perdu. Il devient alors très difficile de synchroniser l'activité de service à cause des fluctuations de l'offre et de la demande.

## **1.4 L'Immatérialité**

L'intangibilité d'un service est sans doute le facteur le plus important qui influence les méthodes de gestion d'une entreprise et le comportement du consommateur.

Contrairement à la production de biens qui implique plusieurs acteurs dans une chaîne logistique, un service est la mise en œuvre d'un savoir à travers une série d'événement scénaristique. Le but est d'obtenir un résultat final qui soit le plus proche des attentes du client.

Pour la production d'un bien industriel, la chaîne logistique classique peut être schématisée de la manière suivante.

Tout d'abord, il faut un fournisseur qui extrait ou transforme de la matière première. Le produit intermédiaire qui résulte de la transformation est ensuite assemblé par un fabricant produisant des biens plus complexes.

Dans certains cas, il peut arriver que la matière transformée soit directement commercialisable par un distributeur ou un détaillant lorsque celle-ci est considérée comme finit et consommable par certains clients.

Par ailleurs, en plus des compétences propres à chaque acteur, il faut ajouter la maîtrise du flux d'information qui permet une optimisation du produit, une meilleure gestion du stock et de l'approvisionnement.

Mais quand est-il de la chaîne logistique des services où ce n'est plus la production d'un bien physique mais d'un bien immatériel ? Et quelles en sont les conséquences ?

A défaut d'être tangible, un service repose essentiellement sur le savoir d'un prestataire et les attentes d'un client. C'est la combinaison de cette relation qui permet d'aboutir à une prestation.

Par conséquent, le schéma classique de la production d'un bien ne peut être appliqué car un service n'est pas transférable et stockable. Il faut alors s'intéresser à la chaîne de valeurs, à la structure ou à la scénarisation du service pour comprendre les étapes nécessaires à la création de celui-ci.

C'est pourquoi, il est difficile de modéliser le fonctionnement général des services car chacun d'entre eux possède un scénario et des acteurs différents.

Toutefois, nous pouvons quand même distinguer le service de base des services périphériques qui constituent le point de départ pour la conceptualisation de la chaîne de valeurs.

Par exemple, le service de base dans la téléphonie mobile c'est une communication entre deux portables aussi bien vocal que par SMS. Les services périphériques sont la visiophonie, l'accès à Internet ou encore télévision mobile. En effet, l'abonnement est uniquement pour les moyens de communications basiques et il va falloir payer un supplément pour bénéficier des services plus sophistiqués.

En outre, l'intangibilité du service ne se limite pas qu'aux caractéristiques « physiques » qui affectent la perception sensorielle mais elle touche également à la dimension « mentale » du client.

Cependant, cette dimension « mentale » varie en fonction du degré d'intangibilité et du type de service. Un hôtel, bien qu'il soit un service, met en œuvre des éléments physiques qui permettent de rassurer un client sur la qualité de la prestation.

En revanche, il est plus compliqué de communiquer la fonctionnalité et les bénéfices d'un service bancaire ou d'une assurance.

Comparé à un produit, il est donc normal pour un client de percevoir un service comme plus risqué car il est dans l'incapacité d'évaluer la qualité d'un prestataire à l'avance. Dans certains cas, cette perception accrue du risque peut mener à un comportement négatif vis-à-vis d'un service.

De plus, la représentation mentale d'un service affecte aussi la perception de la valeur propre à chaque personne. Il est primordial d'établir une relation de confiance pour minimiser l'écart entre les effets attendus, le service délivré et les effets ressentis. Le gap entre ces trois variables est souvent source d'insatisfaction.

Par conséquent, une attention particulière doit être réservée à l'écoute du client afin de personnaliser le service en identifiant ses besoins, en l'informant des différentes options envisageables et en le conseillant sur la prestation la plus adéquate. Cependant, le niveau de personnalisation peut sensiblement changer selon le type de service.

Par ailleurs, la valeur perçue est soumise à la subjectivité car elle est fondée sur des attributs immatériels. Elle n'existe que dans de l'esprit du client et peut, par la suite, déstabiliser la représentation mentale des bénéfices associés à un service.

Par conséquent, elle ne peut être évaluée selon des fonctionnalités objectives car un service est une expérience qui est vécu de manière personnelle.

C'est pourquoi, il est important de renforcer la réalité du service en le tangibilisant à travers d'indices réels. Par exemple, l'agencement de l'espace physique, l'apparence du personnel ou encore l'explication par l'image des bénéfices à gagner contribuent à matérialiser le service. Le but est de rendre accessible mentalement la valeur perçue, d'atténuer la perception du risque et de se différencier de la concurrence.

Pour terminer, la perception de la valeur et la perception du risque sont des notions personnelles qui influencent le niveau d'utilité et la valeur économique d'un service.

Dès lors, la tarification est plus compliquée car il faudrait adapter le prix en fonction de chaque personne.

## **2. Les typologies de la valeur**

La valeur perçue suscite un intérêt croissant de la part des entreprises modernes. Elle représente notamment une nouvelle perspective pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Les stratégies marketings essentiellement orientées vers la qualité ou la satisfaction du client ne suffisent plus pour maintenir une supériorité compétitive car les individus ont des attentes de plus en plus élevées.

C'est pourquoi, il est primordial de comprendre la valeur perçue par le client et plus particulièrement dans le domaine des services. En effet, l'intangibilité des services trouble la perception du client et complique davantage la manière de communiquer la valeur offerte par un prestataire.

Par ailleurs, cette notion est difficile à définir car elle est décrite avec d'autres notions abstraites telles que la qualité, l'utilité ou le bénéfice consommateur. Nous allons donc nous intéresser à la valeur « d'achat » et la valeur « de consommation » qui constituent les deux approches classiques en marketing.

Le but de décrire ces définitions n'est pas d'établir une recherche approfondie mais de les expliquer globalement pour avoir une meilleure compréhension de la valeur perçue.

### **2.1 La valeur d'achat**

La valeur d'achat est définie comme le résultat entre les bénéfices obtenus et les sacrifices consentis par le client lors de l'acquisition d'un bien ou un service. Les bénéfices peuvent être soit des avantages fonctionnels, soit des avantages émotionnels. Les sacrifices sont les coûts liés à l'achat d'un produit ou service et comprennent par exemple la dépense monétaire, l'anxiété au moment de l'utilisation ou encore la perte de temps.

Ce rapport entre bénéfices et sacrifices permet de distinguer deux autres définitions sous-jacentes à la valeur d'achat. Ces deux notions sont la valeur d'acquisition et la valeur de transaction.

La valeur d'acquisition est la perception par un client, du bénéfice total associé à l'achat d'un produit. Elle est donc le résultat final entre la somme des avantages fonctionnels que le client pense obtenir à travers un produit moins la somme d'argent dépensée au moment de l'achat. Par conséquent, la valeur d'acquisition varie en fonction des avantages perçus et de la valeur monétaire payée.

Au niveau de la valeur de transaction, c'est lorsque le client perçoit, psychologiquement ou émotionnellement, un avantage supérieur sur le prix payé au moment de l'échange.

Ainsi cette perception d'un avantage supérieur est souvent fondée sur la comparaison des prix de références des concurrents. En effet, le client pense obtenir le prix juste, c'est-à-dire un prix meilleur que ceux appliqués sur le marché ce qui entraîne, par conséquent, une satisfaction mentale.

## **2.2 La valeur de consommation**

Contrairement à la valeur d'achat qui est principalement focalisée sur le rapport entre le prix payé et les effets psychologiques entraînés à la suite de l'acquisition d'un bien, la valeur de consommation est le résultat de l'expérience de consommation. Cette expérience de consommation peut être notamment schématisée à travers le paradigme « POS » qui est l'acronyme de personne, objet et situation. En effet, pour qu'il y ait expérience, il faut une interaction entre des personnes, un objet, c'est-à-dire l'offre en question et une situation de consommation. La valeur de consommation peut donc être perçue de manières différentes à des moments différents notamment avant, pendant et après l'usage du bien ou services.

Ainsi, la valeur de consommation n'est plus un simple ratio de type « qualité/prix », mais nécessite une compréhension analytique de ce que représente la valeur en termes d'expérience « Client ». Il existe une multitude d'approches de la valeur de consommation mais celle qui est souvent utilisée pour décrire de manière conceptuelle cette notion est l'approche d' Holbrook.

Holbrook catégorise sous trois dimensions les différentes typologies de valeur dans l'expérience de consommation :

*« Valeur extrinsèque / intrinsèque : la valeur d'un produit peut être extrinsèque (le produit est un moyen pour atteindre des fins qui lui sont extérieures) ou intrinsèque (l'expérience de consommation, associée au produit, est appréciée en tant que telle).*

*Valeur orientée vers soi / valeur orientée pour les autres : la valeur peut être orientée vers soi (fonction de son intérêt personnel) ou orientée vers les autres (la famille, les amis, les voisins, la société...).*

*Valeur active / réactive : la valeur peut différer selon que l'individu manipule physiquement ou mentalement un élément de son environnement (il est actif) ou, au contraire, qu'il appréhende et répond passivement à un objet (il est réactif). »*

(Holbrook, 1994, 1996, 1999)

Enfin, ces trois dimensions combinées conduit l'auteur à identifier 8 domaines de la l'analyse de valeur du point de vue du consommateur.

**Tableau 1**

**Les 8 domaines de l'analyse de la valeur d'Holbrook**

		Extrinsèque	Intrinsèque
<b>Orienté vers soi</b>	Actif	Efficienc (commodité, praticité, justesse, convivialité)	Jeu (divertissement / fantaisie, ludique, hasard, loterie, drôle, transgression)
	Réactif	Excellence (qualité, efficacité, potentialité)	Esthétique (beauté, sensualité)
<b>Orienté vers les autres</b>	Actif	Statut (succès, management de l'impression, de son image)	Éthique (justice, vertu, moralité)
	Réactif	Estime (réputation, matérialisme, possessions)	Spiritualité (foi, extase, sacré, magie)

Source : Holbrook (1994, 1996, 1999)

### 3. Les méthodes de tarification

L'exploitation d'une entreprise nécessite avant tout des ressources naturelles, des moyens matériels et des compétences humaines qui doivent être couverts par la vente d'un bien ou service. Ces charges d'exploitation internes à l'entreprise sont souvent le point de départ des méthodologies de tarification. Les modèles classiques d'analyse de coûts ont l'avantage d'établir rapidement une tarification des biens mais ne prennent pas suffisamment en compte l'analyse de facteurs externes à l'entreprise.

Pendant des décennies, les entreprises produisant des biens ont été dictées par des politiques de maximisation de profit à court terme. Ils ont notamment élaboré des stratégies de conquête du client centrées sur la qualité de la production qui visent à obtenir le plus grand nombre de consommateur. L'échange entre le fournisseur et le client était principalement une transaction marchande. En effet, l'échange était focalisé sur l'instantanéité de l'acte d'achat.

Dès lors, les méthodes de tarification des biens se sont surtout basées sur la maîtrise des coûts liés à l'organisation de l'entreprise. En optimisant celles-ci à travers d'objectifs financiers à atteindre, les entreprises ont obtenu des marges plus importantes.

Cependant, une orientation unidirectionnelle purement entreprise à client n'est plus viable car c'est la valeur du client à long terme qui constitue un avantage concurrentiel pour les entreprises, et plus particulièrement dans le domaine des services.

Comme nous l'avons vu dans le modèle IHIP, il faut privilégier l'approche relationnelle. Elle cherche à établir avant tout un lien durable avec la clientèle à travers une coopération mutuelle qui prend en compte les valeurs perçues de chaque individu. En effet, ce n'est plus une stratégie de conquête mais une stratégie de rétention du client à travers la fidélisation.

Par conséquent, les méthodes de tarification de biens basées sur la structure des coûts ne sont plus adéquates à la création de service car celles-ci ne prennent pas en compte le facteur psychologique et l'individualité des personnes.

Toutefois, des nouvelles perspectives de pricing apparaissent où les notions sociales, relationnelles et psychologiques sont intégrées ce qui permet aux entreprises de service d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

Il existe une multitude de techniques de pricing mais il ne serait pas intéressant des les énumérer et de les décrire un par un. Voici donc quelques brèves explications de



méthodes de tarification qui permettent de mieux comprendre les changements des économies modernes de services.

### **3.1 Cost-plus pricing**

Le cost plus pricing a été sans doute la méthode la plus utilisée ces dernières années car elle est facile à calculer et nécessite peu d'information.

Tout d'abord, il faut distinguer les coûts internes en deux catégories et établir un listing des dépenses impliquées dans l'exploitation de l'entreprise.

Les coûts fixes sont les charges indirectes qui restent constantes lorsque la quantité produite varie. Typiquement, les frais d'électricité, les frais d'assurance, le loyer, les salaires des employés ou encore les frais d'entretien des locaux. Les coûts fixes doivent être payés même si il n'y a pas de vente autrement l'entreprise devra fermer.

A la différence des coûts fixes, les coûts variables sont les frais direct qui varient en fonction du volume de production et généralement dans le même sens. Par exemple, il y a l'achat de matière première, les commissions de ventes ou les frais d'électricité relative à l'appareil de production.

Par la suite, il faut calculer un prix de revient sur lequel sera ajouté une marge désirée par l'entreprise d'où le nom de la méthode « Cost-plus ». L'addition du prix de revient et de la marge constitue le prix de vente final du bien ou service.

Malgré la facilité de la méthode, elle ignore des facteurs externes à l'entreprise tels que le rôle des concurrents ou le comportement des consommateurs.

C'est pourquoi, la démarche de l'entreprise est unilatérale car l'entreprise dépend de sa capacité à vendre son bien sur des fonctionnalités objectives (tangibles) auprès du public.

De plus, cette méthode n'est pratique que pour la production d'un bien mais pas pour la création d'un service qui ne se base pas uniquement sur des dépenses tangibles.

Il est plus difficile de déterminer quels sont les éléments d'assemblage d'un service car la matière première utilisée est souvent le savoir d'un prestataire. Il faut de nouveau nuancer le propos car cela dépend du degré d'intangibilité du service.

En effet, un service qui met en œuvre des éléments tangibles pourra en partie se baser sur l'analyse des coûts. Un service qui fait appel essentiellement à de l'expertise pourra difficilement mettre une valeur numéraire à son savoir et utilisera une estimation subjective.

Par ailleurs, il faut aussi mentionner que d'autres techniques dérivées du Cost-plus existent mais celles-ci ont fondamentalement le même problème c'est-à-dire la prise en considération des actions des concurrents et des facteurs socio-psychologiques des individus.

### **3.2 Competitor based pricing**

Cette méthode repose sur un principe simple qui consiste à comparer l'offre de l'entreprise à celui des concurrents afin de se positionner sur le marché. En effet, les prix des autres concurrents seront utilisés en tant que benchmark au lieu d'utiliser l'analyse de ses propres coûts de production ou l'analyse de la clientèle.

Par exemple, si l'entreprise souhaite se positionner en tant que prestataire haute-gamme, il lui faudra pratiquer un prix plus élevé que l'ensemble des concurrentes et délivrer un produit ou service de très haute qualités.

C'est pourquoi, comparer le prix des concurrents permet de savoir quels prix sont réellement pratiqués sur le marché.

