Bon prix ou qualité d'exception? Les choix des consommateurs se complexifient

UN DOSSIER RÉALISÉ PAR
GRÉGORY TESNIER

Le positionnement d'Apple inspiré des marques de luxe. Sous ce titre, un article du journal *Le Figaro* publié il y a quelques mois expliquait que pour ses magasins, pour ses emballages, pour ses matériaux ou encore en matière de saisonnalité de ses produits, l'entreprise de Steve Jobs «emprunte davantage ses codes au monde de l'apparat qu'à celui de la technologie». «À l'image des grandes marques du luxe, Hermès ou LVMH, par exemple, Apple a apporté le plus grand soin à ses magasins. Un mobilier soigné, des produits mis en valeur, un personnel nombreux, souriant et disponible. C'est qu'Apple a bien compris que le premier contact avec le client passe par la distribution physique, même à l'heure d'internet.»

Que faut-il retenir de cet exemple? Surtout que, pour une entreprise, le positionnement de haut de gamme semble offrir des perspectives de développement bien supérieures à celles d'un simple positionnement classique, sans plus-value particulière pour le client, si ce n'est celle d'acheter un produit ou un service de bonne qualité. Mais cette qualité-là ne suffit plus: le consommateur cherche autre chose. Une offre personnalisée et d'exception, par exemple, comme l'a bien compris Apple qui, grâce à une politique de prix élevés, enregistre des marges comparables à celles réalisées dans le monde du luxe. Cette stratégie de développement marketing n'est bien sûr pas la seule possible. La compagnie aérienne Easyjet ou Ryanair, les supermarchés *hard-discount* Aldi ou Leader Price, les voitures Dacia, mais aussi, entre autres exemples, les loueurs de voitures romands Patrick Location ou Enzolocation ou les offres de téléphonie mobile de Migros ou de Coop.



OFFRIR DES PRODUITS *ou des services* low cost *ou de haut de gamme: deux stratégies qui semblent payantes, au vu de certaines célèbres réussites commerciales. Le secteur du milieu de gamme, lui, peine à trouver sa voie.*

LES PERDANTS DU MILIEU DE GAMME

Emmanuel Combe, professeur à l'université Paris-I-Panthéon-Sorbonne et professeur affilié à ESCP Europe, a théorisé les raisons de ces succès. Auteur du livre *Le low cost*, aux Editions La Découverte, il explique, avec d'autres économistes, que les consommateurs, de nos jours, achètent à la fois des produits *low cost*, mais aussi de haut de gamme. Ils choisissent ainsi de dépenser beaucoup d'argent pour un bien dans lequel ils perçoivent une forte valeur ajoutée en termes de qualité ou de satisfaction personnelle, mais, dans un même mouvement, ils économisent de plus en plus sur des produits ou des services qu'ils considèrent comme purement pratiques, ne nécessitant pas de superflu. Les perdantes, dans l'affaire? «Les entreprises positionnées sur le milieu de gamme, aux prix jugés trop élevés par rapport à la valeur ajoutée attendue.»

Dans une récente chronique rédigée pour *Le Monde*, Emmanuel Combe s'interrogeait sur les solutions possibles pour ces entreprises: faut-il se lancer sur le terrain du *low cost* et du minimalisme, ou miser au contraire sur l'excellence? Pas de réponse précise et absolue – chaque secteur d'activité possède sa vérité en fonction de ses caractéristiques, de la concurrence présente, etc. –, mais une certitude: la nécessité de se différencier. Une forte visibilité et une communication claire – le client doit comprendre le rapport qualité-prix de ce qu'il achète – constituent des pistes intéressantes pour sortir de l'ornière.

«LE CLIENT DOIT COMPRENDRE CE QU'IL ACHÈTE»

Ce raisonnement et ces constats économiques sont confirmés par les témoignages de certains acteurs romands du *low cost* et du haut de gamme. Laure De Gennes, cofondatrice du site de e-commerce Eboutic.ch, spécialisé dans les offres de marques à prix réduits, pense aussi, à l'instar d'Emmanuel Combe, que le milieu de gamme trouvera un second souffle en communicant mieux. «Beaucoup d'entreprises du *mass market* n'utilisent pas de manière assez efficace les outils du web. Ces derniers permettent pourtant d'améliorer fortement la relation client.»

