

CHAPITRE 3 : APPROCHE THEORIQUE DE LA SATISFACTION.

I. La notion de valeur et les attentes du client.

1. La notion de valeur.

Marketing Management définit « la valeur perçue par le client comme la différence entre l'évaluation qu'il fait de la valeur globale et le coût total de l'offre et des alternatives qu'il perçoit.

La valeur globale est la valeur monétaire de l'ensemble des bénéfices économiques, fonctionnels et psychologiques que le client tire du produit ou du service.

Le coût total comprend l'ensemble des coûts monétaires, fonctionnels (temps, énergie) et psychologiques que le client supporte dans l'évaluation, l'acquisition, l'utilisation et l'abandon de cette offre.

La valeur perçue par le client est donc la différence entre ce qu'il reçoit et ce qu'il donne en échange pour recevoir. Cette valeur perçue peut être revue à la hausse en renforçant, à travers les caractéristiques du produit ou la valeur symbolique de la marque, les avantages ou les bénéfices fonctionnels ou émotionnels que le client tire de l'offre, et/ou en réduisant, à travers l'accessibilité du produit, son utilisation ou le prix, les différents coûts qu'il supporte.

**GRAHIQUE A FAIRE figure 5.2 marketing management.
p.169**

Cependant, il faudrait faire remarquer, avant tout, que le client réalise la plupart de ses opérations d'achat sous contraintes

(budget limité, accessibilité difficile du produit...) et, s'il s'agit de l'acheteur d'une entreprise, fait passer son intérêt avant celui de son entreprise.

Pour ce qui est de la valeur de l'offre perçue par le client, on pourrait également parler de proposition de valeur qui comprend l'ensemble des bénéfices et des avantages qu'une entreprise se propose de fournir à un client potentiel. Cette proposition de valeur prend en compte la totalité de l'expérience résultant de l'acquisition et de la consommation du produit (bien ou service).

La proposition de valeur faite à un client potentiel intègre tout un ensemble de bénéfices, souvent exprimés en partie dans le positionnement. Mais cette proposition peut aller au-delà du positionnement en ce sens qu'elle décrit aussi l'expérience que le client vivra en achetant le produit, en le consommant et lors de toutes les interactions avec l'entreprise. Du système de livraison de la valeur mis en place par l'entreprise, dépendra la tenue de la promesse faite par celle-ci.

Aurier, Evrard et N'Goala distinguent six (6) composantes de la valeur liée à une expérience de consommation ou de possession :

- La valeur utilitaire ou encore l'utilité du produit (bien ou service) liée à sa performance pratique et physique.
- Les connaissances acquises suite à un besoin éprouvé d'être informé, de maîtriser la catégorie de produit et de s'y sentir compétent.
- Le lien social dû au fait que le produit facilite l'échange avec autrui et favorise la socialisation.

- L'expression de soi du fait que la consommation du produit permet au consommateur d'exprimer ses valeurs et sa personnalité.
- La valeur spirituelle du produit qui permet le maintien de l'estime de soi et la défense de l'ego.
- La stimulation expérientielle qui relève de la stimulation des sens du consommateur au point de lui faire oublier son environnement physique immédiat et de lui donner une sensation de bien-être.

En conclusion, on pourrait faire remarquer que la décomposition de la valeur délivrée au client fournit « un cadre d'analyse fécond » pour interpréter de nombreuses situations d'achat. Elle invite le vendeur à identifier les sources de valeur de son offre face à la concurrence. En situation défavorable, il doit soit accroître la valeur globale de son offre, soit réduire le coût total d'acquisition de cette offre en abaissant le prix, en simplifiant le processus de commande ou de livraison, ou encore en limitant le risque associé à l'achat (au moyen d'une garantie, par exemple).

2. Les attentes du client.

Les attentes d'un client englobe l'ensemble des avantages et bénéfices légitimes que celui-ci est en droit d'attendre du bien ou du service qu'il achète et/ou qu'il consomme afin de satisfaire un besoin. En générale, le client forge ses attentes à partir de son expérience passée du produit et de ses concurrents, de ses informations recueillies dans son entourage, des promesses faites par le vendeur et de la publicité. Si les promesses du vendeur sont démesurées, le produit attirera certes un grand nombre d'acheteurs potentiels mais le vendeur risque de créer de la déception chez le consommateur. A

l'inverse, si celles-ci sont trop faibles, le produit ne sera pas très attractif, donc attirera moins d'acheteurs potentiels, mais le vendeur risquerait moins de décevoir le peu de clients qui consommeront son produit. L'idéal serait donc que l'entreprise (représentée par le vendeur) accroisse à la fois ses promesses et son niveau de performance afin que le produit soit plus attractif et qu'il réalise réellement les promesses faites par l'entreprise.

