

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 différenciation d'un produit par son prix particulièrement bas – le positionnement *low cost* – constitue une autre voie de salut. Les réussites commerciales qui illustrent le bien-fondé de ce choix de proposer, coûte que coûte, le meilleur tarif sur le marché sont nombreuses: 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.

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 communiquant 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 neuchâtoise DeLafée International, spécialiste du monde de l'or (feuille d'or, paillettes d'or comestibles, 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 sélec-

tionnée – nous appliquons un

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

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. «Être 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!» ■