

**MAXIMISER
LA VALEUR
DE SA GAMME**

JUIN 2006



Améliorer la compétitivité de l'entreprise, c'est l'ambition de tout dirigeant et la raison d'être d'Hemeria.

En matière de gamme produit, que faut-il privilégier : l'augmentation de la diversité de l'offre ou la simplification de la gamme ?

A travers cette étude, nous avons voulu nous attaquer à cette question difficile et donner ainsi aux lecteurs un certain nombre de pistes de réflexions.

J'espère que celle-ci, la première publiée par Hemeria, éveillera votre curiosité et votre intérêt.

Bernard BIRCHLER

Président

Authentique, Expression, Dynamique ou Privilège ? Soucieux de répondre aux attentes des clients, Renault propose la Nouvelle Clio en plusieurs motorisations, ambiances, niveaux d'équipements, ... soit au total 84 versions pour les deux carrosseries 3 et 5 portes. Cette course à la richesse de la gamme, phénomène déjà ancien dans l'industrie automobile européenne, contraste singulièrement avec la commercialisation d'offres dont la clarté constitue le premier argument de vente. C'est le cas de la Free Box dont la percée sur le marché de l'Internet haut-débit a marqué un véritable tournant. Cette démarche de clarification de l'offre est-elle une stratégie classique de conquête d'un marché en phase de maturité ? Ou bien est-ce le signe qu'une offre simplifiée peut avoir un impact fort sur le consommateur, aujourd'hui sous-estimé ?

La gestion de la diversité d'une offre commerciale est un exercice d'équilibre, visant à la réalisation d'objectifs contradictoires : part de marché maximum, adéquation de l'offre avec le(s) segment(s) client(s) visé(s), rentabilité de l'entreprise.

En effet, la gamme doit répondre aux attentes d'un maximum de clients, et ne pas être trop courte, car cela risquerait de se traduire par des opportunités de vente non réalisées. Dans le même temps, elle ne doit pas être trop étendue, car cela est coûteux et peut la rendre confuse pour les consommateurs, tout en entraînant un effet de cannibalisation entre produits. Par ailleurs elle doit être lisible et donner l'impression d'être simple car la complexité d'une gamme d'offre en limite généralement l'impact commercial.

La rentabilité naît d'une bonne maîtrise de cet équilibre entre parts de marché visées et coûts induits par la diversité de la gamme proposée.

L'analyse présentée ci-après a pour objectif de mettre en lumière, d'une part, les écarts de pratique entre les sociétés et, d'autre part, l'impact de la diversité sur les coûts.

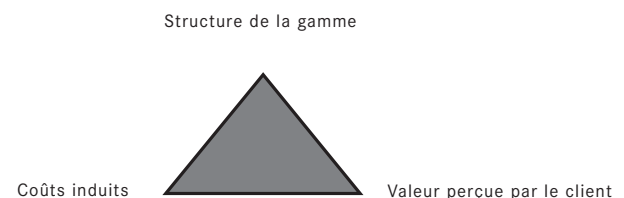
Elle s'appuie sur des analyses comparatives de gammes d'offres proposées, des études de sociétés réputées performantes dans la gestion de leur offre commerciale, des analyses de perception clients et des mesures économiques des coûts induits par la multiplicité de choix offerts.

Elle permet d'identifier les leviers sur lesquels agir pour aboutir à une gamme d'offre qui optimise à la fois gains de parts de marché et rentabilité de l'entreprise. Ces leviers sont au nombre de trois :

1. Revoir la structure de la gamme en étudiant ses composantes (largeur, profondeur et longueur) et en la structurant selon les critères de choix prépondérants du client.
2. Quantifier les coûts induits de la complexité à partir d'une analyse fine de la sensibilité de chaque poste de coût à la richesse de la gamme.
3. Etudier finement la valeur accordée par le client au nombre d'options offertes dans la gamme.

Les pages suivantes détaillent comment travailler et optimiser chacun de ces leviers, au travers d'analyses concrètes et d'illustrations réelles.