Toutefois, il est difficile, mais pas impossible, pour l'entreprise de satisfaire le client en ce sens que ses attentes et ses exigences évoluent dans le temps en fonction des prestations de l'entreprise et de ses concurrents. Au fur et à mesure que le service ou le bien s'améliore, le client devient plus exigeant et le niveau de confort qui lui convenait quelques années plus tôt ne suffit plus à le satisfaire.

II. Le concept de satisfaction.

1. Définition.

Dans toute entreprise, on a la hiérarchie traditionnelle suivante :

FIGURE 5.1 A PAGE 168 MARKETING MANAGEMENT.

Par contre, pour les entreprises qui considèrent leurs clients comme la véritable source de leurs profits, nous avons la hiérarchie inverse suivante :

FIGURE 5.1 B PAGE 168 MARKETING MANAGEMENT.

Pour ce type d'entreprises, ce n'est pas le dirigeant d'entreprise qui est au sommet de la pyramide mais plutôt le client parce

que c'est lui qui détermine la survie et le développement de l'entreprise.

Le concept de satisfaction, du fait qu'il intègre d'autres déterminants que le produit seul, est un concept de nature différente, plus générale que celui de la qualité et même subjectif. Entre la qualité de l'offre et la satisfaction du client, il existe une étroite relation. En effet, la qualité de l'offre perçue par le client influence sa satisfaction à l'achat et/ou à la consommation du produit. La qualité de l'offre proposée est une des clés de la satisfaction du client. Par ailleurs, pour ce qui concerne les services, la satisfaction du client est beaucoup plus liée au vécu pendant la prestation de service qu'au résultat final de cette prestation.

On pourrait aussi noter que, parmi les produits offerts sur le marché, un client cherche toujours celui qui lui procure le maximum de valeur. Il ne sera satisfait du produit acheté que lorsque celui-ci lui délivrera la valeur qu'il en attendait. De ce point de vue, on pourrait dire, de façon générale, qu'il existe un lien entre la valeur de l'offre et la satisfaction du client.

Pour « Mercator », « la satisfaction peut être définie en marketing comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation ». En d'autres termes, la satisfaction est un jugement ou encore une évaluation qui intègre d'une part la qualité perçue (expérience de consommation) et d'autre part les attentes préalables. Ainsi, afin d'exprimer sa satisfaction ou sa non satisfaction, le client réalise une comparaison entre ses attentes par rapport au produit et son expérience de consommation de ce produit. En effet, une expérience de consommation supérieure ou égale à ses attentes crée en lui un sentiment de satisfaction. Par contre, une expérience de consommation inférieure à ses attentes crée en lui un sentiment d'insatisfaction.

Aussi, il est à noter qu'à chaque expérience de consommation du client, sa perception du produit évolue et ses attentes par rapport au produit peuvent en être modifiées. Une expérience malheureuse n'a pas forcément d'effet durable. En effet, dans certains cas, elle peut être jugée suffisamment grave pour entraîner une rupture entre le client et l'entreprise (par exemples un client rompt son contrat de nuitées avec un hôtel ou encore un client quitte sa banque) mais dans d'autres cas, elle peut être évaluée comme bénigne, n'entraînant aucune modification des attentes futures du client (par exemple une incompréhension entre le client et son hôtel). Mais, la répétition de mauvaises expériences a, indéniablement, une influence sur l'évaluation de la qualité de l'offre fournie.

En générale, il faudrait noter que la répétition de bonnes ou de mauvaises expériences forge, dans le temps, une attitude chez le client vis-à-vis du produit. L'attitude est « formée par de multiples déterminants psychologiques, sociologiques, situationnels, ainsi que par l'expérience passée. » Elle est « une disposition relativement durable à l'égard d'un concept ou d'une offre. » Autrement dit, l'attitude est une conduite ou encore un comportement que le client adopte face à un produit. Elle influence les intentions d'achats et les attentes du consommateur. La satisfaction ou l'insatisfaction née de la confrontation entre l'expérience et les attentes du client influence, dans le temps, ses attitudes vis-à-vis du produit.

GRAPHIQUE A FAIRE 17.2 MERCATOR PAGE 856

Pour « Marketing Management », la satisfaction est « l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue ». Elle peut être considérée soit comme une émotion, soit comme une appréciation cognitive ou soit comme un mélange des deux.

