

Comment calculer le prix d'un service en fonction de la valeur donnée par le client

Magali Dubosson et Emmanuel Fragnière

Magali.Dubosson@hesge.ch

Emmanuel.Fragniere@hesge.ch

Questions à se poser ?

- Comment se positionner comme prestataire de services? Est-ce pertinent du point de vue stratégique?
- Est-ce que le marché est prêt à payer suffisamment? Comment structurer l'offre de service de manière à s'assurer une certaine rentabilité?
- Quel est le niveau d'expertise nécessaire de nos employés? Comment le rendre "visible" chez le client?
- Avons-nous les ressources pour répondre aux fluctuations de la demande client?
- Avons-nous les ressources nécessaires, et surtout à un coût maîtrisé?
- Comment le transcrire dans un contrat? Dans des SLA? Dans des comportements employés? En matière de pricing?
- ...

Biens	Services	Conséquences
Tangible	Intangible	<p>Les services ne peuvent être stockés.</p> <p>Les services ne peuvent être brevetés.</p> <p>Les services ne peuvent être « directement » montrés ou communiqués.</p> <p>La tarification des services est difficile et complexe.</p>
Standardisé	Hétérogène	<p>La « livraison » du service et la satisfaction du client dépendent des actions de l'employé.</p> <p>La qualité du service dépend de nombreux facteurs incontrôlables.</p> <p>Il n'y a pas de garantie que le service fourni corresponde à ce qui avait été planifié.</p>
Production séparée de la consommation	Production et consommation simultanées	<p>Les consommateurs participent et influencent la transaction.</p> <p>Le consommateur a une influence sur les autres consommateurs.</p> <p>Les employés ont une emprise directe sur le résultat du service fourni.</p> <p>La décentralisation est souvent nécessaire.</p> <p>La production de masse est la plupart du temps impossible.</p>
Non périssable	Périssable	<p>Il est très difficile de synchroniser l'offre et la demande de service.</p> <p>Les services ne peuvent être retournés ou revendus.</p>

Le couple produit / service

“Les gens n’achètent pas des produits, ils achètent des avantages”

Theodore Levitt

- Voiture → transport
- Ordinateur → bureautique
- Photocopieuse → reproduction
- Téléphone → communication
- ...

Différentes notions de valeur

- Valeur d'usage / l'utilité
 - Persuader ses clients que leur propre intérêt leur commande de faire ce que l'on souhaite d'eux (co-production)
 - Marketing: bénéfice ou avantage pour le client
- Maximisation de sa satisfaction
 - Moyens (financiers et autres) sont limités → choix
- Valeur perçue
- Rapport bénéfice/coût
- Valeur ajoutée
 - Bénéfices perçus / Coûts perçus

Le concept de préférence

- Est
 - La manière dont un individu **ordonne** ses choix
 - Client est considéré comme autonome, rationnel, informé et donc capable de classer, les différentes offres proposées selon leur désirabilité
 - Si on considère une offre comme un ensemble d'**attributs**, on peut demander au client de classer chaque offre en regard de chaque attribut.
 - Si les clients ne retenaient que des attributs **objectifs**, il serait assez facile de mettre en évidence leurs préférences vis-à-vis d'un ensemble d'offres.
- **Perception** d'offre est **subjective**
 - Un produit est un support de **représentations** → pas possible de le définir selon ses **caractéristiques intrinsèques**
 - **Segmenter** des types de clients en fonction de la manière dont l'offre s'insère dans leur logique de consommation.
 - **Hiérarchie** des critères qui déterminent les préférences
 - Attributs de l'offre : techniques, économiques, fonctionnels ou socioculturels

Une voiture ...

