



Client



ewsletter

Satisfaction Client et Prime de Prix sur le marché

Comment ne pas perdre des clients quand les concurrents proposent de plus bas prix

Olivier Netter ; Isabelle Tignon ; Aurélie Mollier-Sabet ; Virginie Burdet

Quelque soit l'excellence de votre produit et/ou de vos services, le prix semble, dans la plupart des cas, avoir un impact considérable sur les décisions des clients. Conscients de cet impact, les entrepreneurs ne cessent de s'interroger sur ce qu'ils doivent faire quand leurs concurrents proposent des prix plus bas. Mais s'agit-il de prix ou de valeur ?

Le point de vue de l'entreprise

Quand une discussion s'engage autour d'un produit, d'un service il sera fait référence, à un moment ou à un autre, à sa "valeur". C'est un mot aussi flou et mal défini en Français que l'est le terme "value" en Anglais ; le petit Larousse en donne douze définitions, le Webster dix-huit ! C'est un véritable mot "valise" chargé d'un fort contenu émotionnel et culturel.

Pour l'économiste la valeur se définira **comme le prix** auquel un objet peut être échangé, vendu, et en particulier, son prix en argent. Pour d'autres, la valeur peut être un substitut du mot importance (la valeur sentimentale) ; pour d'autres encore c'est un synonyme de courage ou d'estime ("*la valeur n'attend pas le nombre des années*", "*c'est un homme de grande valeur*"), etc. Sans parler de l'analyste de la valeur' qui met en relation fonctions et coûts pour déterminer la "valeur".

La même difficulté apparaît quand on parle de valeur au sein d'une entreprise. Que doit-on comprendre quand, parlant d'un client, on entend dire "*c'est un client de grande valeur*" ? Qu'est-ce que la valeur d'un client ? Nous avons obtenu de nos interlocuteurs autant de réponses que nous avons posé de questions. Dans les hypermarchés, les caissières, personnes en contact avec la clientèle, diront : « C'est la valeur de son "panier" lorsqu'il passe à la caisse, un client moyen à une valeur de 80 Euros. Mais un client de 'valeur' peut valoir des fois jusqu'à 200 Euros ».

Beaucoup d'entrepreneurs ont un raisonnement semblable : la valeur du client est souvent une fonction du chiffre d'affaires que le client développe avec l'entreprise et non de la marge qu'il permet d'assurer dans le temps. Mais tous s'accorderont pour dire que la "valeur" de la clientèle d'une entreprise est fonction du chiffre d'affaires et de la marge, de la pérennité de cette marge, donc du client.

Le point de vue des clients sur le mot "valeur"

Si on analyse ce que les clients mettent derrière le mot "valeur", on constate que l'on peut classer leurs réponses dans une des quatre définitions suivantes toutes relatives à un échange:

- La valeur c'est le prix le plus bas
- La valeur c'est tout ce que l'on désire d'un produit ou d'un service
- La valeur c'est la qualité que je reçois pour un prix que je paye
- La valeur c'est ce que je reçois pour ce que j'abandonne, y compris du temps et des efforts.

Ces définitions montrent que **certains clients focalisent sur ce qu'ils abandonnent** (de l'argent et des coûts non monétisés comme du temps et des efforts) alors que d'autres **focalisent sur ce qu'ils reçoivent** (de la qualité ou toutes autres choses qu'ils attendent d'un produit ou service).

On pourrait résumer l'ensemble de ces définitions en une définition, savoir :

la valeur perçue par le client est une évaluation objective de l'utilité d'un produit ou d'un service et/ou d'une marque fondée sur les perceptions de ce qui est abandonné pour ce qui est reçu.

Une entreprise, (qu'elle soit une société, une administration, une association) produit de la valeur quand son offre répond à ce que le client attend et y perçoit de la valeur; (le client ou l'utilisateur ou l'administré ou l'adhérent).

La valeur est le ciment de la relation « client – entreprise »

Les produits et services d'une société doivent répondre aux besoins et attentes des clients. Si, en échange de ce que le client abandonne en payant le prix, le client perçoit qu'il ne reçoit pas la « valeur qu'il attendait », les meilleures stratégies de marques, de rétention et fidélisation seront sans effet.

Valeur et prix : Rapprocher client et organisation.

Ces différences de point de vue entre ceux qui proposent et ceux qui utilisent doivent être rapprochées.

Pour pouvoir conserver et gagner des clients, il est capital d'engager un dialogue permanent « client-entreprise ». Ce dialogue porte sur la « valeur » que les clients perçoivent des produits et services et doit reposer sur une comparaison directe des mérites respectifs des offres d'une société et des offres de ses concurrents.

Ce dialogue doit permettre de répondre aux questions fondamentales suivantes :

- Quelles dimensions de l'offre expliquent le mieux les différences d'acceptation de nos prix et de ceux de nos concurrents ?
- Lorsque nous estimons la « valeur perçue » par le client, traitons-nous les dimensions « produit » et « services » de l'offre de la même façon ?
- Avons-nous un système d'alerte qui nous prévient quand la « valeur perçue » aux yeux du client dérape ?
- Avons-nous chiffré la « valeur perçue » par le client ?
- Enfin, comment faisons-nous pour engager nos clients dans un dialogue sur la « valeur perçue » qui profite à nos clients autant qu'à nous-mêmes ?