D'après la définition ci-dessus, on peut distinguer trois (3) situations possibles :

- 1^{er} cas : les performances du produit sont en deçà des attentes du consommateur : on a un mécontentement ou une déception.
- 2^{ème} cas : les performances du produit correspondent aux attentes du consommateur : on note une satisfaction.
- 3^{ème} cas : les performances du produit sont au-delà des attentes du consommateur : il se crée de l'enthousiasme.

Pour ce qui est du 3^{ème} cas, la surprise et l'inattendu peuvent, en effet, créer de l'enthousiasme chez le client, notamment lorsque la satisfaction dépasse déjà un certain seuil mais à la seule condition que cette surprise aille dans le même sens que celui des attentes du client.

Par ailleurs, la satisfaction pourrait être vue sous un autre angle comme étant un continuum allant d'une grande satisfaction à une grande insatisfaction. Cependant, certains chercheurs en satisfaction, tels que Frederick Herzberg, considèrent que la satisfaction et l'insatisfaction constituent deux concepts relativement indépendants, liés à des critères ou causes différents.

2. Les causes de satisfaction et d'insatisfaction.

Les recherches menées sur la satisfaction révèlent que les causes de satisfaction sont différentes des causes d'insatisfaction. En effet, certains attributs du bien ou du service sont sources d'insatisfaction mais ne créent aucune satisfaction chez le client quand ils sont remplis. Autrement dit, la non réalisation de certaines attentes peuvent engendrer une

insatisfaction, parfois vive, chez le client mais leur réalisation n'entraîne aucune satisfaction car elle est considérée comme normale par le client (le fait de disposer rapidement d'une table dans le restaurant d'un hôtel, le fait d'être bien accueilli à l'entrée d'un hôtel ou encore la propreté de la chambre d'hôtel).

D'autres attributs du produit influencent le niveau de satisfaction mais ne génèrent aucune insatisfaction chez le client lorsqu'ils ne sont pas remplis. En d'autres termes, la réalisation d'un service peut entraîner une satisfaction, parfois grande, chez le client mais sa non réalisation ne crée aucune insatisfaction (l'effet de surprise, un service inattendu, les attentions particulières du serveur dans un restaurant).

Enfin il y a des attributs qui influencent à la fois la satisfaction et l'insatisfaction du client. En termes plus simples, la réalisation d'une attente ou d'un besoin engendre une satisfaction chez le client et sa non réalisation entraîne une insatisfaction (la qualité du repas servi dans le restaurant d'un hôtel).

Au vu de ce qui vient d'être dit, nous pouvons énumérer trois (3) types d'attentes :

- Les attentes minimales dont la réalisation ne conduit à aucune satisfaction particulière mais dont la non réalisation entraînerait une insatisfaction du client. Exemple : occuper une chambre d'hôtel pour laquelle on a une confirmation de réservation, la propreté de la chambre d'hôtel.
- Les attentes inespérées dont la réalisation engendre une grande satisfaction et dont la non réalisation n'entraîne aucune insatisfaction. Exemple : offrir un plateau de fruits et/ou une coupe de champagne au client pour lui souhaiter la bienvenue, offrir un tarif réduit à un client à la fin de son séjour à l'hôtel.

- Les attentes espérées dont la réalisation est une source de satisfaction et la non réalisation une source d'insatisfaction. Exemple : la qualité du met servi dans un restaurant.

3. Les déterminants organisationnels de la satisfaction.

GRAPHIQUE 17.3 DE MERCATOR PAGE 857.

Le graphique ci-dessus, appelé Modèle de satisfaction ou encore Modèle de confirmation/infirmation (en anglais : confirmation/disconfirmation) a été créé et adapté par A. Parasuraman, V. Zeithaml et L. Berry pour comprendre la satisfaction des clients face à une offre donnée. Ce modèle intègre les déterminants organisationnels qui influencent chacun des deux termes de cette comparaison tout en soulignant les écarts (gaps en anglais) susceptibles d'engendrer l'insatisfaction.

Comme nous l'avons dit plus haut, la satisfaction ou l'insatisfaction du client est la résultante de la confrontation entre les attentes et l'expérience du produit (offre perçue) vécue par le client. Chacun de ces deux éléments est déterminé par plusieurs facteurs.

Pour ce qui est des attentes du client, nous pouvons distinguer quatre (4) facteurs principaux :

- L'expérience passée de l'offre.
- La communication de l'entreprise vers le client.
- Le bouche-à-oreille positif ou négatif sur l'offre.
- Les besoins dont le client cherche la satisfaction.