Alexis Nerguisian, directeur général et fondateur du site pneus-online-suisse.ch, spécialisé depuis 2001 dans l'offre de pneus à prix réduits, cite un autre avantage qu'il faut faire valoir pour le milieu de gamme, notamment dans son secteur d'activité: un client peut, par exemple, être prêt à dépenser plus d'argent, à ne pas choisir le produit le moins cher, s'il sait que le niveau de sécurité offert est supérieur. «Ainsi, une qualité particulière d'un produit de milieu de gamme, mise en avant intelligemment, est capable de pousser à l'achat. Proposer un bon prix est indispensable, mais, surtout, le client doit comprendre ce qu'il achète.»

Alexis Nerguisian pense aussi que le *low cost* a le vent en poupe. Toutefois, un spécialiste comme lui de ce créneau commercial l'affirme: «Il est impensable d'être *low cost* partout. Proposer des produits, des accessoires ou des services additionnels offrant une marge bénéficiaire supérieure est indispensable. D'ailleurs, le consommateur, s'il apprécie le *low cost*, choisit aussi pour son confort des offres bénéficiant d'autres atouts que le seul prix».

«ETRE PROCHE DES CLIENTS, SERVIABLE, À L'ÉCOUTE»

Et du côté du luxe, les acteurs romands confirment-ils aussi que le contexte économique leur est plutôt favorable? Sébastien Jeanneret, fondateur en 2004 de la société neuchâteloise DeLafée International, spécialiste du monde de l'or (feuille d'or, paillettes d'or cosmetibles, produits de beauté, objets de décoration d'intérieur), l'admet: «Pour lancer son entreprise, le positionnement de haut de gamme demeure judicieux, car, avec des investissements acceptables, il est possible de faire parler de soi, de se faire connaître grâce à la particularité des biens proposés, et de toucher un public au fort pouvoir d'achat et à la recherche de produits uniques, authentiques, artisanaux».

Michel Rizzo, lui, dirige L'Usine, un club de sport de haut de gamme à Genève. Lancé en 2008, le lieu fait suite à l'ouverture de deux clubs similaires à Paris. Et le succès semble au rendez-vous: «Nous occupons un segment de marché qui était vacant, celui de vrais clubs de sport proposant des services et un environnement d'excellence. Notre clientèle sélectionnée – nous appliquons un *numerus clausus* – est constituée de banquiers, d'hommes et de femmes d'affaires, mais aussi de personnes souhaitant bénéficier d'un décor magnifique, d'un accompagnement personnalisé ou d'un équipement d'exception. Pour réussir notre implantation commerciale, nous avons veillé à être les premiers sur ce marché de niche. Il est en effet compliqué d'entrer dans un environnement très concurrentiel quand on se positionne sur le haut de gamme». Michel Rizzo mentionne encore un réflexe commercial qui ne coûte rien et qui bénéficie à toute entreprise du luxe, mais aussi du *mass market*: prendre soin de la relation humaine. «Etre proche des clients, serviable, à l'écoute: voilà des qualités de service évidemment indispensables dans le haut de gamme, mais qui, pourtant, devraient s'appliquer à tous les commerçants désireux de réussir, quels que soient leurs spécialités ou leur positionnement marketing!» ■

LES CONSOMMATEURS, DE NOS JOURS, ACHÈTENT À LA FOIS DES PRODUITS *LOW COST*, MAIS AUSSI DE HAUT DE GAMME.

Starthalmwest



Des collaborateurs satisfaits à moindre frais.

Economisez avec la devise la plus savoureuse de Suisse. Le Lunch-Check est un mode de restauration sans argent. Grâce à ce système, vos collaborateurs profitent de plus de 5000 restaurants où ils peuvent utiliser leurs Lunch-Checks. Plus de 500 employeurs ont déjà été convaincus par l'alternative bon marché au restaurant d'entreprise et profitent d'être libérés des charges sociales sur les Lunch-Checks jusqu'à un montant de 180 francs par collaborateur et par mois.

Pour en savoir plus: lunch-check.ch

LUNCH-CHECK SUISSE
LA DEVISE LA PLUS SAVOUREUSE DE SUISSE.