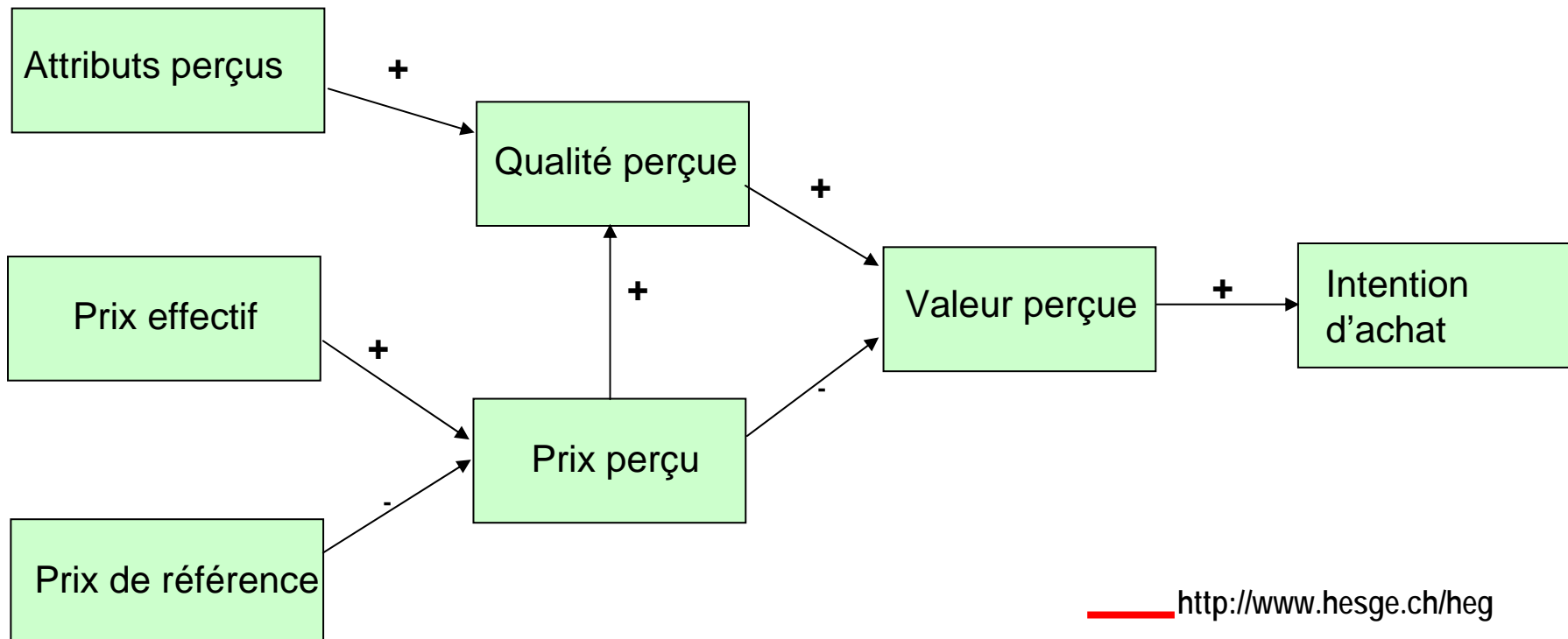
- Attributs techniques
 - Puissance du moteur
 - Nombre de portes
 - Nombre de roues motrices
 - Taille du coffre
 - Encombrement
- Attributs économiques
 - Prix d'achat
 - Coûts d'entretien
 - consommation
 - Prix à la revente
- Valeurs d'usage (fonctionnels)
 - Rapidité des déplacements
 - Sentiment de sécurité
 - Impression de confort
 - Fiabilité
 - Habitabilité
- Fonction sociale de distinction (socioculturels)
 - Indice du rang social
 - Indice du prestige
 - Moyen de donner une image de soi