RENFORCER L'IMPACT DE SA GAMME LES 3 AXES D'ANALYSE



REVOIR LA STRUCTURE DE LA GAMME EN ÉTUDIANT SES COMPOSANTES (LARGEUR, PROFONDEUR ET LONGUEUR)

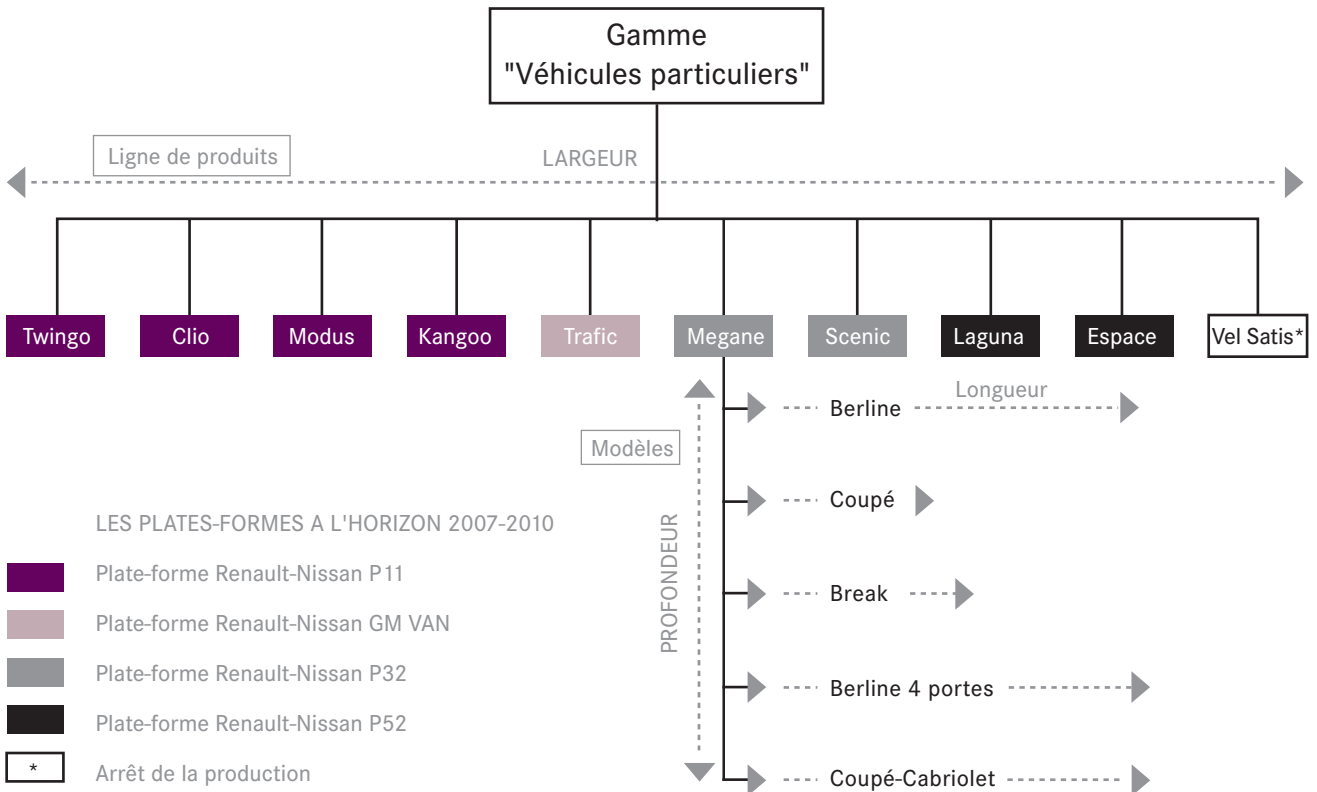
L'importance des composantes d'une gamme

Pour le spécialiste marketing, une offre commerciale se compose de plusieurs gammes, elles-mêmes constituées d'ensembles de familles, de produits ou de modèles classés selon des critères tels que fonctions / clients / technologies / canaux de distribution, etc.