Par conséquent, cette méthode permet de savoir quel est le prix véritablement payé par les clients pour un bien ou un service sur un marché donné.

Toutefois, cette méthode présente le même défaut que le Cost-plus puisqu'elle ne tient pas compte du comportement des personnes.

### **3.3 Price discrimination pricing**

La discrimination par le prix intervient lorsqu'une entreprise fixe un prix différent à différents consommateurs pour un même service ou produit. A ne pas confondre avec la différenciation par le produit où l'entreprise peut facilement moduler son prix en fonction de la qualité délivrée qui est perçue de manières différentes par les clients.

Pour qu'il y ait discrimination par le prix, l'entreprise doit disposer d'informations sur les caractéristiques « connues » ou « supposés » de la demande. Il faut en particulier connaître l'élasticité prix de la demande et il faut pouvoir protéger les différents niveaux de segmentation en posant des barrières.

En outre, nous pouvons distinguer 3 niveaux de pratique de cette méthode :

*« 1. Discrimination de premier type, ou discrimination parfaite : l'agent connaît la propension à payer de chaque agent, et lui propose exactement le prix maximal qu'il est prêt à payer.*

*2. Discrimination de deuxième type : l'agent connaît une caractéristique des clients potentiels imparfaitement liée à leur propension à payer. Il propose alors un menu de prix en fonction des modalités de cette caractéristique.*

*3. Discrimination de troisième type : l'agent connaît ou peut inférer la distribution dans la population d'une caractéristique liée à la propension à payer. Il propose alors un menu de couples (qualité, prix) pour que les clients potentiels s'autosélectionnent. »* ([http://fr.wikipedia.org/wiki/Discrimination\\_par\\_les\\_prix](http://fr.wikipedia.org/wiki/Discrimination_par_les_prix))

Cette méthode est souvent utilisée par les compagnies aériennes, les hôtels, les services de télécommunications, les parcs d'attractions ou encore les lignes de produits. La base qui sert à « discriminer » est souvent sur un axe temporel, géographique ou sur la complémentarité de certains produits.

Ainsi, les compagnies aériennes, pour un même service, proposent des prix différents selon la date de réservations, la destination et les services complémentaires qui seront associés pendant le voyage. Typiquement, deux voyageurs en classe économique et première n'auront sûrement pas payé la même somme pour une même destination.

Enfin, cette méthode est doublement critiquée : positivement et négativement. Elle diminue le bien-être social car l'entreprise tente avant tout de maximiser son profit au détriment du consommateur dont l'inélasticité prix est élevée. Mais elle augmente le profit du consommateur dont l'inélasticité est faible en l'incluant dans l'offre de l'entreprise.

### **3.4 Value based pricing**

Le Value based pricing est une méthode récemment apparue avec notamment le marketing relationnel. Cette technique de tarification se base sur la valeur perçue plutôt que sur l'analyse des coûts ou les prix des concurrents. En effet, elle est principalement focalisée sur le consentement à payer d'un client pour la performance ou le bénéfice qu'apporte un bien ou service.

Par conséquent, le prix serait adapté à chaque individu et refléterait la valeur perçue.

Pour être applicable, le Value based pricing nécessite une compréhension parfaite sur la manière dont les clients évaluent la valeur perçue à travers des sondages. Ces sondages ont pour but d'estimer « le consentement à payer » d'un client en fonction des attributs d'un produit ou service.

Cependant, le modèle IHIP explique la différence fondamentale entre un bien et un service. En effet, estimer le consentement à payer pour un produit est plus simple dans la mesure où les attributs sont « tangibles » et « perceptibles » de manière réelle par le client. Ainsi, il peut mesurer ou comparer objectivement selon ces attributs.

En revanche, l'estimation pour un service est beaucoup plus complexe car il faut déterminer des attributs intangibles, les rendre « réels » et convaincre de l'utilité de celui-ci.

Enfin, la méthode du Value based pricing est particulièrement utile dans le domaine des services car elle permet de se rendre compte que pour obtenir un avantage concurrentiel durable, il est impératif de comprendre chaque client ou un segment de client.

C'est pourquoi, l'analyse des coûts et des concurrents ne sont plus l'essentiel de la stratégie de prix car elles ne se concentrent que sur l'intérêt de l'entreprise. Or, un client ne s'intéresse pas à savoir si l'entreprise génère du profit. Au contraire, il se préoccupe de la valeur du service qu'il achète. En définitive, le Value based pricing est une méthode qui remet le client au cœur de la stratégie de prix de l'entreprise.

## **4. Problématique : créer un système de prix basé sur la valeur perçue**

Avec la crise économique actuelle, nous observons à quel point il est vital de considérer la notion de la valeur perçue puisque c'est un facteur qui a des répercussions réelles sur les entreprises.

La récente débâcle de l'UBS est un exemple qui démontre que la perception du client peut mener à des pertes financières importantes malgré un niveau de service constant et inchangé. L'implication de l'UBS dans la crise des subprimes a notamment suffi à balayer l'image d'une institution sérieuse et par la même occasion, la confiance acquise durant des années auprès des petits épargnants. La perte émotionnelle subite par le client suite à ces événements a fortement influencé la perception de la valeur envers UBS.

Dès lors, nous comprenons la pertinence des recherches qui visent à élaborer des méthodes de mesures de la valeur perçue pour notamment trouver des solutions, soit pour minimiser des comportements négatifs, soit pour déclencher des attitudes positives.

La problématique qui nous intéresse dans ce projet de recherche cible les méthodes de pricing et plus précisément le Value based pricing. En effet, parmi les méthodes existantes, le value based pricing est la seule qui cherche à mesurer la valeur perçue pour pouvoir élaborer un système de prix adéquat.

Cependant, le problème de cette technique se situe essentiellement sur la manière d'estimer la valeur perçue.

Comme nous l'avons vu dans la première partie introductive du rapport, il n'est pas aisé d'évaluer la valeur perçue d'un service principalement à cause de sa nature intangible. L'absence de caractéristiques objectives et quantitatives rend l'appréciation d'un service plus complexe qu'un produit industriel.

Ainsi, la question qui se pose naturellement est la suivante : « Comment estimer un prix juste qui reflète la valeur perçue par le client ? » et « Comment intégrer les critères de la valeur perçue du client qui affecte le prix dans une tarification d'un service ? ».

Le moyen fréquemment utilisé pour estimer la perception de la valeur passe par un sondage qui identifie d'abord les caractéristiques de valeur. Ensuite, le sondage mesure la volonté à payer des clients pour un service donné.

Toutefois, cette solution n'est applicable qu'en amont du service c'est-à-dire que le client est interrogé sur une situation hypothétique. Or, pour avoir une adéquation entre valeur perçue et prix, il faudrait que le client expérimente le service pour avoir une appréciation réelle de la prestation délivrée.

De plus, il peut apparaître des écarts importants entre la volonté à payer exprimée et la disposition effective à payer le service. Ainsi, il est difficile de démontrer qu'un client qui annonce qu'il est prêt à payer une certaine somme d'argent le fasse réellement s'il est confronté au service proposé.

Dès lors, il faut s'interroger sur d'autres alternatives de mesures qui puissent aboutir à une méthode concrète ou des principes conceptuelles de tarification de la valeur perçue. En effet, l'estimation du consentement à payer offre une première orientation de recherches qui demande à être améliorée ou complétée.

## 5. Revue de la littérature

Cette partie du travail est consacrée à l'étude de quelques articles de recherche relatifs à la valeur perçue, la méthode ethnographique et à la tarification de biens informationnels. Cette brève revue de la littérature permet de compléter la partie théorique précédemment abordée et de cadrer la suite de la recherche.

### **5.1 Arnaud Riviere, La valeur d'une offre en marketing : vers une classification conceptuelle, Vol. 20 07-146, 27 pages**

La notion de la valeur perçue étant subjective de par sa nature, il s'avère alors difficile d'établir une seule définition ce qui explique les multiples approches. En effet, étant le résultat d'un mécanisme mental humain, la valeur perçue est donc complexe car elle fait intervenir d'autres notions toutes aussi abstraites.

L'article de recherche de M. Arnaud Riviere de l'Université François Rabelais de Tours développe un cadre conceptuel de classification de la valeur perçue d'une offre en marketing sur la base d'une importante revue de la littérature.

Il décrit dans une première partie les deux approches classiques utilisées en marketing que nous avons déjà vue ensemble dans la partie « typologies de valeur » : la valeur d'achat et la valeur de consommation. Il démontre ensuite les limites des approches en citant des auteurs.

Pour la valeur d'achat, elle réside principalement dans le fait de ne s'intéresser qu'à l'ensemble des « bénéfices/coût ». Par conséquent, l'exhaustivité du listage semble difficile à atteindre. De plus, certains auteurs la qualifient d'utilitariste dans le sens où elle limite la valeur à la fonctionnalité de l'objet et que le coût est principalement monétaire. Elle ignore donc les facteurs psychologiques.

Pour la valeur de consommation, il identifie trois limites principales. La première repose sur la complexité de cette approche car elle étudie la valeur sous l'angle de l'expérience. Ainsi, il est extrêmement compliqué d'établir des instruments de mesure et des études empiriques.

Ensuite, l'effort de recherche est souvent orienté vers l'identification et au classement des sources de la valeur sans réellement l'inscrire dans une logique de développement d'outils.

Troisièmement, l'approche d'Hoolbrook est critiquée car « certains auteurs considèrent que les catégories de cette typologie de la valeur ne sont ni exclusives, ni exhaustives ».

La seconde partie de cette recherche aborde la valeur sous l'angle d'un concept « polymorphe ». L'idée retenue par M. Arnaud Riviere étant principalement d'avoir une vision plus globale et plus détaillée de la valeur. Il cite notamment des auteurs qui ont consolidé les approches traditionnelles.

Enfin, dans la troisième partie, M. Arnaud Riviere montre les différences et les liens qui poussent à confusion entre la qualité perçue, la satisfaction et la valeur perçue. Il s'appuie notamment sur les travaux de Zeithaml qui définit la qualité sous deux angles :

*« La qualité objective fait référence à une supériorité vérifiable et mesurable vis-à-vis d'un standard prédéterminé. La qualité subjective (qualité perçue) est définie, quant à elle, comme le jugement, par le consommateur, de la supériorité ou de l'excellence d'un produit ».* (Zeithaml, 1988).

En résumé, cet article de recherche permet de mieux appréhender la valeur perçue grâce notamment à une synthèse de la revue de la littérature et d'aller explorer davantage la complexité du sujet.

## **5.2 Georges Lapassades, La méthode ethnographique, DESS d'Ethnométhologie et Informatique, année scolaire 1992-1993**

L'approche ethnographique selon Georges Lapassade se distingue en deux catégories distinctes : d'une part l'observation participante et d'autre part, l'entretien et la conversation. Malgré cette catégorisation, ces approches ont la particularité commune d'étudier le terrain ou également appelé le « Fieldwork ».

Au niveau de l'observation participante, celle-ci est définie comme la récolte de données grâce à l'observation « participative » c'est-à-dire en vivant et en partageant les activités dans le milieu étudié.

Georges Lapassade présente notamment 3 types d'observations participantes en mentionnant les travaux de Patricia et Peter Adler. En effet, ces deux chercheurs parlent d'observation « participante périphérique », « active » et enfin « complète ».

L'idée à retenir de ces trois niveaux d'observation participante est la notion de degré d'implication dans le groupe étudié et sur la manière d'atteindre ce niveau



d'implication. La principale manière de jouer sur le degré d'implication est notamment sur l'acquisition d'un certain statut au sein du groupe ou institution qui permet d'être accepté et donc de participer à certaines activités. Le but étant de comprendre le fonctionnement du groupe et des personnes.

Au niveau de l'entretien et de la conversation, celles-ci sont utilisées de manière « non structurés ». Georges Lapassade dit notamment de ceux deux approches que :

*« La conversation courante, ordinaire, est un élément constitutif de l'observation participante: le chercheur rencontre des gens et parle avec eux dans la mesure où il participe à leurs activités. Cependant, certaines conversations de terrain peuvent correspondre à ses préoccupations d'enquêteur et d'étranger. Il est amené à demander à chaque instant des explications sur ce qui est en train de se passer, des indications sur ce qui va se passer: un rituel qui se prépare ou dont on lui a dit qu'il va se tenir en un endroit qui reste à définir; le départ d'un cortège, etc.*

*L'entretien ethnographique est un dispositif à l'intérieur duquel un échange aura lieu. Ce ne sera plus, comme pour la conversation, un échange spontané et dicté par les circonstances; l'échange va maintenant s'effectuer entre deux personnes dont les rôles seront davantage marqués. Il y aura celui qui conduit l'entretien et celui qui est invité à y répondre. ».* (Georges Lapassade, 92-93)

En outre, Georges Lapassade souligne trois manières de mener un entretien ethnographique en profondeur. Il met notamment en évidence le premier type qui cherche à élaborer un récit de vie à travers la propre perception de l'enquêteur de ses expériences.

Le deuxième type est orienté vers la connaissance d'événements et activités qui ne sont pas directement observables. Ici, le chercheur demande de décrire ce qui vient de se passer et d'indiquer comment cela a été perçu par d'autres personnes.

Enfin, le troisième type a pour objectif de recueillir des descriptions d'une catégorie de situations ou de personnes. Pour ce faire, il s'agira d'observer un nombre élevé de personnes dans un laps de temps relativement court. Ici, l'entretien est en opposition à l'observation participante qui nécessite une durée de recherche plus élevée.

En résumé, la méthodologie ethnographique de Georges Lapassade est un outil de base qui permet de comprendre certaines différences fondamentales dans ces approches à la fois sociales et psychologiques, puis de les mettre en application.

### **5.3 Gilles Le Blanc, Nouveaux modèles de tarification et de différenciation dans le commerce électronique : conséquences sur l'environnement contractuel, Conference Trusting Trade 2000, Marseille 15 juin 2000**

Cet article de recherche traite de la problématique de pricing dans le commerce électronique. Il s'intéresse notamment à deux caractéristiques économiques des biens informationnels (textes, images, sons, vidéos, logiciels, journal, base de données, etc.) qui influencent les entreprises de services spécialisées dans ce domaine au niveau de la tarification de leurs prestations :

1. Les coûts fixes élevés liés à la production du premier exemplaire
2. Le coût marginal très faible une fois que le contenu a été numérisé, le produit peut-être mis en forme et distribué à un coût quasi nul

En tenant compte de ces spécificités des coûts, il met en évidence l'importance de différencier les produits pour éviter une situation de concurrence de prix intensive.

Il élabore par la suite, deux méthodes de tarification basées sur la discrimination de prix : le Versioning et le Bundeling. C'est deux méthodes permettent principalement d'appliquer la différenciation par la qualité ou l'offre lié.

Le Versioning consiste à décliner son support de base en plusieurs versions de sorte à segmenter le marché. L'objectif est donc de vendre la version à prix élevée aux consommateurs qui attribuent une forte valeur au produit, et à un prix faible à ceux qui le valorisent moins. Ici, l'idée à retenir est que l'entreprise connaît le consentement à payer de ces clients mais ne connaît pas les différents groupes auxquels appartiennent les consommateurs.