Attributs déterminants

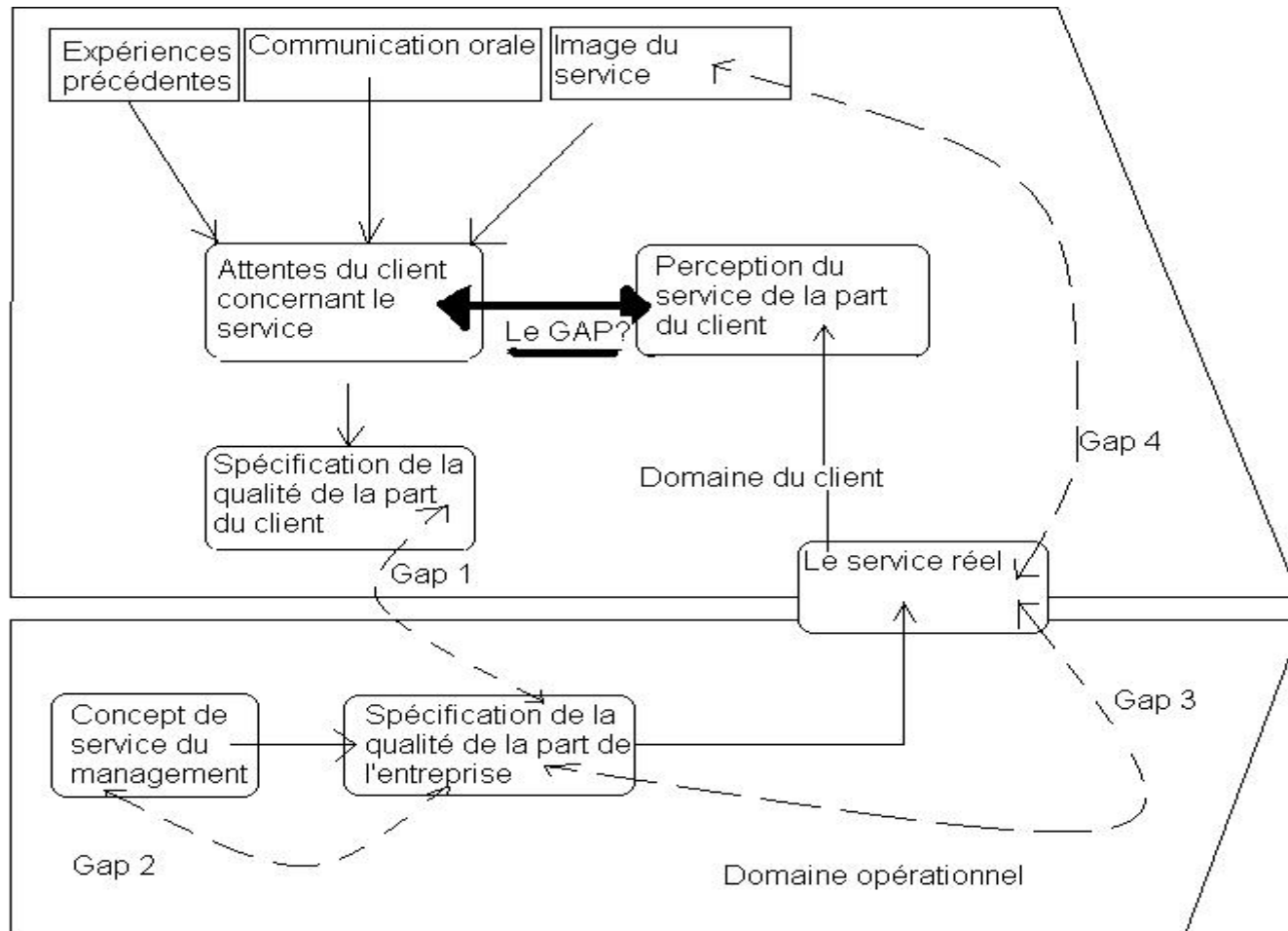
- Attributs importants et distinctifs
 - Valorisés par le client
 - Permettant de différencier une offre vis-à-vis de ses concurrents
- Méthodes pour identifier les attributs déterminants
 - Recenser les attributs potentiellement déterminants (liste extensive)
 - Méthode de l'étude documentaire
 - Méthode de l'entretien semi-directif
 - Méthode projective
 - Méthode des pensées verbalisées
 - Méthode de l'observation
 - Sélectionner les attributs déterminants (liste restrictive)
 - Méthode de l'analyse conjointe