Concernant l'expérience du produit (offre perçue) par le client, nous pouvons identifier trois (3) facteurs essentiels :

- La compréhension des attentes du client à travers notamment les études de marché.
- La mise en place d'une politique de création du bien ou du service pour répondre aux attentes du client.
- La réalisation effective du produit (fabrication ou prestation).

En se référant au graphique ci-dessus, nous pouvons énumérer cinq (5) écarts possibles :

- Ecart 1 : la qualité de l'écoute qui représente l'écart entre les attentes effectives des clients et la compréhension effective de ces attentes par l'entreprise.
- Ecart 2 : la qualité de la conception qui est l'écart entre la compréhension des attentes des clients par l'entreprise et la conception de l'offre.
- Ecart 3 : la qualité de la réalisation qui correspond à l'écart entre la conception de l'offre et la réalisation de celle-ci proposée aux clients.
- Ecart 4 : la qualité de la communication qui représente l'écart entre la réalisation de l'offre et la communication de celle-ci aux clients par l'entreprise (promesses, publicité...)
- Ecart 5 : la satisfaction ou l'insatisfaction qui est l'écart entre les attentes du client et l'offre perçue par celui-ci.

A l'issue de ce qui précède, nous pouvons ainsi conclure que la satisfaction du client est la résultante de nombreux facteurs endogènes et exogènes à l'offre (bien ou service). Aussi, il est important de mentionner la notion de sur-promesse que certaines entreprises pratiquent sur leur offre afin d'attirer le maximum de clients. Cette pratique présente un risque et a des conséquences. En effet, si la satisfaction résulte d'une comparaison entre les attentes et l'expérience, faire de la sur-

promesse, c'est-à-dire élever le niveau des attentes, rendra plus difficile la satisfaction des clients. A l'inverse, des attentes faibles conduiront à une comparaison très favorable (une satisfaction) avec l'expérience.

Cependant, si des promesses faibles peuvent engendrer un effet favorable sur la satisfaction, encore faut-il que les clients aient envie d'acheter. Les entreprises doivent donc trouver le juste équilibre dans leur politique de communication entre des promesses élevées susceptibles d'attirer des clients mais aussi de les décevoir, et des promesses faibles qui entraîneront une perception favorable à l'expérience mais qui ont un faible pouvoir d'attraction.

4. Les méthodes de mesure de la satisfaction.

Mesurer la satisfaction des clients c'est évaluer ou encore apprécier leur satisfaction face au produit de l'entreprise. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises mesurent régulièrement la satisfaction de leurs clients et les facteurs qui l'influencent. Un client satisfait est un client fidèle. Alors qu'un client fidèle est source de profits pour l'entreprise. L'adage qui dit : « un client satisfait est un client fidèle » résume à lui seul les raisons pour lesquelles toute entreprise qui souhaite se développer doit, sur le long terme, s'assurer de la satisfaction de ses clients. Cette assurance de la satisfaction ne peut se faire que par la mesure de celle-ci.

« On ne mesure pas l'intelligence en demandant aux personnes si elles s'estiment intelligentes ». De cette assertion de Richard Ladwein, professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Lille en France, on pourrait également dire qu'on ne mesure pas la satisfaction des clients en leur demandant s'ils sont satisfaits. De ces propos, on pourrait croire que mesurer la satisfaction des clients n'est pas une tâche aisée à accomplir. De nos jours, il existe plusieurs méthodes pour mesurer la

satisfaction des clients d'une entreprise. Nous pouvons, entre autres, citer : l'utilisation des clients mystères, l'étude des suggestions, des réclamations provenant des clients et les taux de défection qui sont des indicateurs de satisfaction et les enquêtes de satisfaction.

a) Les clients mystères.

Ce sont des enquêteurs anonymes qui jouent le rôle de clients de l'entreprise afin de contrôler la qualité du service délivré par l'entreprise aux clients. Le client mystère note toutes ses impressions face à la qualité du service qui lui a été offerte. Souvent, il simule des situations problématiques afin de tester la capacité de réaction du personnel de l'entreprise. En exemple, un client mystère peut se plaindre à haute voix dans le hall d'un hôtel afin de voir comment la situation est prise en main par le personnel de la réception de cet hôtel.

Cependant, l'utilisation des clients mystères est une méthode pas très efficace pour mesurer la satisfaction des clients. Elle permet plus de contrôler le respect des normes de service ou encore la qualité des services que de mesurer la satisfaction des clients elle-même. La mesure de la satisfaction doit être menée auprès des clients eux-mêmes par le biais d'indicateurs et d'enquêtes de satisfaction. Les entreprises ne devraient donc pas se contenter d'employer des clients mystères pour mesurer la satisfaction de leurs clients mais utiliser cette méthode par moment afin d'avoir une expérience de terrain sur la manière dont un client est reçu et servi par le personnel de l'entreprise.

b) Les indicateurs de satisfaction.