Le Bundeling consiste à vendre plusieurs produits ou services en les regroupant dans une seule offre de sorte à réaliser une seule transaction. L'exemple le plus souvent mentionné est celui des produits « Microsoft ». L'idée à retenir étant d'agir sur le consentement moyen à payer en proposant des offres groupées.

## 6. Phase de développement et de recherche

### 6.1 Objectifs de recherche

L'objectif principal de cette enquête ethnographique est de pouvoir établir une tarification conceptuelle qui puisse prendre en compte l'intangibilité, la valeur perçue et le prix afin de donner aux entreprises un outil de développement dans le cadre de la création de service ou de stratégie de prix. Cette tarification conceptuelle doit notamment intégrer un système d'estimation monétaire du service tant par le client que l'entreprise.

Pour ce faire, il est primordial de répondre aux deux questions posées au point 2 du rapport :

**« Comment estimer un prix juste qui reflète la valeur perçue par le client ? »**

Et

**« Comment intégrer les critères de la valeur perçue qui affecte le prix dans la tarification d'un service ? »**

Les points les plus importants à développer durant la phase de recherche sont donc les suivants :

- ❖ Saisir la signification de la valeur perçue du point de vue des enquêtés
- ❖ Comprendre l'impact de l'intangibilité sur la valeur perçue
- ❖ Analyser les motivations et le processus de prise de décision
- ❖ Déterminer la manière de mesurer la valeur perçue des enquêtés
- ❖ Explorer le lien entre le prix, l'intangibilité et la valeur perçue

Cependant, il ne faut pas limiter la recherche aux points ci-dessus. En effet, L'enquête doit être menée en fonction de l'expérience et des connaissances de l'interviewé et il ne doit être en aucun cas influencé par le cadre imposé par l'enquêteur.

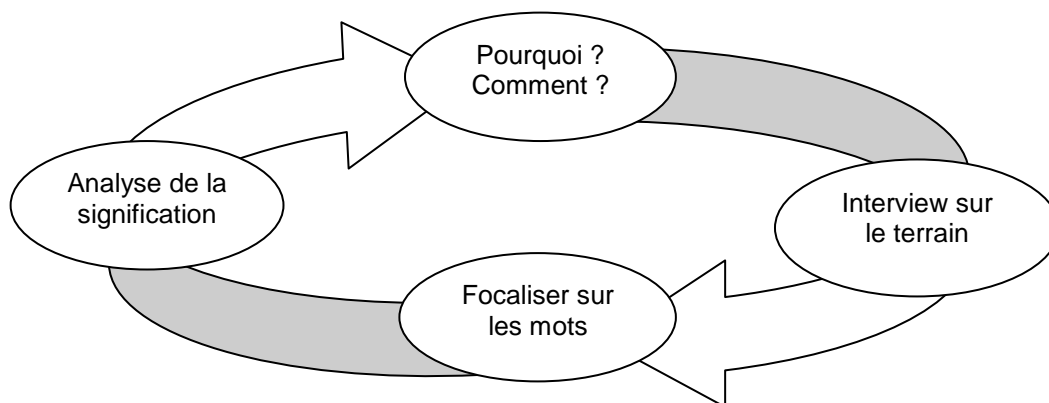
## **6.2 Méthodologie : l'approche ethnographique**

Pour atteindre les objectifs de recherche, l'approche ethnographique (en opposition à l'approche scientifique) a été retenue car la valeur perçue, étant une notion subjective, ne peut être analysée que par des entretiens individuels approfondis. Cette méthode permet notamment de répondre à des questions qualitatives en opposition aux questions de type quantitatif. En effet, pour comprendre certains mécanismes psychologiques et comportementaux, il est nécessaire d'entreprendre une observation sur le terrain en invitant l'interviewé à répondre librement à des questions ouvertes. Cette échange doit notamment permettre une immersion totale dans l'esprit de l'enquêté et se concentrer sur la signification de la valeur perçue.

Par conséquent, l'enquête ethnographique n'est pas une étude de marché auprès d'un grand nombre d'individus mais au contraire se concentre sur une population spécifique qui est représentative de l'ensemble de la population. C'est pourquoi, l'échantillonnage a été réparti de sorte à faire intervenir des clients, des entreprises et des experts qui vont nous faire part de leurs opinions à travers leurs expériences.

**Figure 1**

### **L'approche ethnographique**



Source: inspiré de « Mayor and Blackmoon » (2005, p.140)

Au terme de la phase de récoltes des interviews, une analyse méticuleuse des propos de chaque intervenant sera effectuée afin de dégager et de synthétiser les points clés. En effet, l'analyse de la signification de certaines affirmations doit mettre en évidence les facteurs qui influencent leurs perceptions de la valeur. En respectant ainsi les préoccupations de chaque partie prenante, nous pourrons établir une méthode de tarification conceptuelle qui intègre l'intangibilité, la manière de percevoir la valeur et l'estimation monétaire d'un service.

### **6.3 Récolte et analyse des données**

Pour des raisons de confidentialité et d'anonymat, les noms utilisés sont fictifs. Les personnes interviewées parlent de leurs propres perceptions. Il ne s'agit en aucun cas le point de vue des entreprises dans lesquelles elles travaillent.

#### **6.3.1 Clientèle**

##### **Chrisitine Schneider – Genève – Assistante comptable**

**Comment expliqueriez-vous la différence de prix entre certains services qui proposent la même prestation [coupe de cheveux] ? Est-ce que cet écart suffit à justifier une différence de prix ?**

Dans l'exemple des coiffeurs, il faut distinguer les prestataires de quartier qui ouvrent leurs salons avec leurs propres moyens et qui ne sont pas connus. Ils appliqueront des prix plus alléchants dans le but d'attirer et de fidéliser une petite clientèle. Cette clientèle sera pratiquement la même. D'un autre côté, il y a les prestataires du type « Jean-Louis Davis » ou « Frank Provost » qui proposeront des coupes de cheveux plus modernes ou des coupes dit « de stars ». Ils disposent de meilleurs produits et surtout d'un personnel formé selon les méthodes utilisées par les fondateurs de ceux deux enseignes. Chaque coiffeur est au niveau du standard imposé par les fondateurs. En comparaison, le coiffeur de quartier effectuera souvent les mêmes coupes à sa petite clientèle.

Dans le cas de figure où le coiffeur de quartier et « Jean-Louis David » effectuent la même coupe de cheveux, le coiffeur de quartier ne pourra pas appliquer les mêmes produits que « Jean-Louis David » parce qu'il ne possède pas les mêmes marges. Forcément, le coiffeur de quartier n'as pas le même nombre de client et ne peut donc pas se permettre de proposer des produits de luxes. Au contraire, il proposera des produits de moindres qualités et nettement moins chers. Ayant expérimenté les deux types de prestataires, vous voyez tous de suite la différence. Par exemple, lorsque vous vous rendez chez « Frank Provost », vous voyez immédiatement qu'il possède sa propre ligne de produit.

En définitive, oui, elle justifie une différence de prix. Maintenant, il y a les personnes qui peuvent se permettre se rendre chez « Frank Provost » et les autres qui ne peuvent pas.

**Que dois inclure le prix d'un service, en sachant que par rapport un produit ce dernier est intangible ? Est-ce que la valeur ajoutée est un justificatif d'un prix supérieur ?**

Tout dépend du type de service. Si vous prenez par exemple les TPG, le prix du service inclus l'essence, le chauffeur et le bus. Il faut également ajouter le fait que le bus respecte ces horaires car il n'y a rien de plus énervant que de payer un abonnement et d'avoir des bus en retard. Certes, on peut comprendre qu'actuellement il y a des travaux mais si je paie une cinquantaine de francs, les TPG doivent respecter leurs engagements.

**Prenez maintenant différents services comme par exemple un hôtel, une agence de voyage, un service bancaire ou encore un avocat. Selon vous, que doit inclure le prix du service ?**

Pour un hôtel, le prix du service inclus par exemple la personne qui va porter les bagages, le personnel chargé de nettoyer les chambres, le fait de disposer de produits de douche ou des parfums dans la salle de bains, etc.

Pour une agence de voyages, je dirais que le prix du service intègre la capacité des opérateurs à trouver les meilleurs prix au niveau des vols, des hôtels et des visites touristiques. L'agence de voyage doit démontrer qu'elle est capable de proposer des prix plus avantageux que la concurrence. Le prix inclus donc le travail de recherche d'information auprès des meilleurs prestataires pour adapter le prix final au budget du client et des éléments qu'il recherche durant son séjour.

Au niveau d'un service bancaire, je n'ai aucune idée des éléments pris en compte pour la tarification dans la mesure où je ne suis qu'une petite épargnante. Selon moi, le prix du service inclus majoritairement le personnel qui s'occupe de la gestion des comptes. Il y aurait peut-être également le fait de payer une certaine renommée de la banque.

**Quand vous comparez des services de même nature, reprenons l'exemple des coiffeurs, qu'est-ce qui va déterminer votre choix ? Et comment allez-vous évaluer qu'un prestataire sera meilleur qu'un autre ?**

Prenons un exemple concret. Il y a un mois, je me suis rendu chez une petite coiffeuse de quartier pour me faire une coupe standard qui ne nécessitait pas un travail particulier sur mes cheveux. Au final, je n'ai pas aimé le service car je n'ai pas obtenu la coupe que je désirais. J'ai tout de suite remarqué que les produits qu'elle a utilisés étaient de moyenne qualité. C'était désagréable. Pour finir, je n'ai pas eu le brushing

souhaité. J'ai les cheveux frisés de nature et je les voulais lisses. Je suis repartie avec les cheveux encore frisés.

Habituellement, j'allais chez « Jean-Louis David » et c'était toujours parfait. Surtout que le shampoing ne prenait que 15 minutes, il me mettait la bonne dose de produit et je repartais avec une coupe parfaite. Voilà pourquoi je suis prête à mettre une cinquantaine de francs en plus chez « Jean-Louis Davis » car le résultat final est garanti grâce à un service et des produits d'excellente qualité.

**Comment définiriez-vous la valeur d'un service ? Est-ce que la valeur d'un service consiste simplement à la valeur monétaire ?**

C'est difficile de répondre à cette question car c'est relativement subjectif. Je dirais que la valeur d'un service ne se limite pas qu'à la valeur monétaire. Il y a les services qui vont vous aider à vous sentir mieux dans votre peau, à vous défendre en cas de litige, à vous rendre d'un point A à un point B, etc.

**Fabien Delacroix – Genève – Coordinateur administratif à l'Etat**

**Pensez-vous que la manière de mesurer qualitativement un produit diffère de celui d'un service ?**

Je pense que les critères de choix sont différents entre un produit et un service au niveau de la tangibilité certes, mais que fondamentalement tant que l'on n'a pas éprouvé, c'est-à-dire utiliser pendant un certain temps le produit ou le service, nous n'avons aucune certitude du résultat.

Par exemple, si j'achète des lunettes de soleil, je vais regarder le design, les finitions, les matériaux utilisés et je les essaie. Mais tant que je ne l'aurai pas porté pendant une période de temps, je ne pourrai jamais être à cent pour cent certain que je serai satisfait. Je ne peux que l'imaginer, me faire une idée. C'est pratiquement le même processus pour un service. Sauf que pour un service, mes critères ne seront pas visuels mais plutôt sur des éléments mentaux comme la réputation ou la notoriété. En plus, avant de signer un contrat, il faut quand même se renseigner ou encore négocier avec le prestataire.

### **Que vous évoque la notion de la valeur perçue d'un service ?**

Il y a énormément de facteurs qui rentrent en jeu. Mais je dirai que la valeur d'un service est souvent liée à la réputation, la publicité, l'image qui sont véhiculées par certains types de service. De manière générale, je pense que le consommateur lambda ne va pas faire autant confiance à une banque qui n'a aucune réputation et qui n'est pas reconnu. Prenons par exemple l'UBS qui est mondialement reconnu et qui, avec la crise des subprimes, a perdu cette image d'institution inébranlable de par son histoire. Que font les gens ? Ils partent tous simplement car ils n'ont plus confiance. Lorsque j'achète un service, la valeur que j'en perçois c'est tout d'abord la réputation, la confiance et ensuite je regarde les fonctionnalités. Après selon le type de service cet équilibre peut varier.

### **Comment expliqueriez-vous la différence de prix entre certains services qui proposent la même prestation par exemple « Jean-Louis David » et le coiffeur de quartier ?**

Pour l'exemple que vous citez, je ne suis pas persuadé qu'il y ait une différence de prix. Pourquoi ? Parce que « Jean-Louis David » est une chaîne de magasins. Il possède beaucoup d'employés, génère beaucoup de profit et j'estime que c'est de la coiffure industrielle. Du coup, il peut se permettre, de part ses rentrées d'argent, de pratiquer des prix extrêmement compétitifs. C'est ce qui ramène des clients justement pour des coiffures très simples, très basiques. Ensuite, ce que « Jean-Louis David » possède que le coiffeur de quartier ne possède pas, c'est des services très spécialisés et innovants. Imaginons par exemple pour une coupe de base, vous pouvez presque avoir des meilleurs prix chez « Jean-Louis David ». En revanche, le coiffeur de quartier n'aura que des coupes de bases et n'aura pas autant d'innovation. De plus, le coiffeur de quartier n'a pas les mêmes moyens marketings, c'est-à-dire qu'il peut difficilement prouver au public de sa qualité, de sa formation ou de ses coupes réalisées.

En ce qui me concerne, je suis chez « Jean-Louis David » car il y a également un facteur de proximité du lieu et d'attrait pour le salon en lui-même. Le coiffeur de quartier n'a pas la même manière de présenter son salon d'un point de vue purement visuel. Ce facteur visuel me donne l'impression que je serais mieux traité chez « Jean-Louis David » que chez un coiffeur lambda avec des photos ringardes.



Je dirais également que de manière générale, pour ce genre de prestation, la différence de prix réside tous simplement dans le fait que les gens s'identifient dans une marque. On retombe de nouveau sur la réputation et la notoriété. Après, tous dépend également du budget à disposition et du niveau de salaire de chaque individu. Finalement, les gens achètent une identité et pas qu'un service. Et si le service ne correspond pas à cette identité, les gens n'achèteront pas.

**Sachant qu'un service est intangible, de quelle manière avez-vous choisi par exemple votre médecin ? Pouvez-vous me décrire votre processus de décision ?**

C'est relativement simple puisqu'à la base nous disposions d'un médecin de famille. Un jour, j'ai attrapé une angine à streptocoque extrêmement violente mais le médecin de famille était absent pour une longue période. Donc, j'ai pris liste de médecin traitant et j'ai choisi le premier de la liste. Je me suis rendu chez ce deuxième médecin et j'ai été convaincu par sa manière de prendre en charge et traiter ses patients. Il y a eu un très bon contact dès la première rencontre, il avait une manière de parler convaincante, il avait de bonnes explications et il s'est avéré qu'il était bien meilleur que notre médecin classique. J'ai finalement conseillé aux autres membres de ma famille le deuxième médecin. Par la suite, ils ont effectivement constaté qu'entre les deux, le deuxième médecin était meilleur.

