

## **Partie A**

# **LES ENJEUX**



## CHAPITRE 1

# Pourquoi monter en gamme ?

## Est-il nécessaire de monter en gamme ?

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

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

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

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

Alors, pourquoi s'embêter à monter en gamme ?

## À chacun son métier

Pourquoi ?

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

Et ce n'est pas un métier facile.

Et ce n'est peut-être pas le vôtre.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Pour être compétitif... autrement

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

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

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

Mais, même en maintenant tous leurs employés à un SMIC totalement exonéré de charges, leur main-d'œuvre resterait bien plus chère que celle des pays émergents.

Donc, si l'on considère que cette course à la compétitivité par la réduction des coûts est perdue d'avance, il devient nécessaire d'explorer ce que l'on appelle « **la compétitivité hors coûts** ».

Dit en langage courant, ce sont toutes les raisons qui amèneront un client à choisir votre offre, même si son prix est égal à celui des offres concurrentes.



En forçant à peine le trait, on peut les classer en deux grandes catégories :

- **La différence**

C'est le cas si votre produit ou service propose à vos clients « *autre chose* » que ce que font vos concurrents.

C'est le domaine de **l'innovation** au sens large (il ne s'agit pas nécessairement de technologie).

Vos concurrents ont toujours vendu leurs robots industriels ?

Vous serez le premier à proposer les vôtres en location.

Dans cette configuration, vos clients vous choisiront parce qu'ils ne trouvent pas ailleurs la prestation que vous leur offrez.

- **L'excellence**

Là, vous pouvez proposer la même chose que vos rivaux... mais *en mieux* !

C'est le domaine de **la qualité perçue**.

Vos challengers se contentent de faire livrer leurs appareils par la poste ?

Vos livreurs-maison assureront l'installation et la mise en route des vôtres.

Dans ce second cas de figure, les clients vous choisiront parce qu'ils estiment que votre prestation est de même nature, certes, mais qualitativement supérieure à celles de vos confrères.

Ces deux formes de « *compétitivité hors coûts* » sont synergiques : c'est en alliant l'une à l'autre que vous pourrez opérer une véritable **montée en gamme**.

## Tout simplement... pour vendre

Quand bien même seriez-vous un éminent spécialiste du low cost, vous ne pourriez négliger longtemps votre niveau de qualité perçue..

D'abord parce que, même lorsqu'il est à la recherche d'un prix bas, votre client ne compte pas pour autant se contenter d'une sous-présentation : si votre offre n'inspire pas confiance... vous ne vendrez pas !

Ensuite parce que, tôt ou tard, vous aurez un concurrent dans votre zone de prix.

Dès lors, à niveau de prix égal, les clients feront leur choix en fonction du niveau de qualité.

Car ils n'achètent pas un prix, comme on l'entend dire parfois, mais bien une prestation.

Même s'ils cherchent à l'acquérir au meilleur prix.

Ainsi, lorsqu'une étude de marché fait apparaître le prix comme premier critère de choix, il est sous-entendu que le niveau de service rendu atteint, **au moins**, un minimum requis.

Et donc, en réalité, le choix du client ne s'opère jamais sur un simple prix, mais toujours sur ce difficile compromis : le *rapport qualité/prix*.



Il s'agit là d'un point sur lequel je me permets d'insister : contrairement à ce que laisse penser un contresens courant, la notion de qualité perçue n'est pas une problématique réservée au seul marché du premium, loin de là.

Quel que soit votre positionnement, vos clients auront des exigences en matière de qualité.

Sans doute seront-elles plus réduites en « *bas de gamme* » qu'en « *haut de gamme* » (et encore, même cette hiérarchie n'est pas toujours respectée) mais, dans les deux hypothèses, elles progresseront au fil du temps et en fonction de ce que la concurrence proposera de mieux.

Alors, même si l'essentiel de votre combat se déroule sur le prix, souvenez-vous de cette vérité première : « *Quel que soit le domaine, quel que soit le niveau de gamme, tous les clients du monde aiment « voyager surclassés* ».

## Pour accroître les marges

Lorsqu'un marché devient très concurrentiel, la pression sur les coûts (de production, de distribution, etc.) se poursuit, se complète pourrait-on dire, par une pression sur les marges.

En effet, tous les acteurs ayant comprimé au maximum chaque zone de coûts, la guerre des prix aboutit nécessairement à une baisse progressive et délétère des investissements et des marges, derniers « *gissements d'économies* » envisageables.

C'est pourquoi il peut s'avérer judicieux de s'extraire de cette spirale descendante en se dirigeant vers une zone du marché où le prix n'est plus le principal critère de choix.

Ce paramètre ne disparaît bien évidemment pas : même dans le premium, le prix demeure un critère important... seulement, il n'occupe plus la première place. Pour accéder à une satisfaction supérieure, le client de telles zones de marché est prêt à payer (*un peu, beaucoup, passionnément...* selon les cas de figure) plus cher.

La compétence-clef ne consiste plus à savoir minimiser les coûts mais à être capable de maximiser la satisfaction du client.

En d'autres termes, à créer de la valeur.



Ne nous y trompons pas, même dans ces zones de marché, il demeure important de maîtriser les coûts.

Mais les fruits de cette saine maîtrise peuvent, cette fois, être partagés entre le client et l'entreprise.

Pour le client : des services supplémentaires, une qualité toujours optimisée... bref encore plus de satisfaction : on rentre dans la logique du cercle vertueux.

Pour l'entreprise : des marges qui alimentent le résultat net, bien sûr, mais qui donnent aussi la possibilité d'investir, de s'améliorer encore : là aussi, on enclenche un cercle vertueux.