Parmi les indicateurs de satisfaction, nous pouvons en citer trois (3) :

- Les suggestions : ce sont les propositions d'idées faites par les clients pouvant aider l'entreprise à améliorer la qualité de son service et/ou de son bien dans le but de mieux les satisfaire. Une entreprise, qui se soucie de la satisfaction de ses clients, devrait donc inviter et surtout encourager sa clientèle à formuler des suggestions ou des critiques.
- Les réclamations ou plaintes : elles sont la manifestation ou l'expression du mécontentement du client. Le traitement des réclamations, s'il est bien suivi, peut être un indicateur de satisfaction des clients. Une augmentation des réclamations ou des plaintes sur un bien ou un service sont des signes d'une mauvaise qualité du produit qui demande à être amélioré. Cependant, mesurer la satisfaction du client par le suivi des plaintes n'est pas très indiqué puisque beaucoup de clients mécontents ne se manifestent pas et parce que le suivi des réclamations ne permet pas de mesurer le niveau général de satisfaction des clients. Par contre, elles révèlent les principales causes d'insatisfaction et donnent des idées de nouveaux produits (biens et services).
- Le taux de défection des clients (TDC) ou taux d'abandon des clients (TAC) : c'est aussi un indicateur utile d'insatisfaction des clients et il est surtout utilisé dans le cadre des politiques de fidélisation. Un taux d'attrition (ou d'abandon) élevé est un symptôme d'insatisfaction des clients. Cependant, il ne permet pas d'en identifier les causes. Il est donc nécessaire de mener une enquête auprès des clients pour mesurer et évaluer leur satisfaction.

c) Les enquêtes de satisfaction.

En générale, les clients satisfaits s'expriment rarement. Plus encore, 95% des clients mécontents n'expriment pas spontanément leur opinion. Ils se contentent de changer de marque ou de produit (bien ou service) sans en informer l'entreprise qui ne connaîtra donc pas la raison de ce changement.

Pour connaître le niveau général de satisfaction des clients d'une entreprise et suivre son évolution dans les temps, il est donc indispensable d'effectuer des mesures à l'aide d'enquêtes régulières auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle de l'entreprise.

L'enquête de satisfaction est une étude de la satisfaction des clients qui s'appuie non seulement sur les témoignages des clients eux-mêmes mais également sur toute autre source d'informations ou de renseignements susceptibles de mener à bien l'enquête de satisfaction. En général, l'enquête de satisfaction se fait au moyen d'un questionnaire administré au client qui donne son avis sur les biens et/ou services vendus par l'entreprise.

Mesurer la satisfaction des clients par une enquête de satisfaction doit permettre à l'entreprise :

- d'identifier les différents éléments qui créent de la satisfaction ou de l'insatisfaction chez les clients.
- de hiérarchiser ces éléments par leur contribution à la satisfaction globale.
- de mesurer la satisfaction des clients à l'égard des produits ou de l'entreprise par rapport aux concurrents ou par rapport à une période antérieure.

- d'élaborer une politique de satisfaction adaptée, c'est-à-dire déterminer des axes d'amélioration prioritaires en vue d'assurer la satisfaction du client à tous les niveaux.

Pour réaliser une bonne enquête de satisfaction, il est nécessaire :

- d'identifier les déterminants de la satisfaction : il faut énumérer les critères de satisfaction et d'insatisfaction des clients, c'est-à-dire les critères de jugement et les indicateurs qu'ils utilisent.
- d'analyser les critères de satisfaction et d'insatisfaction : il s'agit d'évaluer l'importance de chaque critère et de les hiérarchiser. L'analyse pourrait éventuellement consister à segmenter la clientèle de l'entreprise par types d'attente.
- de construire et de mettre en place un baromètre de satisfaction : le baromètre (ou mesure) de satisfaction est une étude de satisfaction réalisée régulièrement sur un échantillon représentatif de la clientèle de l'entreprise. Il peut être réalisé par téléphone, par internet, par courrier ou en face-à-face. Il permet d'interroger les clients sur des aspects spécifiques de leur expérience du bien et/ou du service et sur leur satisfaction globale. L'utilité du baromètre de satisfaction est qu'il permet de comparer les résultats d'une période par rapport à ceux d'une autre période.
- de comparer l'entreprise à ses concurrents : il s'agit de comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise à celles de ses concurrents.