**Imaginons que vous devez choisir un avocat pour votre défense. Comment allez-vous procéder ?**

Personnellement, étant donné que je ne connais absolument pas cet univers, j'irai demander à mon entourage que ce soit mes collègues de travail, mes amis ou ma famille pour me donner conseil sur un bon avocat. Après, vu que je ne peux pas me permettre d'avoir le meilleur avocat, je compare les tarifs. Ensuite, je regarde également leurs spécialisations. Enfin, je regarde la réputation de l'avocat et son historique mais même si au final je ne suis pas garantit du résultat mais au moins j'augmente mes chances ou autrement dit je réduis mes risques.

Pour revenir sur la comparaison entre service et produit, je pense réellement qu'il n'y a pas tant de différence. Même si l'un est intangible et l'autre tangible, au final il n'y aura pas de garantit de résultat. Tant que vous ne l'avez pas essayé de manière personnelle vous ne pouvez pas savoir si vous êtes satisfait. D'ailleurs, c'est pour cette raison que certaines personnes mécontentes ramènent leurs produits. Par exemple, les tables chez « Conforama » présentées en magasin sont jolies mais lorsqu'il faut les

assembler les trous pour les visses ne sont jamais au bonne endroit ou bien il y a des pièces manquantes.

J'ai un autre exemple qui illustre que finalement c'est juste une question de degré. J'ai acheté récemment un pc avec un processeur, un disque dur, un lecteur DVD, une carte graphique, etc. et cela m'a coûté une certaine somme. A partir de là, je ne pouvais pas tous les essayer pour voir les performances de chaque carte graphique. Du coup, je me suis renseigné avec l'avis d'autres acheteurs sur Internet sur des critères qui sont tout aussi intangibles que la réputation d'un avocat. Par exemple, des tests sur Internet dit qu'ATI fait mieux que Nvidia. A partir de là, c'est un propre jugement que l'on doit assumer. Et ce jugement est souvent construit en fonction de l'expérience des autres avec ce rapport confiance/qualité et de prise de risque.

### **Céline Frazinger – Genève – Reporting officer dans une société de trading**

#### **Selon vous, qu'est-ce qui justifie la différence de prix entre des prestataires actifs dans le même type de service ?**

Je dirais que la différence de prix réside en grosse partie dans la marque. Si vous avez loué une chambre dans un Noga Hilton, vous payez pour le prestige de la marque. Maintenant tout dépend de ce que vous recherchez. Si vous cherchez juste un endroit pour être hébergé la nuit, une auberge de base sans nom suffit et la différence de prix correspond à une moindre prestation donc moindre confort. Cela peut être une douche commune, l'emplacement de l'hôtel, petit déjeuner non offert ou encore la sécurité.

C'est comme lorsque vous achetez des vêtements. Vous allez acheter un T-shirt à la Migros, ce même T-shirt à Globus va coûter clairement plus cher. Cette différence se situe simplement dans le fait que Migros est censé être abordable pour tout le monde car les produits sont plutôt basiques. A contrario, si vous avez les moyens d'acheter à Globus, vous payez pour la marque et ensuite pour l'emplacement.

#### **Chez quel coiffeur vous vous rendez ? Pourquoi l'avoir choisi ? Et quel prix payez-vous pour sa prestation ?**

Je vais chez mon coiffeur qui se trouve à l'ICC. Maintenant si je l'ai choisi, c'est parce que j'aime bien la coiffeuse et j'aime sa manière de couper les cheveux. Par contre, au niveau du prix, je ne saurais dire exactement combien je paie. A vrai dire, ma coiffeuse me fait souvent des prix parce que je vais tous le temps chez elle. Je peux également ajouter le fait d'avoir une relation de proximité avec ma coiffeuse. Et cette relation par

exemple, je ne la retrouve pas chez « Jean-Louis David » car il y a cette impression de travail à la chaîne. Vous n'allez jamais raconter votre vie à la coiffeuse de chez « Jean-Louis David ».

**Vous ne seriez donc pas prête à payer « Jean-Louis David » car il y a absence de relation amicale ?**

Non, pas totalement que pour cette raison là. Une fois, je me suis rendu à l'école de coiffure en pensant que j'allais sortir avec une coupe à un bon prix et finalement je suis ressortie avec une coupe improbable. D'un côté vous vous dites, si vous y mettez le prix vous aller obtenir un meilleur résultat final. Mais ce raisonnement n'est absolument pas fiable puisque j'ai testé « Jean-Louis David » et ce n'était pas pour autant que j'ai obtenu de meilleurs résultats. Dire que payer plus cher, meilleur sera le service peut-être à double tranchant.

**Prenons un hôtel par exemple. Est-ce que le fait de payer plus cher, signifie avoir un meilleur service ?**

En théorie, pour un hôtel, ce principe peut-être applicable même si vous n'êtes pas totalement sûrs des services offerts. Donc pour pallier à cette incertitude, mon compagnon va sur Internet regarder les photos de l'établissement et l'apparence de l'hôtel de sorte à se faire une idée général.

Ainsi, vous pensez que vous allez obtenir quelque chose de mieux en payant plus cher comme en prenant par exemple un Noga Hilton. Connaissant la notoriété des hôtels Hilton, vous pouvez en toute logique vous attendre à une prestation de haute qualité donc de payer un prix supérieur. Par contre, il peut également arriver de choisir un hôtel relativement cher qui n'est pas connu et avoir une prestation de grande qualité comme nous en Thaïlande.

**Chez quel prestataire de télécommunication êtes-vous ? Pourquoi l'avoir choisi ?**

Je me suis retrouvé chez Orange à la suite d'une offre combinée avec Visilab. A l'achat d'une paire de lunettes, Visilab offrait un téléphone avec une carte « sim » intégrée. Par la suite, je suis restée chez Orange tous simplement parce qu'il y avait des offres qui n'étaient pas proposées par les autres prestataires. Mon choix s'est porté définitivement sur Orange car la plupart de m'entourage sont également chez Orange. Ainsi, je bénéficie de communication gratuite lorsque j'appel sur les numéros Orange grâce à l'abonnement Maxima qui me permet de maintenir une facture mensuel

acceptable donc plus rentable vue que je utilise souvent mon téléphone portable. Je me rappelle qu'à l'époque, Swissom était nettement plus cher et ce n'est que récemment qu'il propose des prix semblables à Orange.

### **Sébastien Durand – Genève – Laborantin**

#### **Comment avez-vous choisi votre médecin ? Pouvez-vous me décrire votre processus de décision ?**

Personnellement, je ne tombe pas souvent malade. Tout d'abord, je regarderais leurs spécialités en fonction de la maladie. Si j'ai un problème respiratoire, il est logique que j'aille chercher un pneumologue. Ensuite, j'ai tout simplement pris le médecin qu'une personne de ma famille m'a conseillé.

La première fois que je suis arrivé dans le cabinet d'un médecin, je n'étais pas totalement rassuré à cause de l'atmosphère qui s'en dégageait. C'était accueillant mais froid. C'était surtout le fait que j'avais pour habitude de me rendre à l'hôpital et c'est vrai que rentrer dans un appartement où vous êtes censé vous faire soigner m'inquiétait. Sans doute parce qu'il n'y avait pas l'ambiance et le cadre médical de l'hôpital. Ceci dit, au moment de la consultation, le médecin m'a rapidement mis à l'aise. Il m'a parlé de tout et de rien, du travail, du temps, de la famille, etc. Et c'est vrai que le fait d'avoir tout de suite un bon contact, cela à changer immédiatement mon point de vue. Pour moi un médecin, c'était surtout symboliser par la blouse blanche, une certaine droiture et la propreté. Et c'est vrai qu'en arrivant dans un appartement à affecter négativement mon point de vue. Après coup, j'ai été convaincu et je lui ai accordé ma confiance.

#### **Maintenant, imaginez-vous devoir prendre un avocat pour défendre vos intérêts ? Pouvez-vous me décrire votre processus de décision ?**

C'est relativement simple. Je choisirais en fonction de la renommée du cabinet, la réputation de l'avocat et l'historique. Forcément, la notoriété prouve qu'un avocat gagne des procès donc moins de risque de perdre. Bien évidemment, tout dépend également du budget dont je disposerais. Après, il est vrai que c'est relativement cher de payer un excellent avocat donc l'autre élément que je regarde, c'est la confiance. Le risque de prendre un avocat qui débute, c'est qu'il va peut-être passer plus d'heure à constituer un argumentaire solide alors qu'un avocat plus réputé sera bien plus rapide,

aura une meilleur expertise et a déjà fait ses preuves. Dans le cas où j'hésite entre deux avocats, j'irais demander conseil à mon entourage.

**Disons que vous possédiez une certaine fortune et que vous souhaitez le placer dans une banque ? Pouvez-vous me décrire votre processus de décision ?**

Je regarderais principalement les facilités de transfert de l'argent, si l'argent mobilisé peut-être rapidement retirer. Pourquoi ? Tout simplement qu'avec les événements actuels, je ne me sentrais pas en sécurité donc j'aimerais pouvoir disposer de mon argent au plus vite. C'est le même raisonnement que pour les avocats. Je regarde la notoriété car je veux m'assurer que la banque et la personne à qui j'ai confié ma fortune soient de confiance. Je souhaiterais également une banque qui me garantisse la traçabilité des opérations faites par mon gestionnaire.

Enfin de compte, c'est surtout par rapport à la confiance et à la sécurité de la banque car je pars du principe que plus la personne est de confiance moins il y aura de risque. Maintenant, si par malheur, cette confiance était trahie comme avec la crise des subprimes, je changerais tout simplement et ce, de manière définitive de banque. Je m'assurerais également de dire aux personnes de mon entourage proche de l'irresponsabilité de la banque pour que celui-ci ne soit pas également des victimes.

**Combien seriez-vous prêt à payer un billet pour un parc d'attraction ? Pourquoi ce montant ?**

Je pense que je serais prêt à mettre entre CHF 40.- à 50.-, c'est à peu près le prix moyen d'un billet journalier je crois. Maintenant, comment expliquer ce prix ? Je dirais que c'est simplement parce c'est le prix que j'ai payé à Disneyland quand nous étions entre amis il y a 3 ans de cela.

**Imaginez maintenant qu'un parc d'attraction propose des manèges à sensation forte bien plus excitant que ceux proposés à Disneyland, combien seriez-vous prêt à payer ?**

Si on me garantie que je vais prendre une bonne dose d'adrénaline et avoir des sensations nouvelles et passer de moments délirants entre amis, je serais prêt à payer jusqu'à CHF 60.-.

### 6.3.2 Experts

**Giuseppe Catenazzo – Genève – Assistante HEG**

**D'après vos nombreuses recherches, comment définiriez-vous la valeur perçue ?  
Quelles sont les principales composantes que vous prendriez en compte ?**

Tout d'abord, il faut distinguer ce qu'est la notion de valeur et ensuite ce qu'est la notion de perception. En ce qui concerne la définition de la valeur, il existe plusieurs théories mais en général nous retrouvons les notions de « valeur de transaction » et de « valeur d'acquisition ».

La valeur de transaction est définie essentiellement par le fait de pouvoir profiter des biens ou services à travers le transfert d'éléments perçus de manières positives pendant une durée déterminée. Prenons comme exemple les stations de skis. La vente de billet permettant de profiter d'un domaine de ski contient un gros risque pour le client qui affecte la perception même du produit « une journée de ski à la montagne », c'est celui du mauvais temps.

Alors pour pallier à ce sentiment de risque, il y a eu différentes approches qui ont été mis en place par des stations suisses et françaises pour éviter ou réduire ce désagrément. Comme il est impossible de changer la météo, il a donc fallu trouver une autre façon de faire pour que la perception du client de la journée soit différente malgré le mauvais temps.

Alors, les stations de skis suisses ont décidé de rembourser une partie du billet en cas de mauvais temps afin de réduire la mauvaise perception de la météo. L'idée était donc agir sur la valeur de transaction. Donc nous transférons des avantages et des possibilités perçues. En cas de transfert partiel dû au facteur météo, les clients ont un moyen de récupérer une partie de la somme payée, voire la totalité du billet.

Au niveau de la valeur d'acquisition, les stations françaises adoptent une autre approche en disant à leurs clients qu'acheter un billet vous donne le privilège d'être propriétaire de la montagne et des installations pendant une journée. Ici, la notion de mauvais temps n'est pas prise en compte.

**L'approche de la valeur perçue est critiquée notamment lorsque certains disent que « Nous ne pouvons pas tout tarifier. Les émotions n'ont pas de prix ». Qu'en pensez-vous ?**

Personnellement, je ne pense pas que l'on puisse tout tarifier. Mais il est vrai que l'on peut presque y arriver. Il y a des éléments qui ont par définitions pas de prix. Par exemple, la vie d'un être humain peut être mesurée en termes de valeur statistique dans les théories économiques. Prenez le cas des primes assurances vies. Nous payons un certain pourcentage multiplié par l'espérance de vie statistique donnant ainsi une valeur finale.

Nous pouvons également prendre les métiers à risque comme les pilotes d'avions ou les hôtesses de l'air. Il y a quelques années, en Grande-Bretagne, les hôtesses de l'air touchaient un montant compensatoire en plus de leurs salaires à hauteur de 2 £ 35 de l'heure. En gros, en prenant ce montant multiplié par l'espérance de vie statistique, nous pouvons obtenir la valeur économique de la vie.

**Déterminer la volonté à payer est un outil de mesure post-service. Comment pouvez-vous garantir que le client va effectivement payer le prix qu'il a annoncé ? Quel est le degré de précision de l'outil ?**

Il y a plusieurs facteurs à prendre en compte. Je dirais qu'il y a d'abord un facteur culturel. Par exemple en Suisse, nous n'avons pas l'habitude de payer des pourboires et en général nous laissons quelques francs. En Grande-Bretagne, les services sont souvent non inclus et il faut laisser un vrai pourboire. Quelques pounds ou la petite monnaie ne suffisent pas. Il faut payer le service du serveur car c'est majoritairement sur les pourboires qu'il se fait une bonne partie de son salaire. Et c'est donc selon l'appréciation du client de mettre les 10% minimum voire plus.

La volonté à payer peut-être mesurée également après. Cela dépend du moment temporel que vous prenez en considération. Nous mesurons la volonté à payer avant expérimentation du service car nous sommes dans le cadre de design et de création de service.

Directement inspirée des méthodes environnementales, la méthode que nous utilisons est celui de CVM, qui consiste à demander au client combien il serait prêt à payer pour tels services sur la base d'un questionnaire. Mais cette méthode est controversée puisqu'il est difficile d'affirmer quelle est la véritable disposition à payer maximale d'un client et la construction de l'échantillonnage peut poser problème. Si nous prenons un exemple d'un désastre naturel, les personnes touchées par la fonte des glaces en

Alaska auront une plus grande disposition à payer que les personnes habitant en Californie car il y a le facteur proximité au problème environnemental.

Malgré ces deux critiques, il n'existe aucune autre méthode qui s'intéresse à la mesure de la valeur dans le cadre de la tarification. Même l'UE encourage les entreprises à utiliser cette méthode. Dans la littérature scientifique, nous pouvons également constater une explosion de la méthode CVM.