Lorsqu'une gamme est très structurée, elle est constituée de trois composantes : la largeur, la profondeur et la longueur.

- La largeur de gamme correspond au nombre de lignes de produits (de la Twingo à la VelSatis chez Renault),
- La profondeur d'une ligne correspond au nombre de modèles de la ligne (berline, coupé, ...),
- La longueur d'un modèle correspond au nombre de produits proposés dans le modèle (motorisation, couleur, options,...), la longueur de la gamme étant la somme des produits de toutes les lignes et de tous les modèles.

STRUCTURE DE LA GAMME "VEHICULES PARTICULIERS" DE RENAULT



- Longueur gamme "véhicules particuliers" = \sum longueurs lignes de produits
- Longueur ligne "Mégane" = \sum longueurs des modèles
- Longueur modèle = motorisation, boîte de vitesse, finition, couleur, garnissage etc...

L'identification de ces composantes et la structuration même de la gamme sont très importantes car elles doivent, d'une part, donner une vision claire aux consommateurs des différents niveaux de gamme, justifiant ainsi des niveaux de tarifs différents, et d'autre part, correspondre au cheminement de choix du client.

Ainsi la largeur doit correspondre au premier critère segmentant aux yeux du consommateur : à la fois son principal critère de sélection des produits proposés dans la gamme selon ses propres besoins, et en même temps celui qui explique le mieux les différences de valeur entre les choix proposés dans la gamme. La profondeur doit ensuite correspondre au deuxième critère segmentant, et la longueur à ses choix finaux, importants également parce qu'ils permettent au client, dans la majorité des cas, de personnaliser son achat (le choix des options dans l'automobile par exemple).

Dans le secteur automobile les composantes de la gamme sont clairement identifiées par les clients. Cela vient de la maturité du marché : la notion de gamme existe depuis longtemps et est entretenue par les sources d'information disponibles sur le marché permettant aux consommateurs de comparer les offres qui sont structurées par segments. Lorsqu'un consommateur achète un véhicule, il aborde naturellement l'offre des constructeurs selon ses priorités de choix, à savoir la taille du véhicule, puis sa motorisation, puis sa couleur, etc.

En revanche, dans la téléphonie mobile – marché moins mature que celui de l'automobile – les notions de largeur, profondeur et longueur de gamme sont plus floues. Du point de vue consommateurs, certains privilégieront le temps de communication offert au type de forfait (prépayé vs. abonnement) alors que d'autres auront le raisonnement exactement inverse, d'où la difficulté d'établir clairement une priorité de choix. Deux facteurs structurels concourent à rendre difficile la lecture de l'offre :

- Le premier est la difficulté à identifier un attribut discriminant commun aux différents forfaits. Contrairement à l'offre automobile où une caractéristique discriminante et commune à toutes les lignes existe (la taille du véhicule qui définit la gamme et permet au consommateur

de choisir rapidement entre les différents véhicules), il n'en existe pas une seule dans la téléphonie mobile, mais plusieurs.

Si l'attribut « temps de communication » a longtemps joué ce rôle, l'arrivée de nouveaux réseaux de plus en plus performants a modifié la donne. Preuve en est, le développement de l'illimité et l'introduction de nouveaux forfaits avec une facturation à l'appel.

Celle-ci ne fera que s'accroître avec l'arrivée de la voix sur IP (Internet Protocole), dont l'objectif est d'appliquer à la voix le même traitement que les autres types de données circulant sur Internet, mettant ainsi un terme aux notions de distance et de temps de communication.

- Le second est l'introduction continue d'innovations technologiques. Ainsi, l'arrivée récente d'un nouveau type de réseau, la 3G, a enrichi considérablement les services offerts au consommateur avec notamment la possibilité de visualiser ses correspondants, d'envoyer des mini-films, de regarder la télévision et de télécharger de la musique. Cette offre n'est pas toujours disponible en option. Elle devient une composante à part entière du forfait, à un coût plus élevé. L'inconvénient pour le consommateur est alors de se voir proposer une offre plus coûteuse comportant des services dont il n'a pas forcément besoin.