Valeur perçue

- Ratio entre le prix perçu et la qualité perçue
- Principal facteur influençant l'intention d'achat



« Gap » opérationnel



Dimensions de Zeithaml

Slack et al. définissent la qualité comme une « fidèle application aux attentes des clients » (2004 p. 595). Zeithaml et al. (1990) repèrent dix dimensions originales de la qualité du service : la tangibilité, la fiabilité, la réponse, la compétence, la courtoisie, la sécurité, l'accès, la communication et la compréhension de la part des clients. Ils affirment également que « les seuls critères qui comptent dans l'évaluation de la qualité d'un service sont définis par les clients » (Zeithaml et al. 1990 p.16). Oakland (1995, p.45) reconnaît trois éléments principaux dans le design d'un package de service - « ses éléments physiques ou ses supports matériels, le service explicite et implicite ».

Les composants du service client

M. Christopher, Supply Chain Management, Pearson Education, Paris, 2005. Concept développé par LaLonde et Zinszer

Eléments pré-transaction

Ex. Politique écrite de service client, accessibilité, structure de l'organisation, flexibilité du système.

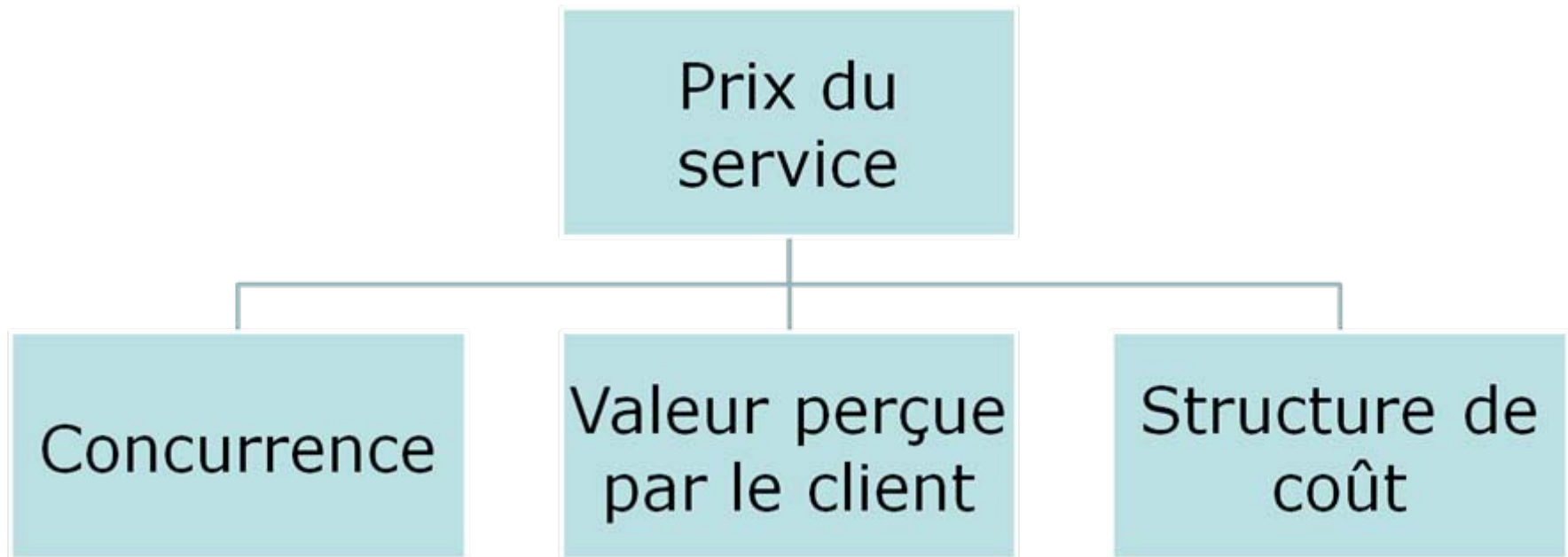
Eléments de transaction

Ex. Durée du cycle de commande, disponibilité sur stock, taux d'exécution des commandes, information sur l'état des commandes.