**Pourquoi pensez-vous que la valeur perçue est une nouvelle voie pour les méthodes de pricing des entreprises de services ? Pourquoi est-elle si importante ?**

Aujourd'hui, nous faisons essentiellement une tarification basée sur le Cost-plus. Etant donné que nous évoluons dans une économie de service et que par définitions ceux-ci sont invisibles et hétérogènes, une tarification fondée sur le coût plus marge et les prix de concurrent qui fournit une prestation presque identique n'est plus suffisant. Cette constatation vise particulièrement ces services à haute valeur ajoutée où la composante du savoir-faire du prestataire et de la connaissance de la personne sont primordiales.

Bien évidemment, il existe plusieurs types de services celle où la composante physique est plus importante et les services où la composante invisible domine. Plus on s'éloigne de la composante physique plus nous perdons nos repères. La concurrence n'existe presque pas parce nous produisons un service ciblé et sur-mesure aux exigences du client. C'est n'est pas parce que le concurrent applique tel prix que nous sommes forcés d'adopter le même pricing.

Pour le Cost-plus, il est logique que l'entreprise de service qui facture CHF 200.- ne puisse pas vendre à CHF 100.- car il ne pourra plus couvrir ses coûts. Il faut toujours tenir compte des coûts.

Vous comprenez pourquoi la valeur perçue est la variable qui permet d'aboutir à une tarification adéquate.



### **6.3.3 Entreprises**

**Steven Rochat – Genève – Ancien CEO d'une banque à la retraite**

**Quelles étaient les principales préoccupations de vos clients ? Pouvez-vous me les décrire ?**

En termes de services, les clients voulaient toujours avoir une personne disponible en ligne lorsqu'il appelaient. C'est un élément que l'on oublie souvent. Tout le monde est très occupé dans la vie et nous avons toujours plein de choses à faire. Les banquiers pensent qu'ils ont trop de choses à faire, les clients n'ont pas assez de choses à faire. Mais le client, lui, souhaite avoir quelqu'un au bout de la ligne pour répondre à ces questions ou pour faire une instruction, (etc.) quand il téléphone. Donc, c'est très important d'avoir deux ou trois personnes qui sont au courant des affaires d'un client parce que si le gestionnaire qui est responsable pour le client n'est pas là, il faut qu'il ait soit un assistant ou bien un deuxième gestionnaire qui pourrait être au courant et apporter de l'aide. Et c'est pour cette raison que l'on essaie d'avoir de petite équipe car c'est la plus grande préoccupation des clients. Ils veulent avoir quelqu'un à qui parler.

Si vous téléphonez par exemple pour une réparation pour une voiture, il ne faut surtout pas dire au client « on va vous rappeler ». Dans le Private Banking c'est extrêmement important d'être en permanence disponible pour le client. Je crois même que c'est encore plus important que la performance des portefeuilles. Bien évidemment que les performances doivent être adéquates. Mais le client ne doit pas changer de banque pour la performance uniquement et c'est normalement lorsqu'il y a un mauvais service.

**Et les clients lorsqu'ils vous appellent, que demandent-ils de manière générale ?**

Ils demandent comment vont les marchés, comment vont leurs investissements, d'effectuer ou de changer d'investissement. C'est ce qu'il y a de plus courant. Autrement, c'est pour faire des transactions bancaires, des transferts, etc.

**Finalement, est-ce que l'on peut dire que les clients vous appellent parce qu'ils ont un sentiment de risques ou d'inquiétudes vis-à-vis de leurs portefeuilles ?**

Non, je n'irai pas à dire que les clients sont inquiets. C'est seulement récemment que les marchés ont chuté ce qui inquiètent effectivement les clients. Mais normalement, ils ne sont pas inquiets étant donné qu'ils donnent leurs argents à des professionnels pour gérer leurs investissements. Mais jusqu'à présent, cela n'était pas vraiment de l'inquiétude.

### **Quels étaient les éléments en termes de services qui apportaient de la valeur aux clients ?**

C'est principalement la disponibilité des gestionnaires. L'autre élément, c'est la confiance. Confiance non seulement dans la banque, que la banque est fiable, qu'elle donne les meilleures recommandations et surtout dans le gestionnaire. La banque et le gestionnaire ne doivent pas être là uniquement pour générer des profits pour l'entreprise mais également être totalement aux services de sa clientèle.

Je dirais également que les inquiétudes des clients sont presque infondées dans le Private Banking. Même si la banque fait faillite, les investissements sont toujours protégés car leurs investissements sont dans la bourse, dans des obligations, etc. Ce n'est pas des investissements avec la banque. Et même les dépôts fiduciaires, les placements, ils sont effectués avec d'autres banques, ils sont bien diversifiés donc ces craintes sont infondées.

C'est pour cela que les personnes vont chez HSBC, UBS et dans les grandes banques car ils pensent que ces grandes banques ne vont jamais faire faillite. C'est pour cela que beaucoup d'asiatiques, d'arabes et de latinos mettent leurs argents dans les grandes banques et pas dans les petites banques privées parce qu'ils pensent qu'elles ne sont pas fiables. C'est surtout les européens qui comprennent un peu mieux comment fonctionnent ces banques privées.

### **Et en terme de tarification sachant qu'un service est difficilement quantifiable, si je vous demande pourquoi ce prix du service ?**

Dans les banques privées ou dans les petites banques privées traditionnelles, le client paie un pourcentage avec les avoirs de la banque, disons 1%. En plus, il faut rajouter les commissions sur les transactions, etc. Donc c'est tout de même quantifiable. Si on a 1 millions ou 10 millions, on va payer 10 fois plus. Et c'est basée sur la performance. Si le portefeuille augmente, le revenu de la banque augmente également. Je pense que le concept de tarification des services n'est pas aussi loin de ceux de l'industrie.

C'est comme manger un hamburger dans un restaurant. On va payer beaucoup plus dans un restaurant 3 étoiles que dans un fast food. Pourtant c'est un hamburger. On paie pour le service. Donc ce n'est pas une question de prix. C'est une question de confort, de service, etc. Mais je crois que tout est quantifiable. Même pour un médecin. Si c'est pour une visite simple on paie X francs. Si c'est pour un bilan de santé on paiera plus.

Je crois également que dans les services professionnels, docteurs, avocats, comptable, médecin, on paie pour le temps qu'ils nous consacrent.

Je peux également prendre un banquier qui s'entretient avec un client. Il passera plus de temps avec un client de 10 millions qu'avec un client de 5 millions. Donc le service que je donne est plus ou moins quantifiable.

Dans les services, je pense que ce qui est le plus important en terme de prix, c'est la continuation, c'est-à-dire à dire la réitération du service. Les gens seront prêts à payer beaucoup plus lorsqu'ils ont vécu une bonne expérience. Donc cela change entre la première fois et la seconde fois. Dans tous les services, les paiements sont récurrents contrairement dans la production de biens où il y a qu'un acte d'achat d'un produit.

Et incroyablement en Suisse, on constate qu'il y a un très mauvais service. Vous allez dans un magasin par exemple, on ne vous aide pas. Je vais vous donner un exemple.

Il y a une dizaine d'année je me suis cassé le pouce. J'avais un petit plâtre qui recouvrait mon pouce. Le gant de ski ne passait plus et je voulais absolument skier. Un pouce, ce n'est pas grand-chose. Je suis allé dans tous les magasins de sport et rien. Je suis allé chez Charles Sport. Une dame m'a accueilli et m'a gentiment dit d'aller voir au rayon golf car il disposait de gants qui pourraient peut-être convenir à mon problème. Mais rien, cela ne passait pas. Elle m'a dit de repasser le vendredi soir. Je suis arrivé le vendredi et elle avait découpé un gant de golf et mis du velcro. Je n'ai même pas demandé le prix car le service rendu était tellement adapté à mon problème que depuis c'était le seul magasin sport de Genève valable.

### **Richard Fergusson – Genève – Directeur d'une banque privée**

#### **Quelles sont les exigences de vos clients en termes de services ?**

Dans le secteur du Private Banking, je dirais que les exigences des clients sont en mutation après ce qui c'est passé ces derniers temps. Je pense que les clients ont d'abord envie d'un service personnalisé, ensuite d'une certaine forme de transparence, puis ils ont envie de quelque chose qui les rassure, quelque chose qui soit tangible. En opposition, je pense particulièrement à certains produits qui ont pu être vendu par des banques notamment des produits structurés très opaques où les clients ne savaient absolument pas où ils en étaient. Et d'un seul coup, on leur annonçait qu'il n'y avait plus grand-chose ou qu'ils ne pouvaient pas sortir. Je pense que cela va devenir très difficile à vendre au client.

Mais bon, il y a différente sorte de clients. Il y a des clients qui veulent une performance relative par rapport à un indice. Il y a des clients qui veulent une performance absolue, c'est-à-dire qu'ils ne supportent pas l'idée de perdre. Il y a des clients qui ne veulent pas s'aventurer dans certains domaines. Donc, les exigences des clients sont extrêmement variées.

Et les prix ou la tarification doivent tenir compte de ces différences. Les différentes formes de tarification sont donc liées avec les exigences que les clients peuvent avoir.

Par exemple, un client qui est fou de trading qui vous appelle cinq fois par jour pour trader. Vous ne pouvez pas avoir la même tarification pour ce genre de client d'un client offshore que j'appelle dans sa dénomination « la veuve de Carpentras », c'est-à-dire la gentille vieille dame au fin fond de sa campagne française qui vient vous voir une fois tous les deux ans et qui ne vous appellent jamais et où la gestion est discrétionnaire.

**En matière de service, quels sont les moyens mis en œuvre de manière concrète ?**

Les moyens mis en œuvre, c'est d'être à l'écoute de ces clients, c'est de se renouveler soi-même et de renouveler l'offre à disposition des clients en fonction des demandes exprimés et même parfois pas exprimés. Donc nous allons au devant des souhaits de ces clients parce que très souvent ils n'expriment même pas leurs souhaits et c'est là que cela devient très subtil. Une des choses les plus difficiles, par exemple, c'est de percevoir la tolérance aux risques des clients.

Un client arrive en disant « J'ai un millions à gérer » et vous dira « J'aimerais que vous vous occupiez de manière très intense de ce million ». Et si vous lui demandez : « Juste pour cerner le problème, est-ce que vous avez une maison ? », il répond « Non, je loue. ». Vous lui demander « Est-ce que vous avez une caisse de pension ? », il répond « non, je suis indépendant je n'ai pas de caisse de pension. Ce million est ma caisse de pension. » D'un seul coup vous vous apercevez que vous ne pouvez absolument pas traiter ce million de manière dynamique parce qu'il va falloir être beaucoup plus prudent.

Quand vous poussez également certains clients dans leurs derniers retranchements, ils vous avoueront après une demi-heure qu'ils ne supportent pas l'idée de perdre de l'argent sur votre gestion.

**En matière de tarification, pouvez-vous m'expliquer quels sont les méthodes ou les formes utilisées au sein de votre entreprise ?**

La première chose, il y a une base incompressible qui fait en sorte que les coûts fixes doivent être couverts d'une manière ou d'une autre par la masse sous-gestion. Donc le premier élément de calcul s'est évidemment la masse sous-gestion. Imaginez que vous avez 1 milliards sous-gestion et que vous avez des frais fixes de 10 millions, vous savez que par 100 francs de masse sous-gestion vous allez devoir imputer 1 franc de frais fixes dans votre tarif.

Ensuite, il y a une autre réflexion sur la différenciation du type de service que vous allez donner. De manière générale, les banques sont construites en trois grands blocs de frais.

Il y a les frais dépôts ou « Custodian Fees ». C'est votre statut de banque qui permet de conserver des titres. Et pour cela, vous payez des frais. Ces frais sont indépendants et directement proportionnels à la taille des dépôts. L'ordre de grandeur est entre 0.1 et 0.2 %.

Ensuite, vous avez les frais de gestion. La gestion étant l'acte de gérer. C'est donc quand le mandat de gestion est conféré à la banque. C'est le savoir-faire de la banque que vous payez. Et si le mandat n'est pas donné à la banque, c'est ce que l'on appelle les frais d'administration. L'administration, c'est par exemple lorsque le client appelle pour donner un ordre ou discuter d'un ordre parce que très souvent le client ne va pas simplement dire « vendez le Nestlé », il va dire « Qu'est-ce que vous pensez ». Il y aura donc quelqu'un qui sera là pour le conseiller.

En général, les frais de gestion sont plus élevés que les frais d'administration car c'est le savoir-faire de la banque même si personnellement, je trouve que quand il s'agit de mandat « d'advisory actif », il est tout à fait légitime que les frais soient au moins aussi élevés que les frais de gestion.

Les frais vont être dégressifs en fonction de la taille. Plus le portefeuille sera important, plus on rentrera dans des tranches de prix moins élevés. Cela permet d'illustrer le fait que lorsque vous passez 10 minutes avec un client de 100 milles francs pour discuter et en posant gravement la question « Est-ce que vous allez vendre Nestlé et acheter du Roche », c'est le même temps passé avec un client de 10 millions et qui se posait la même question. Donc pour tenir compte du fait que l'on ne passe pas 100 fois plus de temps avec un client qui est 100 fois plus gros, on aura donc un tarif dégressif.

Le troisième bloc de frais est celui lié aux transactions, de courtage autrement dit. Chaque transaction va induire des frais à chaque fois que vous vendez du Nestlé et que vous achetez du Roche. Sur cette transaction là, il y a un pourcentage qui est perçue d'une part par le fisc et des frais pour la banque. Il y a deux sortes de frais. Des frais réels où la banque ne gagne rien et une commission dans laquelle la banque gagne. Là aussi, il y a une dégressivité des tarifs selon la taille. Si vous vendez une action Roche, vous allez payer un pourcentage plus élevé que si vous en vendez 10 milles dans la même transaction.

Alors, vous avez certaines personnes qui se sont dit « Si votre client est un trader fou et qui effectue des tonnes de transactions, c'est un modèle qui va le ruiner parce que les frais de transaction vont être gigantesques ». Nous avons donc développé des modèles que nous appelons « All-in Fees » c'est-à-dire le client paie un prix fixe. Admettons 1% et que dans ces 1% sont compris tous les frais de transaction. Donc en fait, il peut faire autant de transactions qu'il veut et il ne paiera que sur ses transactions, que les frais réels et les droits de timbre. La banque ne perçoit donc pas commissions sur chacune des transactions mais perçoit un « All in » couvrant l'activité de gestion ou d'administration et les frais de transactions. C'est un modèle qui est souvent retenu par les clients quasi professionnels ou des clients importants.

Maintenant, il y a un autre point important à discuter. C'est toute la question des « Performances Fees ». Les modèles que je vous ai expliqués sont essentiellement basés sur la taille des avoirs et sur les volumes de transactions. Alors, il y a certains clients qui disent « Ecoutez, j'aimerais que vous ayez une rétribution de base qui couvre vos frais mais qu'ensuite je souhaiterais vous payer uniquement que si vous êtes très bon. Donc ces « Performance Fees » constituent tout un chapitre en choix car vous pouvez imaginer toutes sortes de modèles.