Les clients n'achètent pas un produit et/ou un service. Les clients veulent constater ce que les offres font pour eux. Les clients veulent des avantages, de la « valeur perçue ». Peu leur importe qu'il s'agisse d'un produit, d'un service, de sciences, de religion... Le différentiel de prix, n'est qu'une traduction du supplément que le client est prêt à payer pour une différence dans l'offre. C'est une proposition qu'il est souvent difficile de faire admettre au sein des entreprises organisées en « produits » et « services ».

Ces deux mots ont tendance à engluer les sociétés dans de faux univers, l'un étant l'apôtre du produit, l'autre ne voyant que le service. Une meilleure organisation ne serait-elle pas une organisation autour du mot « offre » qui allie les deux dimensions ? Les produits et les services ne sont, en fin de compte, que des dimensions de l'offre.

Nous pourrions comparer, à titre d'exemple, deux sociétés.

Prenons d'abord le cas de la société « General Electric », division énergie.

Cette division existe et se développe depuis sa création par Edison à la fin du dix neuvième siècle. Son produit phare, le générateur à turbine, est pratiquement resté le même au cours des 50 dernières années. Pourtant, en dépit d'un marché quasi stagnant, cette division enregistre une croissance record. Pourquoi? Parce que cette division a su personnaliser des offres pour des segments cibles de clientèle. Cette division s'est attachée à maximiser la « valeur perçue » par le client plutôt que de s'attacher à maximiser la vente de ses propres produits. La palette de GE va de l'offre d'un générateur à l'offre de fourniture de l'énergie produite à l'heure, en passant par une multitude d'autres options entre ces deux extrêmes. GE, dans son offre et sa démarche, se focalise sur les problèmes du client, pas sur les siens.

A contrario on peut citer le cas d'un puissant groupe financier, leader dans son marché. Ce groupe a pu, au cours de son histoire, vendre ses produits avec une prime de 30% sur ses concurrents. Aujourd'hui, ce même groupe perd rapidement des parts de marché et subit une pression dramatique sur les prix de ses produits phares. Pourquoi ? L'analyse des profils de fidélisation et des moteurs de motivation des clients de cet établissement et de ses concurrents a fourni une réponse très simple : « l'offre » de cet établissement financier est tout simplement perçue comme moins bonne que celle de ses concurrents.

Ce qui soulève deux problèmes :

- En premier lieu, comment une société peut-elle faire pour découvrir le différentiel de « valeur perçue » qui justifie une prime sur les prix ? Une première réponse est de constater la répercussion économique de son offre et celle des concurrents sur les coûts et les revenus de son client. Cela permet au moins de chiffrer la « valeur perçue ». En comprenant dans le détail le système de création de la « valeur perçue » client, une société est en position de proposer des options qui comptent réellement pour le client. Cette information est vitale dans un contexte économique concurrentiel surtout quand il existe une forte pression pour diminuer les coûts. Pour obtenir un meilleur prix, il faut donner aux clients quelque chose qui a une « valeur perçue » par lui et non la énième reformulation d'une vieille recette.
- En deuxième lieu on doit se demander pourquoi il faudrait attendre des pertes de part de marché et la pression sur les prix pour identifier un problème. Serait-il faux de dire que les problèmes de « valeur perçue » dans un marché précédent, de plusieurs mois sinon d'années, les problèmes de prix ?

Si tel est le cas, c'est, peut-être, parce qu'il n'y a pas eu d'observatoire pour assurer le monitoring de la « valeur perçue » des offres de la société face à la concurrence, de dialogue permanent avec le client.

Aussi, revenant à ce que nous disions plus haut, a-t-on intérêt à se poser en permanence les questions fondamentales auxquelles seul le dialogue client permet de répondre et à le diffuser largement en interne:

- Quelles dimensions de l'offre expliquent le mieux les différences d'acceptation de nos prix et de ceux de nos concurrents ?
- Lorsque nous estimons la « valeur perçue » par le client, traitons-nous les dimensions « produit » et « services » de l'offre de la même façon ?
- Avons-nous un système d'alerte qui nous prévient quand la « valeur perçue » aux yeux du client dérape ?
- Avons-nous chiffré la « valeur perçue » par le client ?
- Enfin, comment faisons-nous pour engager nos clients dans un dialogue sur la « valeur perçue » qui profite à nos clients autant qu'à nous-mêmes ?

Notre satisfaction, c'est avant tout la vôtre !

Leadership Factor est spécialisé dans la satisfaction et la fidélisation des clients. Pour en savoir plus sur nos études, séminaires inter ou extra entreprises, formations et conseils, contactez-nous au **04 79 61 78 58** ou par mail à france@leadershipfactor.com

Sites internet : www.satisfactor.net / www.leadershipfactor.com



Leadership Factor (France)
7 rue Clément Ader
73100 Aix-les-Bains, France
Tel : +33 (0)4 79 61 78 58



Leadership Factor (UK)
Taylor Hill, Huddersfield
HD4 6IA, United Kingdom
Tel : +44 (0)148 446 7002



Leadership Factor (Espagne)
C/ Guzmán el Bueno, nº 133,
6ª. Edificio Germania
Parque de las Naciones
28003 Madrid, España
Tel : +34 (0)91 210 04 00



Leadership Factor (Australie)
PO Box 373, Pymble
New South Wales 2073 Australia
Tel : +61 (0)2 9880 2588



Leadership Factor (USA)
120 Allens Creek Road
Rochester, NY 14618
Tel : +1 (585) 295 1055



Leadership Factor (Russie)
Milyutinsky per., 6, building 2
Moscow, 101000 Russia
Tel : +7 495 787 34 11