Eléments post-transaction

Ex. Disponibilité des pièces de rechange, délai d'intervention, suivi/garantie des produits, plaintes ou réclamation des clients.

Pricing du service



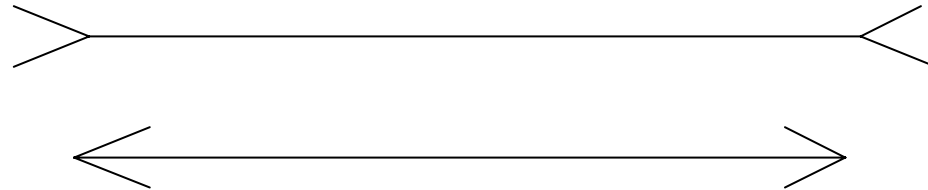
Valeur vs prix du service

- Valeur d'acquisition (Grewal et al., 1998)
 - Rapport entre avantages objectifs et coûts objectifs
- Valeur de transaction
 - Bien-fondé de la transaction basée sur des facteurs subjectifs
 - Équité (« Fairness ») (Thaler, 1985)

Psychologie des prix

- Abonnement
- Forfait (« all inclusive », « bundling »)
- A la carte (« unbundling »)
- « Satisfait ou remboursé »
- « Paiement après résultats »
- Tarification différenciée (ex. « Yield Management »)
- Crédit
- Tarification personnalisée
- ...

La notion de risque perçu



- D'une façon générale un service est perçu comme plus risqué qu'un produit
- Le service est sujet à une plus grande variabilité
- Il y a souvent une méconnaissance des avantages à retirer inhérents au service

Service basé sur la connaissance

- Compréhension claire des besoins et attentes des clients
- Élaboration d'un diagnostic
- Traduction en proposition concrète de service
- Utilisation efficace des processus de livraison et de produits existants (ou modules de produit)
- Design de solutions « sur mesure » / valeur ajoutée perçue (souvent résolution de problème)
- Bonne relation client

Innovations

- Sociologiques plutôt que technologiques
- Favorisation de l'innovation
 - Collaboration entre les différents métiers
 - Réponses organisationnelles

Vendre des services rentables

	Reconnaître que vous êtes déjà une entreprise de service	Améliorer les marges et maîtriser les coûts	Avoir une force de vente motivée et convaincue	S'adapter aux processus client et gérer ses risques
Pistes de réflexion	<p>A-t-on des pratiques différentes selon les pays ou les départements?</p> <p>Quels sont les services gratuits que l'on pourrait facturer?</p>	<p>Quels sont les services rentables et ceux qui sont déficitaires?</p> <p>Peut-on améliorer l'efficacité des processus?</p> <p>Peut-on s'adapter aux besoins des clients?</p>	<p>Est-ce notre force de vente est prête pour vendre des services?</p> <p>Sait-on expliquer les bénéfices à nos clients?</p> <p>Sait-on motiver notre force de vente à développer les relations clients?</p>	<p>Est-ce que notre offre est cohérente avec les objectifs, les processus et les préoccupations du client?</p> <p>Peut-on lui proposer une solution globale?</p> <p>Peut-on lui apporter une expertise – gestion des risques?</p>
Délivrables	<p>Liste de services</p> <p>Montants facturables / facturés</p> <p>Responsabilité des services au niveau direction / stratégique</p>	<p>Standardisation des processus et mécanismes de contrôle de coûts</p> <p>Design de service / architecture flexible pour correspondre aux contextes différents des clients</p>	<p>Compétence de vente en matière de service ou force de vente séparée</p> <p>Système d'incitations</p> <p>Argumentaire de promotion et communication</p>	<p>Description détaillée des attentes, des préoccupations, risques et processus opérationnels des clients</p> <p>Rémunération en fonction de l'activité pour le client ou en fonction du résultat garanti pour le client</p> <p>Identification des activités clients pour innover / design de nouveaux services</p>