Les modèles les plus courant mesurent la performance du portefeuille par rapport un indice de référence sur lequel nous nous mettons d'accord avant de commencer à gérer. Je prends un exemple fictif. La caisse de pension de la ville de Genève. Elle vient nous voir et nous dit « Je vous confie 50 millions de francs suisse et j'aimerais que vous les investissiez exclusivement en actions suisses. Et j'aimerais vous juger sur votre capacité à battre l'indice SMI. Si vous réussissez à battre cet indice, nous vous donnerons un pourcentage sur votre surperformance. Maintenant la question se pose, que faire quand la première année vous faites une surperformance, que la deuxième année vous sous-performez l'indice et que la troisième année vous resurperformez. C'est ce que l'on appelle les High Water Mark, c'est-à-dire que vous ne pouvez toucher

de nouveau des performances fees que si vous avez compensé les sous-performances les années précédentes. C'est donc un modèle qui garantit que d'une certaine manière vous participez en cas de sous performance puisque la banque ne touchera pas d'argent dans ce cas figure.

Le deuxième modèle se mesure par rapport à un rendement absolu que l'on fixe à l'avance. La caisse de pension me donne des actions suisses et me dit « J'aimerais que vous génériez 5% de performance par an. Tout ce qui est au-dessus de 5%, on partage, tout ce qui est en-dessous, vous ne touchez rien. Ici, le même principe que les performances fees s'applique en cas de sous performances.

Et puis vous avez un troisième modèle qui consiste à dire qu'il n'y a absolument pas de benchmark dans ce sens que vous participez à tout ce qui est positif et quand c'est négatif vous ne participez pas. On a donc de nouveau de principe de High Water Mark. C'est un modèle très souvent utilisé par les Hedge Funds.

**Elisabeth Remeyer – Genève – Responsable des artistes dans une agence de musique classique**

**Quelles sont les attentes et exigences de vos clients en termes de service ?  
Comment celles-ci sont-elles intégrées dans votre gestion du service ?**

Les attentes des clients sont en l'occurrence écouter de la bonne musique, d'avoir des concerts uniques qu'ils ne peuvent pas entendre tous les jours ou se déplacer éventuellement dans un festival pour écouter un grand artiste dans le cadre de la musique classique.

Au niveau du service, l'exigence réside dans le fait d'avoir une bonne écoute d'un point de vue acoustique et de bien voir l'artiste. Quand il y a un pianiste, les gens veulent surtout voir le clavier et les mains. Personnellement, c'est vrai que cela peut-être intéressant mais ce n'est pas indispensable. Quand il y a un orchestre, c'est vrai que l'on reste plus attentif lorsque l'on voit bien. C'est mon point de vue personnel.

Maintenant, il y a aussi des exigences parce qu'il y a également la musique de chambre au conservatoire où il y a 400 places. Plus on n'est près d'un quatuor mieux on s'intègre dans cette musique de chambre parce que l'on voit. Et il y a des places bons marchés qui sont en galerie qui ne sont pas numérotées qui fait que l'on est nettement plus loin mais on n'a peut-être une vue d'ensemble un peu plus grande.

Alors les exigences de la clientèle comprennent certes une partie relative à la bonne visibilité mais étant donné la construction du Victoria Hall, il y a des places où l'on ne voit rien. En même temps, on peut très bien acheter une place chère et avoir un type d'un mètre nonante devant soi. Donc là, on ne peut strictement rien faire. Mais l'exigence principale reste la qualité des artistes que l'on propose et de la musique qu'ils interprètent.

Je pense qu'il faut également distinguer les personnes qui achètent des places individuelles pour un concert ou deux concerts dans la saison, des personnes abonnées qui auront pour 8 concerts toujours la même place. Nous avons fait 8 catégories de types de prix parce que l'on dit toujours que le prix est là par rapport à la qualité que l'on offre. Il est donc évident que si on prend un abonnement à 200.- et que l'on divise par 8 concerts, cela ne fait pas beaucoup. L'écoute reste plus ou moins la même mais la visibilité est moins bonne. Et dans une même catégorie, il peut y avoir des très bonnes places et de très mauvaises. Sinon, on doit mettre un prix spécifique à chaque place, chose que l'on n'arrive pas à gérer.

Nous suivons depuis bien des années une politique où lorsque nous faisons une augmentation des prix, elle est plus sensible dans les places chères et minime dans les places « bons marchés ». Alors en pourcentage, on augmente les places chères de 15% et on augmente les places « bons marchés » que de 3 à 4%. On n'est juste obligé de regarder que les abonnements soient dans tous les cas moins chers aux places individuelles. Donc, si vraiment il y avait quelqu'un qui était à l'AVS et avait un abonnement à 180.-, on ne va pas mettre cet abonnement à 220 mais on l'augmentera peut-être à 190 voire 185. Tandis qu'une place à 720.- va peut-être monter à 820. Donc on adapte en fonction des différents budgets car on part du principe qu'une personne qui peut payer 720.- dans un an ou deux elle pourra payer 820.-

**Quelles sont les bases de calcul que vous utilisez pour tarifier votre prestation ?  
Que prenez-vous en compte ?**

Nous faisons un budget au début de la saison et on calcule les frais de publicité, du programme, d'emploi, de location de la salle, les cachets des artistes et donc il faut couvrir ces frais. Ensuite, on fait une approximation de nos ventes en fonction des artistes que l'on invite en sachant que tels artistes se vendront mieux que d'autres. Mais on ne calcul pas une marge ou un manque à gagner. Notre directeur fait plutôt une estimation par rapport à sa sensibilité et à sa connaissance du marché.



**Est-ce que vous changez les prix de vos billets par rapport à l'artiste que vous invitez ?**

On a deux jauges. Les artistes connus, c'est la jauge « A » et les moins connus, c'est la jauge « B ». Et on s'y tient. Par exemple, quand on a un grand artiste on sait que l'on va faire le plein. Ces places là on les augmente. On les augmente également parce que l'artiste ne vient pas gratuitement. Mais par contre, quand on n'a un jeune artiste, on fixe un prix plus bas car les gens ne vont pas se battre pour avoir une place.

**Alfred Martelfer – Genève – Directeur d'une banque**

**De manière générale, quelles sont les attentes et les exigences de vos clients ?**

L'attente du client n°1 est de créer dans le jargon de la performance. La performance, ça veut dire faire accumuler le capital confié « A plus ». Alors « A plus » devient tout la problématique dans notre métier. C'est que « A plus », le client ne comprend pas toujours que faire une grande accumulation de capital veut aussi dire prendre beaucoup de risques. La meilleure analogie c'est probablement la voiture. Je vais d'un point A à un point B, je peux prendre une Ferrari et aller sur une petite route, et les probabilités que je trouve un arbre au milieu de mon chemin sont plus grandes que si je prends un bus et que je vais sur l'autoroute. Donc c'est ça l'idée de la performance.

Donc point A à point B, c'est le capital qui va grandir admettons de 10% par an. Alors 10% c'est une norme objective ou norme relative. Objective ça veut dire, je le veux en tout état de cause et je vous dirais tous de suite que c'est impossible. Je ne peux pas faire 10 % chaque année ou de façon défini. Si elle est en base relative ça veut dire simplement que si l'environnement du marché a fait par exemple « + 30 », les probabilités que je fasse « + 10 » sont évidemment plus grandes. Si les marchés ont fait « - 45 » comme l'année passée, la probabilité de faire « + 10 » est virtuellement de « 0 ».

Donc c'est bien une difficulté de notre métier c'est que je dois tenir compte de l'environnement dans lequel je suis pour donner une promesse de performance à mon client. Par définition, vu que je ne connais pas le futur, toutes promesses que je ferais ne tiennent pas la route.

Alors ça c'est une grande différence entre ce métier-ci et beaucoup d'autres métiers C'est que si je vais dans un restaurant, la promesse c'est que je vais manger, ça elle sera tenue, que je vais bien manger, c'est à voir.

Dans les marchés financiers, la promesse c'est que je fasse une performance. Alors je vais prendre une autre analogie. Si je me trouve à la montagne et que je dois descendre, simplement éviter une avalanche qui tombe c'est génial. Ça veut dire que l'année passée on fait « - 45 » et si j'évite de faire « - 45 », je peux être un roi. Lorsque l'avalanche écrase tous les autres en chemin, et bien je me sens comme un roi alors que tous les autres ont été pris par celle-ci.

**Quelles sont les différents types de profils de vos clients ? Vous disiez qu'il y avait un conflit entre le fait de faire vite de la performance et le fait de prendre des risques. Pouvez-vous m'en dire plus ?**

Les banques sont censées connaître leurs clients. Le vrai sujet, c'est qu'à mon avis le client ne se connaît pas lui-même. Je suis persuadé que si vous prenez 100% de gens aujourd'hui, après une crise de 2008 pendant une crise de 2009, tout le monde aura peur. « Faites attention, non j'ai peur, je ne veux pas, je veux un rendement sécurisé, je ne veux pas prendre de risque ». En 99, on a connu une grande bulle « technologie » et pendant 3 ans, 97, 98, 99, la bourse faisait des performances extraordinaires. Et si je prenais les même 100%, en 99 et je leurs demanderais « Qu'est-ce que vous voulez ? », ils me diront tous « Prenez des actions, Prenez des technologies ». Donc le point le plus important c'est de dire, oui je dois typifier, avoir une typologie de client. Mais dans notre métier, la typologie la plus importante c'est de dire : Le client dans le fond ne sait pas ce qu'il est et ce qu'il sait. Et je crois que ça c'est un élément extrêmement important. Pourquoi ? Parce que nous réagissons tous aux risques de façon différentes. Les psychologues ont identifié que nous sommes 2 fois plus sensible aux risques qu'aux gains. Pour tous francs de gagnés, je ne veux perdre que un demi francs ou inversement.

Donc quand je fais une typologie du client, moi je sais ça et donc je tiens extrêmement compte de cet environnement là. Autrement dit, le client me dit « Ah, moi je veux absolument faire +10 ». Je sais que ce client ne peut pas aller à plus de « - 5 ».

Dans notre typologie de client, la banque cherche à dire, chez nous on a cinq profils :

Il y a un profil « 0 perte », un profil « Conservateur », un profil « Balancé », un profil qui est « Dynamique » et un profil qui est « Risques ».

## **Quelle sont les modèles que vous utilisez dans le cadre de la tarification de vos services ?**

Alors d'abord, il y a l'obligation de moyens et l'obligation de résultats. Vu que l'obligation de résultats est difficile à paramétrer, on ne va pas baser notre rémunération sur quelque chose qui est difficile à paramétrer.

Imaginez que vous rentrez dans un restaurant et qu'on vous dise « Ecoutez, la facture dépendra de votre degré de satisfaction ». Si vous êtes de bonne foi, vous payer « X » et si vous êtes de mauvaise foi, vous payer « X moins ». Mais « X » c'est combien ? Le restaurateur répond « Ah, ça c'est fonction de tous mes ingrédients ».

Donc on part déjà d'un départ, c'est la fameuse formule «  $x = a + by$  ». Moi j'ai déjà calculé un fixe et ensuite c'est un multiple de quelque chose. Ce n'est pas très satisfaisant pour un business modèle qui veut une certaine certitude parce qu'il y a mon salaire à payer. Donc dans le fond, qu'est-ce que toutes les banques font à concurrence de 80%, elles font une obligation de moyens et 10 à 20% une obligation de résultats. Et la plupart des banques et cette banque-ci font quoi ? Elle dit simplement « Nous on met un prix de marché qui dit que contre des moyens mis en œuvre pour faire ce que l'on peut » et bien on demande un prix. Et le prix peut varier selon la taille du client de 0.5% à 1.5% par an des actifs sous-gestions.

Admettons que l'on réfléchisse à un résultat. Et si le résultat on le définit auparavant, généralement, le gestionnaire d'une banque privée va toujours dire de 0.5 à 1.5% par an plus une quote part, un pourcentage de la performance de résultat. Alors plusieurs gestionnaires disent « Moi, je prends 1/5 de la performance positive ». Donc admettons que je fasse 10%, ce qui est illusoire ces années-ci, cela veut dire que j'ai 2% plus les 0.5 ou 1.5%. C'est un modèle asymétrique en faveur du banquier. Le banquier ne perd pas lorsque le client perd. Donc qu'est-ce qu'il fait, il prend des risques.

## 7. Synthèse des données

### 7.1 Perspective « Clientèle »

Au terme des entretiens « Clientèle », nous pouvons identifier 3 étapes dans la construction de la valeur perçue et qui mènent, par la suite, à l'analyse du « Willingness To Pay ».

La première étape est un raisonnement conflictuel préexistant qui combine des facteurs émotionnels (valeur de consommation) et des mécanismes comparatifs (valeur d'achat). Les différentes notions évoquées durant les entretiens illustrent parfaitement ce raisonnement. Typiquement, nous retrouvons des facteurs tels que « la notoriété, le feeling, le sentiment de proximité, l'aspect visuel ou encore la confiance ».

Par exemple, il semblerait que le facteur « notoriété » cache l'incertitude liée à la fois au prestataire et à la qualité du service. La logique « Clientèle » voudrait qu'une entreprise connue présente moins de risques dans la mesure où elle est reconnue par d'autres individus. Ce sentiment est encore plus fort lorsque l'entourage intervient. Dès lors, les expériences des autres est un socle sur lequel s'appuie le client pour réduire ses incertitudes et émettre un jugement.

La première étape n'est pas directement influençable puisqu'elle est préexistante et indépendante du service. Il faut alors s'intéresser aux risques car ils ont un impact significatif sur la perception de la valeur.

La deuxième étape est donc un processus intellectuel basé sur la sensibilité aux risques perçus. En analysant les facteurs, nous constatons que leurs points communs résident fondamentalement dans la réduction du risque. Les risques sont assimilés à des barrières mentales qui empêchent le client de prendre une décision et, par la même occasion, de s'engager dans le service.

De plus, nous observons que cette sensibilité aux risques augmente lorsque le degré d'intangibilité s'intensifie. Plus le client s'approche d'un service à dominance intangible, plus il cherchera à identifier des facteurs qui renseignent sur le caractère du prestataire dans le but de minimiser ses risques. En revanche, cette tendance s'inverse lorsque le service est à dominance tangible. Le client cherchera d'avantage à évaluer les fonctionnalités de l'objet pour réduire ces risques. L'objet peut être soit un environnement dans lequel il évoluera soit un bien qu'il utilisera.

En outre, la confiance est un facteur qui a été souvent mentionné. Elle peut être indirectement influencée par la sensibilité aux risques. Par définition la confiance est le sentiment d'être à l'abri de tout danger et risque. Dès lors, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

La confiance varie en fonction de la sensibilité aux risques. Une sensibilité élevée crée un sentiment d'insécurité. Le client est méfiant et ne souhaite pas prendre de risque. Il y a absence d'engagement. Dans le cas inverse, une sensibilité réduite crée un environnement sécurisant. Le client a confiance et accepte le risque. Il y a donc engagement car la valeur perçue en vaut la peine.

Pour garder un modèle simple, il faut donc analyser la confiance de manière indépendante. Par conséquent, elle constitue une troisième étape qui intervient dans la construction de la valeur. La confiance peut-être étudié sur deux critères : « La sécurité » et « La crédibilité ». Ces critères découlent notamment des facteurs mentionnés durant les entretiens.

Dès lors, la sensibilité aux risques et le degré de confiance sont deux axes à mesurer puisqu'ils ont un impact significatif sur la construction de la valeur perçue et sur l'engagement du client dans le service.