Cette difficulté à établir une priorité immédiate de choix pour le consommateur est exploitée par les opérateurs. Ils peuvent ainsi se démarquer entre concurrents avec des présentations de leurs offres très différenciées, renforçant paradoxalement le sentiment d'égarement du consommateur.

Face à cette difficulté à appréhender l'offre, il y a un risque réel que le consommateur reporte son achat à plus tard ou limite volontairement sa consommation pour ne pas risquer de payer un service qu'il ne souhaite pas ou qu'il ne connaît pas bien. En outre, avec le développement des opérateurs VNO (Virtual Network Operator) qui proposent une offre simple et low-cost, les opérateurs risquent de perdre des parts de marché.

Dans le secteur de la téléphonie mobile, la gamme peu structurée et très riche égare le consommateur

Il est vrai que le marché de la téléphonie mobile est passé en quelques années d'un marché en forte croissance (marché d'équipement) à un marché plus mûr (marché de renouvellement). Le marketing de l'offre a suivi cette évolution et a élaboré une segmentation des consommateurs de plus en plus fine et sophistiquée. Preuve en est le nombre toujours plus grand de forfaits, jusqu'à 77 choix possibles chez un des trois opérateurs (en incluant les choix de temps de communication et de durée d'engagement), sans compter les services optionnels.

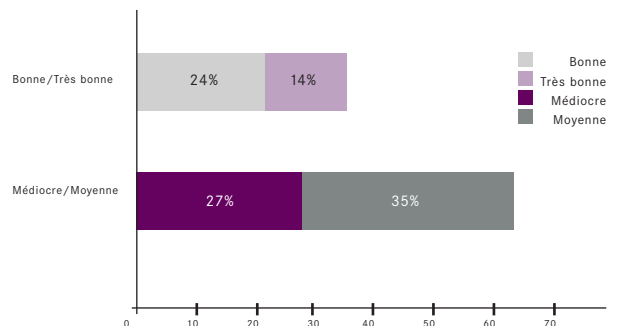
OFFRE COMMERCIALE DES OPERATEURS DE TELEPHONIE MOBILE SUR LE MARCHE FRANÇAIS

	Nombre de forfaits/ juillet 2005	Nombre total de choix possibles (en incluant les temps de communication et la durée d'engagement)
Opérateur 1	9	77
Opérateur 2	7	36
Opérateur 3	9	43

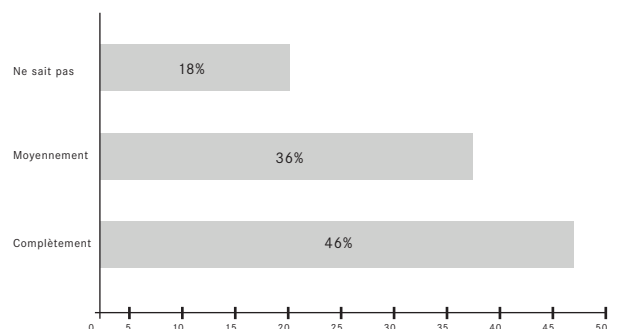
47% des consommateurs jugent que l'offre de téléphonie mobile est complexe voire très complexe

Cette multiplicité de choix ne semble pourtant pas servir le consommateur comme le montre l'étude d'Hemeria réalisée auprès d'un échantillon de consommateurs venant de procéder à un premier achat ou à un renouvellement. Ainsi, 62% des interviewés¹ jugent leur connaissance de l'offre médiocre ou moyenne. Dans ce cadre, les distributeurs ne constituent pas toujours un vecteur d'information et de conseil efficace. En effet, un quart des interviewés estime que le vendeur ne connaissait pas suffisamment les offres présentées. En définitive, plus de 47% des consommateurs jugent l'offre complexe voire très complexe !

COMMENT EVALUEZ-VOUS VOTRE CONNAISSANCE DE L'OFFRE DE LA TELEPHONIE MOBILE ?