«Une inefficience de marché fonde souvent l'arrivée d'une entreprise *low cost* dans un secteur d'activité»

Véronique Nguyen est professeure affiliée à HEC Paris, au sein du département Stratégie et politique d'entreprise. Elle a publié en 2012, avec Michel Santi, également professeur à HEC Paris, *Le business model du low cost*, aux éditions Eyrolles. Elle explique les particularités d'un tel positionnement sur un marché.

Quelle est la réalité de l'essor du modèle *low cost* ces dernières années: a-t-il réellement pris une ampleur majeure au sein de l'économie européenne ou constitue-t-il un positionnement parmi d'autres?

Cela dépend des pays et des forces économiques en présence, bien évidemment, mais, d'une façon générale, le modèle *low cost* – dont les premiers exemples datent d'il y a trente à quarante ans – s'est bel et bien diffusé très largement ces dernières années sur de nombreux marchés, dont certains n'étaient pas du tout préparés à l'arrivée de ce type de concurrence. Aujourd'hui, il existe ainsi des entreprises *low cost* dans des secteurs aussi différents que les soins dentaires, l'automobile, l'immobilier ou les pompes funèbres! En outre, sur des marchés où la présence du *low cost* est plus ancienne, ce modèle poursuit son développement. C'est le cas des secteurs aérien et hôtelier, où les acteurs économiques traditionnels continuent à être bousculés par les politiques mises en place par les entreprises à bas coûts.

Comment expliquez-vous cet essor du modèle *low cost*?

Il y a bien sûr un effet d'imitation, car de nouveaux entrants croient détenir le Graal en appliquant le modèle *low cost* dans des domaines d'activité où une telle offre n'existe pas encore. Une certaine paupérisation d'une partie de la population européenne constitue aussi un autre facteur d'explication. Ces clients sont, par la force des choses, désireux d'acheter au meilleur prix, quitte à obtenir un produit ou un service épuré, mais de qualité satisfaisante. On peut signaler enfin que certains consommateurs, qui ne sont pas dans le besoin, apprécient de s'offrir certains biens à un prix plus faible, car ils préfèrent allouer leur budget à d'autres postes de dépense. Cette clientèle, adepte de l'achat malin, arbitre ses dépenses d'une manière plus rationnelle et calculée qu'avant. Elle a accès à une multitude d'informations, notamment grâce à internet, et en profite pour comparer avant de consommer.

Quelles sont les spécificités d'une stratégie *low cost* pour une entreprise?

D'abord, une anomalie de marché fonde souvent l'arrivée d'une entreprise *low cost* dans un secteur d'activité. Pour différentes raisons, les acteurs traditionnels pratiquent des prix relativement élevés – la concurrence entre acteurs n'étant pas intense – et les marges pratiquées semblent assez fortes, au regard notamment des comparaisons internationales. Une stratégie *low cost* semble alors un bon moyen de pénétrer avec succès de tels marchés. Toutefois, constater une inefficience de marché ne suffit pas. Le modèle *low cost* ne peut porter que sur des produits et des services qui sont envisagés comme des commodités sans valeur affective forte pour le consommateur. Ce dernier reste ainsi indifférent à l'apparat enrobant l'offre qui lui est présentée. Des activités liées à la téléphonie, au transport aérien pour les courts et moyens courriers ou à la distribution de produits financiers présentent alors les caractéristiques idéales pour le développement du modèle *low cost*.

Cela sous-entend-il que d'autres secteurs ne sont pas favorables au développement du modèle *low cost*?

Oui. Pour être profitable, il faut que le bien ou le service *low cost* réponde – sur un marché de masse et mature – aux critères que je viens de citer: il est envisagé comme un achat pratique par le client, qui ne recherche ni un renforcement narcissique, ni une surperformance, et ses coûts de fabrication ou de mise en œuvre peuvent être réduits en raison d'économies dans la chaîne de valeur que la concurrence n'a pas su envisager. Ces critères sont essentiels pour la réussite d'une entreprise appliquant le modèle *low cost*. Sinon, il existe un vrai danger pour celle-ci d'aller droit dans le mur. L'erreur souvent commise est celle de rogner sur ses marges et non sur ses coûts de production pour vendre moins cher et là, il existe un risque d'entraîner tous les acteurs du secteur vers une spirale de baisse des prix suicidaire. La profitabilité de l'ensemble d'un marché peut baisser en cas d'application du modèle *low cost* à un environnement économique qui ne lui est pas favorable.

