

Conseils de lecture

Chers lecteurs,

En rédigeant un livre à caractère professionnel, son auteur cherche, bien sûr, à satisfaire la curiosité des lecteurs et à leur transmettre des connaissances.

Mais, au-delà, il espère surtout que ces connaissances seront exploitées de façon opérationnelle.

C'est mon expérience de consultant qui m'a amené à écrire cet ouvrage mais c'est le formateur en moi qui l'a structuré en distinguant chaque notion par un titre.

Volontairement, la plupart d'entre elles tiennent sur une ou deux pages. Ainsi, chacune peut aisément être lue d'une traite.

Mes conseils :

- faites une pause dans votre lecture après chaque nouvelle notion ;
- prenez le temps de réfléchir posément à la manière dont vous pourriez l'appliquer à votre propre cas ;
- prenez en notes à la fois vos idées et vos interrogations avant de passer à la notion suivante.

Bonne lecture !

Introduction

Une malédiction française

C'est un constat désormais si banal qu'il prend des allures de lieu commun : la problématique d'une grande partie de l'industrie¹ française, spécialisée sur le milieu de gamme, consiste à faire face simultanément à une exigence croissante sur le niveau de qualité et à une pression à la baisse sur les prix.

Jusqu'aux années soixante-dix, le positionnement « milieu de gamme » semblait pourtant judicieux : c'était là que se trouvait le « gras » du marché. Au-dessus, le segment du haut de gamme était, par nature, de taille plus réduite.

En dessous, les marges étant moins confortables, on pouvait abandonner ce créneau à des compétiteurs à bas coûts qui ne représentaient aucun danger tant leur production était de piètre qualité.

Seulement voilà, depuis cette période florissante, plusieurs phénomènes ont changé la donne :

- L'accroissement de la population humaine, l'enrichissement rapide d'une partie de celle-ci et la chute, à l'échelle mondiale, des barrières culturelles et logistiques, ont démultiplié le marché potentiel du haut de gamme.
- Les délocalisations massives ont fortement accéléré la phase d'apprentissage de certains « pays en voie de développement » qui, au passage, sont devenus des « pays émergents »².

1. Il faut ici entendre le terme « industrie » dans sa plus large acception (il s'agit aussi bien de mécanique que d'agroalimentaire ou d'industrie du tourisme, etc.), tout en se rappelant que des pans entiers (aéronautique, luxe, pharmaceutique...) de notre économie ont su échapper à cette situation.

2. La première appellation dévoilait notre condescendance à leur égard tandis que la seconde ne parvient même plus à masquer nos craintes.

MONTEZ EN GAMME !

De fait, leurs niveaux technologiques et qualitatifs ont crû bien plus rapidement que leurs coûts salariaux y compris dans le domaine des services.

- La transition historique d'un actionnariat familial à un actionnariat boursier a généré des stratégies de rentabilité à court terme.

Ainsi, en présurant leurs sous-traitants nationaux, en rognant sur les investissements puis en externalisant leurs savoir-faire (qu'il s'agisse de production ou de servuction), nos industries ont progressivement obéré leur propre compétitivité qualitative.

Au final, exclue du segment du haut de gamme par ses propres choix stratégiques, désormais incapable de lutter sur celui du bas de gamme, une grande partie de notre économie se trouve acculée sur son positionnement « *entre deux* », coincée entre Charybde et Scylla.

Attaquée par des concurrents dont les coûts demeurent structurellement moins élevés mais dont le niveau qualitatif progresse de jour en jour, il ne lui reste apparemment d'autre choix que de réduire ses marges...

...dernière étape avant la mort par asphyxie.

*

Cette disparition programmée est-elle une fatalité ?

Pour les défaitistes, oui, il n'y a rien à y faire sauf, peut-être, fermer nos frontières.

...un peu comme si un athlète ayant perdu quelques matches d'affilée décidait, plutôt que de s'entraîner plus dur, de renoncer à la compétition.

Pour les naïfs la réponse est « oui, mais ce n'est pas grave » : quand nous n'aurons plus d'industrie, nous vivrons de la vente de services.

...c'est ignorer que ceux-ci se trouvent aujourd'hui soumis, peu ou prou, aux mêmes phénomènes concurrentiels.

Mais pour « *un petit village d'irréductibles* », il n'y a pas de fatalité.

Ceux-là veulent résister et, mieux encore, conquérir.

Pour eux, il existe une autre voie, peut-être même une opportunité.

Car voici la bonne nouvelle : nous pouvons sortir de cette situation et, plus précisément, en sortir par le haut.

Nous avons les capacités techniques, le niveau de formation, les infrastructures, la légitimité en termes d'histoire et d'image nationale, les aptitudes créatives, etc. bref, tous les atouts nécessaires pour **monter en gamme**.

Il reste à trouver le chemin...

Ce chemin d'une montée en gamme réussie passe nécessairement par l'élévation du niveau de qualité, cela peut sembler évident...

...sauf qu'il ne s'agit pas de n'importe quelle qualité.

Il ne s'agit pas d'une qualité autoproclamée telle qu'elle apparaît dans les spots publicitaires.

Il ne s'agit pas d'une qualité technico-administrative, invisible et incompréhensible pour le client.

Il s'agit de celle que les clients comprennent, celle dont ils sont convaincus parce qu'ils la vivent.

Il s'agit de la seule qualité familière pour eux : La **qualité perçue**.

Le propos du présent ouvrage est de vous en donner les clefs.

Romuald VIGIER

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-prestation : 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 « *gisements 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.**