## Pour fidéliser

Il est généralement admis qu'un client fidèle est beaucoup plus rentable qu'un nouveau venu.

Cela parce que les frais de conquête sont déjà amortis, parce qu'il achète davantage de services complémentaires, parce qu'il devient prescripteur de la marque, etc.



Cette rentabilité supposée explique les efforts conséquents développés par les services marketing pour leurs programmes de fidélisation.

Mais la « *fidélité* » achetée à coups de points-cadeaux est à la fois coûteuse et bien fragile, pour ne pas dire illusoire.

Vous le savez bien, si vos clients viennent à vous uniquement pour vos remises, ils se détourneront de vous dès qu'un concurrent leur en proposera une plus importante.

Un client « *fidélisé* » à coups de rabais et de gadgets-bonus est, en réalité, un éternel nouveau client et, de fait, sa rentabilité ne dépasse guère celle d'un réel nouveau client.



La véritable fidélité, celle due à un attachement profond à la marque, est autrement plus pérenne... donc rentable.

Cette fidélité-là ne se conquiert pas avec des ristournes, mais en apportant au client la certitude d'une satisfaction supérieure et en dotant votre offre d'un « *supplément d'âme* ».

Nous reviendrons sur ce dernier point à plusieurs reprises... car **c'est là l'un des secrets d'une montée en gamme réussie.**



## **Partie B**

# **LES NOTIONS FONDAMENTALES**



## CHAPITRE 2

# Quelques précisions de vocabulaire

Mon propos est des plus simples : votre montée en gamme passe par l'amélioration de votre qualité perçue et le présent ouvrage n'a d'autres ambitions que de vous y aider.

La qualité perçue est une notion, non pas inconnue (on en entend souvent parler), mais mal connue... et, donc, mal utilisée.

Cette situation est en bonne partie due à de nombreuses approximations de langage génératrices, parfois, de contresens.

Loin de moi l'envie de passer pour un puriste intransigeant du vocabulaire professionnel. Toutefois, pour que les concepts soient clairs, il est nécessaire que les mots soient précis.

*« Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement. »*

NICOLAS BOILEAU

C'est pourquoi cette deuxième partie se propose de clarifier quelques termes de base et de dissiper certaines confusions par trop communes.

Prêts ?

Alors, allons-y !

## La notion de Valeur

Qu'est-ce que la montée en gamme, sinon l'accroissement de la valeur ?

C'est bien là le but recherché : accroître la valeur de votre offre aux yeux des clients, de sorte qu'ils la préfèrent aux offres concurrentes.

Il faut, *a minima*, qu'ils lui accordent leur préférence à prix égal et, si possible, qu'ils continuent à la choisir même à prix plus élevé.

Nous sommes là au cœur de la compétitivité hors coûts : dans cette approche, ce qui vous rend compétitif, ce n'est pas votre capacité à produire moins cher que vos concurrents mais votre aptitude à fournir plus de valeur qu'eux.

*Bon, d'accord, me direz-vous, on a compris : la montée en gamme c'est l'élévation de la valeur, mais... la valeur, c'est quoi ?*

En sciences économiques, la définition de la valeur c'est : « *L'expression de l'intérêt qu'un agent particulier porte à un bien ou à un service et qui résulte d'un processus psychologique d'évaluation.* »

Pas très digeste comme définition ?

Soit, nombre d'étudiants de Sciences éco sont aussi de cet avis.

Alors, essayons de le dire autrement :

**Le client** (*notre agent particulier*) évalue l'intérêt **de votre offre** (*le bien ou service concerné*) **de façon subjective** (*le fameux processus psychologique*).

*Quoi ? Après tout le mal qu'on s'est donné pour lui, le client juge notre prestation de façon subjective ?*

Hé oui !

Ne serait-ce que parce que l'intérêt de votre offre est relatif.

Et cela même en biens d'équipement, même en B to B, même lors d'appels d'offres cadrés... si, si.

Nous verrons quelques exemples en cours de route mais je suis certain que vous pouvez aisément en trouver dans votre expérience personnelle...

...n'est-ce pas ?



L'intérêt de votre offre est relatif en ce sens qu'il peut varier d'un client à l'autre : à l'évidence, un timbre original présentera plus d'attrait pour un philatéliste que pour un client lambda.

Relatif aussi car, pour un même client, il peut varier d'une situation à l'autre.

L'exemple traditionnellement enseigné en première année de marketing, est celui du marcheur perdu dans le désert :

Rencontrant un Bédouin, il est prêt à lui payer une fortune pour un verre d'eau (verre que cet imprudent aurait bu gratuitement s'il était resté sagement au bar de l'hôtel).

Une fois le premier verre absorbé, il est prêt à payer encore cher, mais un peu moins cher tout de même, pour le deuxième.

Puis encore un peu moins pour le suivant...

Cette vision « *situationnelle* » de la valeur s'oppose à sa définition marxiste.

En effet, Marx lie la valeur d'un bien à la quantité de travail qu'il a fallu pour le produire (c'est-à-dire, aux yeux de l'entreprise capitaliste, le coût).

Ici, par contre, le client ne s'en préoccupe pas.

Ce n'est pas son problème, c'est le vôtre.

*« Il a peut-être fallu beaucoup de temps pour construire ce truc mais, moi, il ne m'intéresse pas, je n'en ai pas besoin. Il n'a aucune valeur pour moi. »*

Ou, inversement :

*« J'ignore si ce machin est cher à fabriquer et je m'en moque. J'en ai absolument besoin, je le veux, je suis prêt à payer pour. »*