DIRIEZ-VOUS QUE VOUS AVEZ CHOISI L'OFFRE QUI VOUS CORRESPOND LE MIEUX ?



¹ Etude réalisée auprès de 55 personnes, à Paris, en octobre 2005

Toutes les conditions ne semblent donc pas réunies pour permettre au consommateur de réaliser son achat en toute confiance. Au final, plus de la moitié des personnes venant d'acheter une offre ne sont pas certaines d'avoir fait le bon choix. Et ce, sans compter les reports d'achat.

Ces chiffres illustrent bien le risque « d'égaré » du consommateur et de perte d'opportunités liée à une gamme trop riche et peu structurée.

A l'inverse, dans les secteurs où la structuration de l'offre commerciale est bien ancrée chez les consommateurs, le facteur clé de succès réside dans la bonne gestion des différentes composantes de la gamme. Ainsi, dans le secteur automobile, l'étude des gammes « Véhicules Particuliers » de grands constructeurs révèle des approches différenciées voire opposées.

Les constructeurs automobiles européens sont moins performants que leurs concurrents japonais dans la gestion de la gamme

L'analyse de la structure de l'offre commerciale portant sur cinq constructeurs (en : France, Allemagne, Italie, Royaume-Uni) montre que les constructeurs proposent des stratégies distinctes de structuration de la gamme.

Les constructeurs japonais (Toyota, Nissan) proposent une gamme plus large et moins longue.

Les constructeurs européens (Renault, Peugeot, Volkswagen) proposent une offre plus longue mais paradoxalement moins exploitée que celle de leurs concurrents japonais.

Une largeur de gamme sensiblement plus grande pour les constructeurs japonais

LARGEUR DE GAMME « VEHICULES PARTICULIERS » DE 5 CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES - MARCHE FRANÇAIS

	Largeur de gamme proposée
Peugeot	8 lignes de produits
Renault	10 lignes de produits
Volkswagen	12 lignes de produits
Nissan	13 lignes de produits
Toyota	15 lignes de produits

Source : Analyse Hemeria

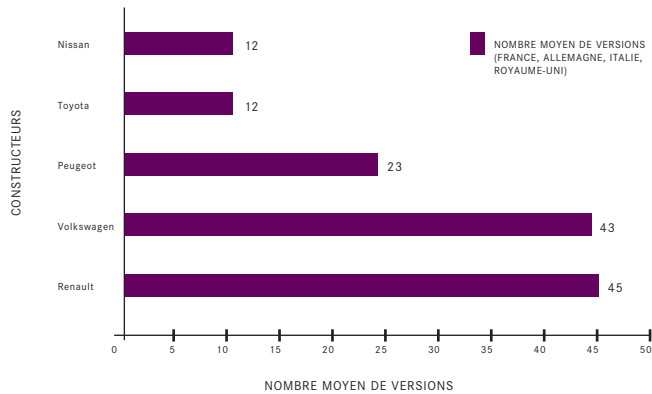
La largeur de gamme des constructeurs japonais Toyota et Nissan, plus développée que celle de leurs concurrents, laisse à penser que leur stratégie est celle d'une segmentation plus fine au niveau des lignes. Proposant plus de choix en amont au consommateur, ils prennent le parti de resserrer leur offre en aval, au niveau de la longueur de l'offre (motorisation, boîte de vitesses, finition, couleur, garnissage), comme le révèle notre étude sur le segment des Berlines 5 portes.

Une longueur d'offre plus importante chez les constructeurs européens

- Premier constat : le nombre moyen de versions proposées² par les constructeurs européens est bien plus important que celui proposé par leurs concurrents japonais (en moyenne 12 versions proposées par le constructeur Nissan et 45 en moyenne pour Renault).