Une entreprise déjà bien établie sur un marché peut-elle décider de se mettre au *low cost*? Quel serait son intérêt?

Un acteur traditionnel peut choisir de se mettre au *low cost* s'il constate d'une part que les conditions sont réunies pour que ce modèle de développement soit efficace et que les marges bénéficiaires restent élevées et que, d'autre part, cette stratégie permette de devancer l'arrivée d'un nouveau concurrent sur ce créneau.

Le modèle *low cost* est-il une spécificité européenne?

D'autres régions du monde abritent des exemples de stratégies *low cost*, mais l'Europe et la France, en particulier, sont à l'origine de ce modèle de développement, dans différents domaines d'activité.


VÉRONIQUE NGUYEN, *professeure affiliée à HEC Paris.*

Les Etats-Unis ne l'ont pas appliqué?

Pas à une aussi large échelle. Peut-être parce que les inefficiences de marché n'étaient pas si présentes dans ce grand pays où la concurrence est rude entre les entreprises. Et là-bas, comme en Allemagne par exemple, la stratégie de différentiation par le haut plutôt que par le bas est souvent privilégiée.

Le modèle *low cost* est-il en train de tuer petit à petit – dans un mouvement d'action partagé avec l'essor du secteur du luxe – le positionnement des entreprises sur le secteur du milieu de gamme?

Ce qui est certain, c'est que les positions commerciales qui impliquent une différenciation avec la concurrence – par le prix, les attributs de valeur ou la qualité – sont porteuses. Pour le milieu de gamme, le risque demeure une évaporation de la valeur perçue par le consommateur, qui ne comprend plus pourquoi il paye tel prix pour tel bien ou tel service. Pour les entreprises *mass market*, le défi consiste à se réinventer, à repositionner leur offre pour faire de nouveau la différence. Il faut donc prendre des risques, or les acteurs économiques bien établis n'osent souvent plus en prendre. Ils privilégient la sécurité et le compromis et se trouvent englués dans la banalité. Résultat: leur offre devient insipide et invisible sur le marché. ■

Le business model du low cost: Comprendre, appliquer et contrecarrer, *Michel Santi, Véronique Nguyen, Eyrolles, 2012.*

«Les consommateurs d'aujourd'hui choisissent parfois de rogner sur certains aspects de leur budget pour mieux s'acheter un bien de luxe»

Agnès Bureau, ex-directrice Marketing communication chez Louis Vuitton Suisse et fondatrice de l'agence genevoise de conseil en communication et en stratégie de développement ABCD Consulting, dirige le *Master of advanced studies* en Management du luxe proposé par la Haute école de gestion de Genève (HEG Genève). Elle parle de l'essor du secteur du haut de gamme et donne des clés pour comprendre ce phénomène.

Pourquoi le secteur du luxe a-t-il pris une telle importance dans le monde économique aujourd'hui?

Plusieurs facteurs favorables au secteur du haut de gamme se combinent depuis plusieurs années pour offrir les conditions idéales à son expansion: une création mondiale de richesse en forte expansion, une urbanisation croissante, la montée en puissance des pays d'Asie et l'émergence dans ces régions d'une classe sociale aisée, des mouvements de population de plus en plus larges qui favorisent le renforcement d'une culture globale et, finalement, un tourisme d'achat qui se banalise. D'autre part, les entreprises du luxe misent de plus en plus sur l'aura internationale de leurs marques – apportant une plus-value affective forte aux biens et aux services proposés – et travaillent dans le même temps à améliorer sans cesse la relation-client, répondant ainsi de manière pertinente à une réelle attente des consommateurs. L'offre et la demande dans le luxe se rencontrent donc efficacement depuis le début des années 2000.

Dans quelle mesure la Suisse romande est-elle concernée par l'essor des entreprises actives dans le secteur du luxe?

De par son histoire, son image et ses traditions, mais aussi grâce à la présence ancienne sur son territoire de secteurs d'activité comme la haute horlogerie, la Suisse offre un environnement idéal pour le développement d'entreprises actives dans le très haut de gamme. Les conditions cadre de son économie constituent un autre élément favorable pour à un tel essor.