## **7.2 Perspective « Experts »**

Au terme des entretiens « Experts », nous constatons des éléments qui, d'une part valident certaines observations réalisées au niveau du client, d'autre part, qui apportent de nouveaux facteurs à intégrer dans la construction la valeur perçue.

Reprenons l'exemple des stations de skis suisses et françaises. En suisse, les stations ont retenue la solution qui affecte la valeur de transaction. En remboursant une partie de la somme payé pour la journée de ski, les stations suisses cherchent à réduire la perception du mauvais temps.

Ce cas démontre qu'en agissant sur la sensibilité aux risques, nous pouvons déclencher un comportement positif malgré le risque encouru. Dans ce cas de figure, le client s'engage car le risque « météo » vaut la peine d'être pris.

En revanche, les stations françaises optent pour une solution basée sur la communication. Elles cherchent à toucher essentiellement la valeur d'acquisition. L'idée est de dire aux skieurs que le prix d'une journée de ski est largement inférieur par rapport à la performance qu'ils vont obtenir, c'est-à-dire le fait d'être propriétaire d'une partie de la montagne.

Ce cas mets en évidence, un nouveau facteur qui intervient dans la construction de la valeur. Il s'agit du niveau de performance accepté. Dans cet exemple, nous voyons clairement que les stations françaises tentent de réduire le risque météo en l'opposant à la performance « domaine skiable ». En d'autre terme, le niveau de performance accepté peut-être également définie comme le niveau de service tolérable.

Le niveau de service tolérable est étroitement lié avec la sensibilité aux risques. L'exemple des stations de skis illustre notamment le fait que la mauvaise météo est à la fois un risque incontrôlable mais également un facteur qui affecte la performance du service dans la mesure où elle réduit les conditions optimales de la journée de ski.

Nous pouvons donc émettre une nouvelle hypothèse relative au niveau de service en termes de performance :

Certains clients recherchent un niveau de service élevé. La mauvaise météo réduit la performance « journée de ski à la montagne ». Dès lors, ils ne souhaiteront pas y aller, c'est-à-dire à s'engager. Toutefois, contre remboursement, certains seront d'accord de supporter le risque.

Enfin, un dernier groupe de client privilégie la performance « être propriétaire de la montagne ». Le risque météo n'est pas significatif en termes de performance.

Cette hypothèse peut être également illustrée avec l'exemple des pourboires. Les pourboires d'un serveur varient en fonction de la concordance entre niveau de service tolérable avec la qualité du service délivrée.

Dès lors, nous pouvons constater une nouvelle observation. Une petite variation de la performance d'un service peut significativement hausser (réduire) la valeur perçue, déclencher l'engagement (le retrait) et augmenter (diminuer) de manière disproportionnée le consentement à payer.

### **7.3 Perspective « Entreprises »**

Les entretiens « Entreprises » démontrent également l'importance de la sensibilité aux risques, du degré de confiance et du niveau de service tolérable.

Dans le Private Banking par exemple, le gestionnaire porte une attention particulière à la sensibilité aux risques car les sommes financières engagées peuvent avoir des répercussions significatives sur l'avenir de ses clients. En effet, Il semblerait qu'il y ait un écart entre ce que le client souhaite et pense obtenir avec ce qu'il peut réellement réaliser.

C'est pourquoi, lors de la phase conseil, le gestionnaire tente de récolter un maximum d'informations qui reflètent la sensibilité du client face aux risques. Par la suite, le gestionnaire peut catégoriser le client et lui proposer un service adapté.

Les modèles utilisés dans le Private Banking reposent sur une tarification basée d'une part, sur le volume, d'autre part sur la performance. Ce qui est intéressant de constater, c'est la frontière qui sépare les clients qui ont des sensibilités différentes.

Certains clients ont une sensibilité relativement élevée aux risques. C'est pourquoi, cette clientèle privilégie la connaissance du gestionnaire qui garantit la pérennité de leurs avoirs. Le gestionnaire agit comme gardien de leurs patrimoines. Cette clientèle est considérée comme « Conservatrice »

Une autre clientèle a une sensibilité plutôt moyenne. Elle a besoin en permanence de savoir quels sont les meilleurs investissements à réaliser. Cette clientèle souhaite notamment être rassurée par rapport à leurs prises de risque et, est plutôt prudente. Cette clientèle est qualifiée de « Modérée ».

Une autre partie de la clientèle dispose d'une sensibilité aux risques plutôt faible et privilégie la performance du portefeuille. Cette clientèle prend un maximum de risques ou elle force le gestionnaire à en prendre. Cette clientèle est considérée comme « Tout Risque ou Risqué ».

De manière plus générale, la confiance est un facteur qui ressort de manière récurrente dans les interviews des clients. Du point de vue de l'entreprise, la construction de la confiance est nécessaire puisque sans elle, il n'y aurait pas d'engagement de la part des clients. Par conséquent, s'il n'y a pas d'engagement il n'y a pas de production du service.



C'est pourquoi, le relationnel est donc une part importante du service puisqu'il agit dans un premier temps, sur la confiance et dans un deuxième temps, il atténue la sensibilité aux risques. L'objectif est de convaincre le client de s'engager.

Dans le cadre de concert de musique classique, la notion de niveau de performance tolérable réapparaît. En effet, nous voyons parfaitement les différents niveaux acceptés par les clients.

Une clientèle est prête à payer plus cher pour avoir une performance du service optimale en achetant des places avec vues et qualité d'écoute maximale. Une autre clientèle est prête à avoir une performance un peu moins bonne, en perdant des places avec bonnes vue, mais payer toujours un prix relativement élevé car c'est la qualité de la musique interpréter par un artiste connu qu'ils privilégient. Réduire le paramètre « Vue » est une variation de la performance acceptée.

Nous pouvons ainsi conclure que le niveau de service tolérable a un impact sur l'engagement dans le service du client.

Enfin, une comparaison entre un prix d'un service et le prix d'un produit a également été mentionnée.

Selon l'interview, l'écart entre ces deux biens peut être également abordé entre le fait qu'un produit n'est qu'un acte d'achat dans un espace temps défini et qu'un service s'inscrit dans une logique de continuité où plutôt de répétition. L'idée développée était donc de dire que nous payons une fois un produit (acte de d'achat) pour le posséder définitivement alors que nous payons de manière récurrente un service.

Par conséquent, nous pouvons dire qu'un même service peut être vécu plusieurs fois de manières différentes. Tandis qu'un produit, c'est une seule et même expérience. Dès lors, il faudrait incorporer cet élément de récurrence dans la tarification d'un service.

#### **7.4 Le consentement à payer à travers l'engagement**

Dans la problématique de recherche, nous avons vu ensemble que l'estimation du consentement à payer est très critiquée. En effet, l'écart entre le consentement à payer hypothétique et la vraie disponibilité à payer du client lorsqu'il sera confronté au service est la principale critique qui remet en cause la méthode.

En tenant compte de cette critique, cette recherche s'est orientée vers la signification fondamentale « de la volonté de payer » afin de la rendre la plus proche du comportement réelle des individus.

Si nous croisons les synthèses, nous pouvons émettre une hypothèse générale. Celle-ci découle notamment des facteurs en commun provenant de perspectives d'enquête différentes. L'hypothèse est la suivante :

**Le consentement à payer ne peut exister que seulement s'il y a la volonté de s'engager.**

Le principe est donc de dire que le consentement à payer de l'individu qui est prêt à s'engager est plus proche de la réalité que l'individu dont l'engagement est faible.

En reprenant les facteurs les plus significatifs de l'enquête, nous pouvons construire le processus qui mène au WTP à travers l'engagement des individus. Les facteurs ou les axes d'analyse à prendre en considération au terme de cette recherche sont :

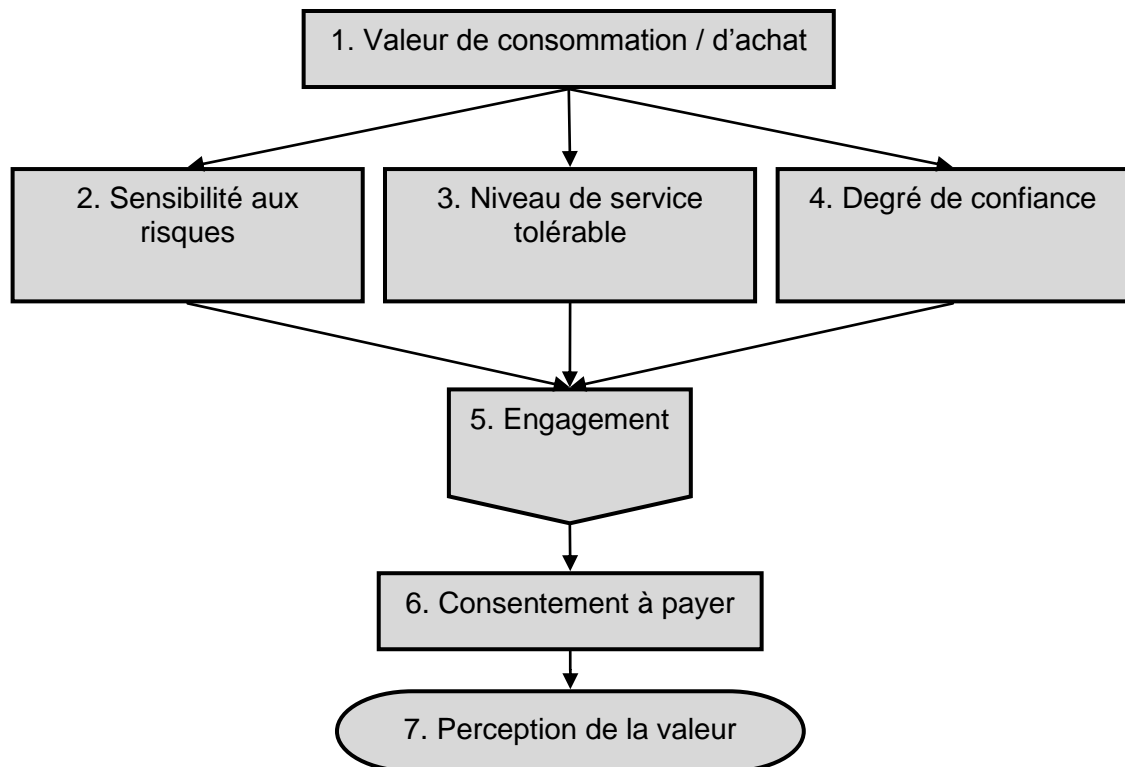
- ❖ La sensibilité aux risques
- ❖ Le niveau de service tolérable
- ❖ Le degré de confiance

Ces 3 axes sont les composantes fondamentales de l'engagement. A travers ces composantes, nous serons en mesure de définir des profils d'individu prêtent à s'engager et disposés à payer réellement le service qui leurs est proposé. L'idée est d'utiliser des données personnelles comportementales qui ont une influence sur l'engagement et un impact sur le consentement à payer.

Par conséquent, nous sommes en mesure de modéliser le processus global de la manière suivante :

**Figure 1**

**Les composantes de l'engagement jusqu'au consentement à payer**



Afin d'appliquer l'hypothèse général résultant de cette recherche, il est impératif d'analyser les 3 axes de manière indépendante. Le modèle doit rester simple pour être exploitable malgré la complexité de la problématique.

## **7.5 Recommandations managériales**

Maintenant que le processus du consentement a été modélisé, des échelles de mesure doivent être développées par axe d'analyse. Celles-ci doivent notamment déterminer séparément le degré d'engagement.

C'est pourquoi, les échelles ont été construites à partir des observations durant l'enquête ce qui permet de garder une cohérence avec l'hypothèse finale de recherche.

En outre, elles ont nécessité l'élaboration de questions types. En effet, sans ces questions, les échelles de mesure ne pourraient pas être utilisées. Ces questions ont été également définies de manière à ce qu'elles puissent être facilement compréhensibles par l'interviewé et exploitables statistiquement par l'entreprise.

Au final, Le but est de renforcer la fiabilité du consentement à payer. Grâce à l'utilisation de ces échelles de mesure relatives à l'engagement, les entreprises de service peuvent se rapprocher de la disposition réelle à payer de la personne face au service étudié en faisant le rapprochement entre l'engagement et le WTP.

### **7.5.1 Echelle de mesure de la sensibilité aux risques**

La sensibilité aux risques est un frein à l'engagement d'une personne. Cela signifie qu'une sensibilité trop grande empêche la personne d'expérimenter le service. En conséquence, elle ne paiera pas le service car celui-ci est considéré comme nuisible.

A partir de ce raisonnement, le tableau ci-dessous regroupe différentes sensibilités aux risques. La base qui a permis cette catégorisation repose sur le type de réactions face aux risques ou à la nouveauté.

**Tableau 2**

#### **Niveaux de sensibilité aux risques**

<b>Profils</b>	<b>Réactions</b>
Conservateur	Protection : pas de risque
Modéré	Précaution : risque minimum
Risqué	Dynamique : tout risque

Par conséquent, il faut élaborer des questions adéquates qui permettent d'une part, d'identifier les risques auxquelles ils sont sensibles et d'autre part, de s'auto-classer dans les catégories.

Questions de sondage :

- A. « Quels sont les risques principaux que vous considérez lors de votre décision dans l'utilisation de ce service ? »

Il s'agira pour l'entreprise d'identifier une série de risques principaux du service étudié. Il n'est pas nécessaire de faire une liste exhaustive. Il est préférable de se limiter à 5 risques pour garder une pertinence statistique.

Dès lors, il est recommandé de ne tenir compte que de 2 voire 3 risques que le sondé devra choisir parmi la liste définie. L'objectif de la question est de voir globalement les risques qui ont un impact sur le comportement du client.

- B. « Parmi les risques du point A que vous avez choisi, lequel êtes-vous le plus sensible ? »

Cette question permet essentiellement d'affiner la question A. Il s'agira d'identifier le risque déterminant dans le processus de l'engagement et qui influence de manière significative le consentement à payer.

- C. « Lequel de ces profils vous correspondent le plus lorsque vous êtes confronté à un risque ? »

L'entreprise demande directement aux interviewés de se classer dans les différents types proposés dans le tableau ci-dessus. Cette question permet de « segmenter » l'échantillon et facilite l'exploitation des données personnelles « psychologique » en opposition aux données « descriptive classique » comme le revenu, le sexe, l'âge ou la profession.

- D. « Lequel de ces réactions vous correspondent le plus lorsque vous êtes confronté à la nouveauté ? »

Cette question peut être également utilisée comme point de contrôle de la question précédente. Au lieu d'interroger l'interviewé sous l'angle de types de personnes, l'entreprise lui demande de se catégoriser dans un type de réactions qui figurent dans le tableau ci-dessus.

### 7.5.2 Echelle de mesure du niveau de service tolérable

Le niveau de service tolérable arrive lorsqu'il y a des variations attendues du service. En effet, par définition, un service est une expérience. Nous avons pu observer qu'un client espère obtenir un certain de niveau performance propre à leurs perceptions de la valeur. En réalité, il est difficile pour un client de prédire exactement ce qu'il va vivre.

Dès lors, le client semble disposer d'une certaine souplesse lorsqu'il y a des écarts entre service espéré et service reçu. Il tolère donc un certain niveau de fluctuation du service, positive comme négative.

Cependant, il faut préciser que ce niveau peut varier d'une personne à une autre.

En outre, le niveau de service tolérable à une influence sur l'engagement. Une anticipation de variation supérieure à niveau de tolérance peut mener le client à se rétracter. Par conséquent, s'il se rétracte, il y a absence d'engagement et par la même occasion aucun consentement à payer.

L'exemple du restaurant illustre parfaitement ce raisonnement. Si vous vous rendez dans un 4 étoile et que le service que vous obtenez est médiocre, il y a clairement un écart en service attendu et service reçue. C'est pourquoi, le pourboire peut varier en fonction de la tolérance du client. Si cet écart est trop grand par rapport à ce que le client peut tolérer, celui-ci se retire tous simplement du service.

Il faut donc pouvoir identifier le profil du client pour connaître les différents niveaux de tolérance et ainsi déterminer ceux qui sont prêt à s'engager.

**Tableau 3**

#### **Niveaux de service tolérable**

<b>Profils</b>	<b>Niveau d'acceptation</b>
Flexible	Tolérance élevée : accepte
Equilibré	Tolérance moyenne : supporte
Rigide	Tolérance faible : refuse

### Questions de sondage :

- A. « Parmi les critères de service suivant, quels sont ceux qui sont les plus important pour votre satisfaction ? »

Il s'agira pour l'entreprise d'identifier préalablement une série de critères de performance. Ensuite, l'entreprise doit choisir 5 critères significatifs dans sa liste qui décrivent le service étudié. Ces 5 critères seront notamment ceux qui seront proposés dans la question.

Dès lors, l'entreprise doit limiter le choix des sondés à 2 à 3 critères qui permettent de faire ressortir les éléments de performance les plus importants aux yeux des interviewés.

- B. « Parmi les 3 critères que vous avez choisi, quel est la plus importante ? »

L'objectif de cette question est d'identifier le critère décisif dans le processus de l'engagement.

- C. « Si nous enlevons le critère le plus important mais que vous gardiez les deux autres, quels est votre réaction ? »

L'entreprise demande aux interviewé de se classer en fonction de leurs sensibilités dans les différents groupe qui leurs correspondent, c'est-à-dire :

- ❖ Vous acceptez cela. Ce changement n'a aucune influence sur l'utilisation du service.
- ❖ Vous supportez cela. Ce changement est toléré à condition de garder les deux autres.
- ❖ Vous refuser cela. Ce changement est inadmissible car le service n'est plus le même.

### 7.5.3 Echelle de mesure de la confiance

Pour construire l'échelle de mesure de la confiance, il faut d'abord s'intéresser à la définition même de celle-ci.

*« La sécurité est l'état d'esprit d'une personne qui se sent tranquille et confiante. C'est le sentiment, bien ou mal fondé, d'être à l'abri de tout danger et risque; il associe calme, confiance, quiétude, sérénité, tranquillité, assurance, sûreté. »*

(<http://fr.wikipedia.org/wiki/Sécurité>)

La sécurité est un élément qui apparaît plusieurs fois. Nous pouvons conclure que c'est un facteur à prendre en compte dans la mesure de la confiance.

Par ailleurs, certains interviewés ont soulevé une autre composante dans la construction de la confiance. En effet, la réputation ou la notoriété sont des notions qui mettent en évidence le facteur « crédibilité ».

*« La crédibilité, c'est ce qui rend une chose digne d'être crue, vraisemblable. »*

(<http://fr.wiktionary.org/wiki/cr%C3%A9dibilit%C3%A9>)

Par conséquent, nous disposons deux critères qui permettent d'évaluer la confiance : la sécurité et la crédibilité. En reprenant certains éléments de l'enquête, nous obtenons le tableau suivant :

**Tableau 4**  
**Composantes de la confiance**

Critères de confiance	Réactions
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Je suis en sécurité parce que les moyens mis en œuvre sont convaincants.</li><li>➤ J'ai une relation de proximité avec mon prestataire.</li><li>➤ Mon prestataire est entièrement à mon écoute.</li></ul>
Crédibilité	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Les autres personnes reconnaissent la qualité de mon prestataire.</li><li>➤ Mon entourage m'en a parlé de manière positive.</li><li>➤ Mon prestataire est reconnu sur le marché</li></ul>



### Questions de sondage :

« Parmi les affirmations suivantes, quelles sont celles où vous êtes d'accord ? »

Cette question permet de déterminer le niveau de confiance qui a une influence sur l'engagement des interviewés. Le but est de pouvoir segmenter l'échantillon en fonction du degré de confiance des personnes à savoir : la méfiance, la prudence et l'assurance.

Pour savoir à quel moment une personne est méfiante, prudente ou confiante, il faut établir une moyenne sur 3 niveaux :

- ❖ 2 réponses affirmatives sur 6 : méfiance
- ❖ 3 à 4 réponses affirmatives sur 6 : prudence
- ❖ 5 à 6 réponses affirmatives sur 6 : assurance

C'est pourquoi, une personne qui est méfiante ne s'engagera pas. Par contre, une personne qui est prudente s'engagera mais est susceptible de se retirer. Enfin une personne qui a de l'assurance s'engagera.

#### 7.5.4 Analyses croisées

Le consentement à payer est généralement évalué avec des intervalles de prix proposés à l'interviewé. Il devra choisir dans quel intervalle il se situe, c'est-à-dire le plus proche de sa disponibilité à payer. Typiquement, nous retrouvons fréquemment ce type de propositions dans les questionnaires d'études de marché.

Exemple :

« Combien seriez-vous prêts à payer pour ce type de prestation ? »

Moins de 5.-	<input type="checkbox"/>	Entre 5.- et 10.-	<input type="checkbox"/>	Plus de 10.-	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	--------------	--------------------------

Les intervalles ne sont donc pas des variables numériques mais des variables nominales. Il est dès lors possible de les croiser avec les échelles de mesures du risque, de la performance et de la confiance pour en évaluer dans un premier temps des tableaux de contingence avec les effectifs réels.

L'utilisation de statistiques descriptives est parfaitement adéquate pour l'analyse de tableaux croisés. Les tableaux croisés qui sont envisageables sont les suivants. A noter qu'ils peuvent varier en fonction du service étudié et du moment où l'étude est effectuée :

- ❖ Sensibilité aux risques / Degré de confiance : Quel est le degré de confiance des différents profils ? Quel groupe possède le degré de confiance le plus élevé ?
- ❖ Sensibilité aux risques / Consentement à payer : Quel est la disposition à payer par groupe de profils ? Les groupes avec une sensibilité aux risques faibles sont ceux qui sont le plus susceptible de s'engager.
- ❖ Niveau de tolérance / Consentement à payer : Est-ce que les personnes les plus exigeantes sont-elles disposées à payer le prix fort pour obtenir un service optimal ?
- ❖ Niveau de tolérance / Sensibilité aux risques : Est-ce que les personnes sont exigeantes parce qu'elles sont sensibles aux risques ?

En utilisant le raisonnement conceptuel qui stipule que les personnes avec un faible degré de sensibilité aux risques, un haut niveau de tolérance en matière de performance et un haut degré de confiance sont plus disposées à s'engager, nous serons en mesure de rapprocher leurs consentements à payer avec leurs comportements réels au moment de l'activation du nouveau service créé par l'entreprise.

Dans un deuxième temps, nous pouvons connaître les variations entre les différentes catégories de réponses en calculant les effectifs théoriques puis en appliquant la méthode du Chi-2 avec un taux d'erreur par défaut de 0.05 % (5%). Ceci permet d'évaluer objectivement les différences constatées et déterminer si elles sont « statistiquement significatives ». L'objectif est de rendre compte de la dépendance qui existe entre les différentes variables étudiées.

### **7.5.5 Système de prix fondés sur la valeur perçue**

Au terme de cette recherche, il a été possible d'élaborer un système de prix conceptuel basé la récurrence de la prise de risque. A partir de l'axe sensibilité aux risques et des observations durant l'enquête, nous pouvons mettre en évidence les éléments fondamentaux à considérer dans la tarification des services à savoir :

- ❖ Une partie du prix doit être imputée pour couvrir les coûts fixes inhérents à l'activité de l'entreprise.
- ❖ Les prix pratiqués sur le marché équivalent aux prix de référence psychologique des clients. Les prix du marché peuvent être définis comme les prix « populaires ou usuels » faisant partie intégrante de la perception de la valeur.
- ❖ Le prix est sujet à l'asymétrie de l'information entre le prestataire et le client. Le client est dans l'incapacité d'identifier les moyens mis en œuvres en arrière plan du service. Le prestataire est donc en position de dominance car il dispose d'un savoir-faire.
- ❖ Le prix doit tenir compte qu'un service n'est pas un acte de transaction pure. Un même service peut être réitéré dans une période de temps indéfini. Il peut donc être vécu de plusieurs manières différentes dans le temps.
- ❖ Le prix devient secondaire lorsque l'expérience de service est unique.
- ❖ Le prix peut varier de manière disproportionnelle aux variations de performance.
- ❖ Le prix doit tenir compte de la sensibilité aux risques.
- ❖ Le prix est un échange monétaire qui témoigne de la confiance.

Dès lors, le système de prix basé sur la récurrence de prise risque par du principe suivant.

A chaque fois qu'un client utilise un service, il s'expose également à subir de nouveau les risques potentiels. Nous savons également qu'un service s'inscrit dans une logique de continuité puisque le client n'est propriétaire de celui-ci que l'espace d'un instant. C'est pourquoi, en tenant compte de ces deux éléments, son degré d'engagement peut sensiblement varier à cause du risque et du temps.

Dès lors, le système de prix repose sur un système de prix dégressif qui permet de réduire la sensibilité aux risques, d'augmenter le degré de confiance et d'améliorer la performance du service. En effet, cette recherche propose la création de statuts clients qui sont catégorisés sur la fréquence de la prise de risque. En fonction de cela, les clients peuvent bénéficier d'un avantage monétaire, c'est-à-dire des réductions en % du prix. Pour vous illustrez ce système, voici un tableau explicatif :

**Tableau 5**

**Système de prix dégressifs en fonction de la récurrence du risque**

	Fréquence de la prise de risque (visites)	Réduction en pourcentage	Réactions
<b>Bronze</b>	2 fois	5%	Méfiance
<b>Silver</b>	4 fois	10%	Prudence
<b>Gold</b>	6 fois	15 %	Assurance

Le tableau décrit donc un système qui agit sur la valeur d'acquisition de sorte à atténuer la sensibilité du risque à un niveau inférieur à la perception des avantages du service, le tout dans une logique de continuité. Le but étant donc de faire passer le client aux statuts gold qui indique un degré de confiance le plus élevé.

Par la suite, nous pouvons parfaitement ajouter à ce système des avantages par profils qui permettraient de favoriser le passage d'un statut à un autre. Par conséquent, il faudrait faire une étude qui identifie quels sont les éléments qui augmenteraient la perception de valeur.

En outre, le prix de la prestation devrait être sensiblement supérieur au calcul « coûts + marge » car il y a un risque de vendre à un prix trop réduit. C'est pourquoi, l'asymétrie d'information permettrait en théorie d'appliquer un prix légèrement supérieur.

Cependant, même si le client ne dispose pas de toutes les informations nécessaires qui permettent de d'évaluer la marge du prestataire, il ne faut pas négliger le fait que le client dispose des prix du marché définit comme les prix populaires ou usuels.

Pour l'entreprise, cela signifie qu'il y a un seuil psychologique à ne pas franchir à moins de pouvoir le justifier à travers la qualité du service.

## Conclusion, Critique et Perspective

Les résultats de ce travail de recherche ont permis d'identifier, par une approche ethnographique, la relation qui existe entre le consentement à payer et l'engagement. Nous constatons que l'analyse de l'engagement consoliderait la fiabilité du « Willingness To Pay ». En effet, à travers la détermination des axes « sensibilité aux risques, niveau de service tolérable et le degré de confiance », les entreprises sont en mesure de définir des profils de clients potentiels prêts à utiliser le service étudié. Les échelles de mesure ont été élaborées afin de donner aux entreprises des outils qui permettent d'appliquer de manière plus concrète le value based pricing.

Par conséquent, les entreprises peuvent faire le rapprochement entre le consentement à payer théorique et le comportement réel du client lorsque celui-ci sera confronté au service. En d'autre terme, le consentement théorique est plus proche du consentement effectif. L'entreprise dispose donc d'une base de tarification en adéquation avec la perception de valeur du futur client.

Par ailleurs, le système de prix conceptuel basé sur la prise de risque permet d'intégrer le facteur « récurrence » ou « réitération de l'expérience ». En effet, avec ce système, l'entreprise adopte une approche relationnelle qui vise à instaurer la confiance et qui permet au client de s'engager dans le service à plus long terme.

Malgré ces deux conceptualisations de pricing, nous pouvons critiquer la faiblesse statistique des observations et peuvent être parfaitement remise en cause. En effet, l'échantillon étant trop réduit, il ne peut pas être représentatif. De plus, il aurait fallu vérifier l'hypothèse de recherche finale à travers une vraie étude de marché afin de confirmer les observations.

Pour terminer, nous avons vu tout au long de cette recherche la complexité du sujet analysé. L'étude de la valeur perçue nécessite des compétences dans des domaines variés à savoir en psychologie, ethnographie, finances et statistiques.

Ainsi, le value based pricing reste une méthode difficile à appliquer par les entreprises. C'est pourquoi, le management des services doit élaborer des outils qui facilitent son intégration dans la stratégie de prix.

Sans présumer de sa qualité, cette recherche espère avoir offert au final des pistes de tarification de services orientés sur l'étude comportementale.

## Bibliographie

Emmanuel Fragnière, Giuseppe Catenazzo, *La Gestion des Services, Economica, Connaissance De La Gestion*, janvier 2008

Arnaud Rivière, *La valeur d'une offre en marketing : vers une classification conceptuelle*, Vol. 20\_07-146

Georges Lapassades, *La méthode ethnographique, DESS d'Ethnométhologie et Informatique*, année scolaire 1992-1993

Marc Filser, Véronique Plichon, Blandine Antéblian-Lambrey, *La valorisation de l'expérience en magasin : Analyse de l'adaptabilité d'une échelle de mesure de la valeur perçue*, 2003-102

Philippe Aurier, Yves Evrard, Gilles N'Goala, *Valeur de consommation et valeur globale : une application au cas de la consommation cinématographique*, année inconnue

Gilles Le Blanc, *Nouveaux modèles de tarification et de différenciation dans le commerce électronique : conséquences sur l'environnement contractuel*, Conference Trusting Trade 2000, Marseille 15 juin 2000

## Webographie

[http://entrepreneurs.about.com/od/salesmarketing/a/pricingstrategy\\_2.htm](http://entrepreneurs.about.com/od/salesmarketing/a/pricingstrategy_2.htm)

<http://adudilieu.free.fr/introduction.htm>

[http://www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article\\_8\\_12.htm](http://www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_8_12.htm)

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Discrimination\\_par\\_les\\_prix](http://fr.wikipedia.org/wiki/Discrimination_par_les_prix)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Price\\_discrimination](http://en.wikipedia.org/wiki/Price_discrimination)