LA SUISSE *offre un environnement idéal pour le développement de produits et de services de très haut de gamme.*

Quels sont les produits et les services concernés par «l'approche luxe» aujourd'hui?

Le marché du luxe est un marché qui comporte de nombreux secteurs d'activité et on remarque depuis quelques années le développement de produits et de services qui apportent une expérience unique et émotionnelle au client (hôtellerie, marché de l'art, articles de luxe, transport, restauration, notamment). D'une façon générale, les marques travaillent à la fois sur des produits et sur des services de très haut de gamme, donc très chers et destinés à une clientèle restreinte, mais aussi sur des biens de qualité plus accessibles financièrement et destinés à une clientèle plus large. La fonction de cette offre moins onéreuse est de recruter de nouveaux clients et de les faire évoluer au sein de la marque afin de les fidéliser pour assurer une croissance constante. Le défi d'une marque de luxe est de durer tout en restant créative et novatrice. En effet, le luxe vit, entre autres éléments, grâce à son image d'exception et d'authenticité. Cette image se travaille et elle doit être sans cesse renouvelée. C'est un trésor fragile. Voilà aussi une raison qui explique que «la montée en gamme» – cet exercice qui consiste à passer d'un segment de marché à un autre plus prestigieux – n'est pas une stratégie commerciale si aisée pour une entreprise.

Les plus riches ne constituent donc pas les seuls acheteurs du luxe?

Non. Ils représentent bien évidemment un segment privilégié et recherché, qui engendre un substantiel chiffre d'affaires et qui incarne une fonction d'ambassadeur pour la marque. Les très riches sont des acheteurs de choix, mais aussi très exigeants et qu'il faut fidéliser coûte que coûte. A ce premier constat, il faut ajouter que la notion de luxe est subjective: elle peut s'appliquer autant à un mets, à une boisson, à un objet ou à une expérience particulière. Nonobstant l'aspect pécuniaire, acheter du luxe concerne finalement tout un chacun. D'ailleurs, de nos jours, les consommateurs – même les moins riches et pour autant qu'ils possèdent la capacité d'économiser – choisissent parfois de rogner sur certains aspects de leur budget pour mieux s'acheter une voiture prestigieuse, une paire de chaussure sur mesure ou un après-midi dans un spa de très haut de gamme, par exemple.

Les entreprises positionnées sur le secteur du luxe sont-elles concernées au même titre que les autres par les aléas de la conjoncture économique?

Les biens et les services de très haut de gamme s'adressent à une clientèle assez insensible aux aléas de la conjoncture économique. Pour les entreprises proposant une offre se situant sur un créneau immédiatement en dessous, il s'agit de s'adapter au contexte économique plus difficile dans certaines régions du monde, mais plus favorable dans d'autres. Il faut par exemple qu'elles soient à l'écoute des demandes spécifiques des consommateurs asiatiques, de plus en plus nombreux.

Les marchés du luxe et du *low cost*, très porteurs, mettent-ils irrémédiablement à mal le secteur du milieu de gamme?

Le milieu de gamme est en difficulté. Pour sortir de l'ornière, celui-ci doit communiquer différemment et montrer que son offre comporte des qualités propres, que ni le luxe, ni le *low cost* ne peuvent apporter. L'excellent rapport qualité-prix d'un produit ou d'un service ou son très bon niveau de sécurité constituent des exemples d'arguments sur lesquels insister dans une stratégie commerciale destinée au milieu de gamme. Le plus important? Surtout ne pas décevoir le client et savoir le surprendre. ■

Apprendre le management du luxe

Le *Master of advanced studies* en Management du luxe de la Haute école de gestion de Genève (HEG Genève) est l'unique master spécialisé dans la gestion du luxe à être proposé par une institution universitaire d'Etat en Suisse. Le cursus dure deux ans et s'adresse à des cadres en emploi. Au sortir du diplôme, ces derniers seront capables de développer une vision stratégique et de mettre en œuvre des capacités opérationnelles dans les différents secteurs du management du luxe. Les matières enseignées concernent, par exemple, l'anthropologie du luxe, les outils de de communication, la relation client, le e-commerce ou le développement durable.
L'essentiel des cours, ateliers et conférences ont lieu à Genève. Le programme prévoit également plusieurs séminaires et visites d'entreprises.
Pour plus d'informations: www.hesge.ch/heg/mas_luxe/