² Moyenne sur 4 pays des versions proposées (motorisations x boîtes de vitesses x finitions)

NOMBRE MOYEN DE VERSIONS PROPOSEES PAR 5 CONSTRUCTEURS SUR LA LIGNE BERLINE 5 P



Source : Analyse Hemeria

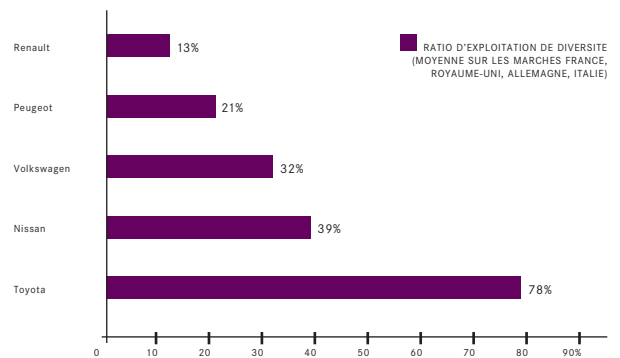
- Deuxième constat : le choix de la couleur et de garnissage (tissu intérieur) est plus ou moins varié selon les constructeurs. Ainsi, 14 couleurs sont proposées par les constructeurs européens et seulement 8 par les japonais. De même, on dénombre en moyenne 10 choix de garnissages chez les constructeurs européens contre en moyenne 2 chez les japonais.

COULEURS ET GARNISSAGES PROPOSES VOLKSWAGEN GOLF ET NISSAN ALMERA

MODELE	ILLUSTRATION	COULEURS DISPONIBLES	GARNISSAGES DISPONIBLES
Volkswagen Golf Berline 5 portes		<ul style="list-style-type: none"> BLEU PRIVERE METAL ROUGE SANGRE METAL ROULET D'ARIENT METAL NOIR BLANC CANDY ROUGE TORNAO BLEU SHADOW METAL VERT SANGRE METAL BLEU GRAPHITE NACRE GRIS TITANE METAL BLEU LATER METALLISE NOIR MACK NACRE 	<ul style="list-style-type: none"> TISSU OPERA ANTHRACITE TISSU OPERA GRIS TISSU OPERA BEIGE PUR TISSU SIEMPRE ANTHRACITE TISSU SIEMPRE GRIS OUR VIENNA ANTHRACITE OUR VIENNA BEIGE PUR OUR ALCANTARA ANTHRACITE OUR ALCANTARA BEIGE PUR
Nissan Almera Berline 5 portes		<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">

Alors qu'ils proposent un choix important de couleurs et de garnissages, les constructeurs européens sont cependant contraints de réaliser des choix dans les combinaisons proposées. En effet, toutes ne sont pas rendues disponibles au consommateur. Afin d'évaluer dans quelle mesure les constructeurs utilisent le potentiel de la longueur de leur offre, nous avons défini un ratio d'exploitation³, mettant en regard le nombre moyen de combinaisons proposées par rapport au nombre maximum théorique de combinaisons possibles (obtenu en multipliant le nombre de couleurs par le nombre de garnissages). Sur les pays étudiés⁴, Toyota propose en moyenne aux consommateurs 78% des combinaisons théoriques quand Renault n'en propose que 13%. Sur la France uniquement, le ratio d'exploitation est de 100% pour Toyota contre 17% pour Renault.

CLASSEMENT DES CONSTRUCTEURS PAR RATIO D'EXPLOITATION DE LA DIVERSITE



³ Ratio d'exploitation de la diversité = (nombre moyen de combinaisons proposées (couleurs x garnissage) par modèle) / (nombre maximum théorique de combinaisons (couleurs x garnissage) par modèle)

⁴ France, Royaume-Uni, Allemagne et Italie

Les constructeurs japonais ont à l'évidence sacrifié des possibilités de choix sur l'autel de la rentabilité

Les constructeurs européens ont également procédé à l'optimisation de leur processus de production en recourant à des plates-formes communes à différentes lignes de produits. L'étude des plates-formes Renault et Nissan révèle qu'à l'horizon 2007-2010, seules 4 plates-formes seront utilisées pour produire 9 lignes différentes. Cette rationalisation permet de mutualiser les coûts de développement et de faire baisser significativement les prix d'achat des composants, mais cet effort se situe essentiellement au niveau de la largeur de la gamme.

Notre étude montre qu'il existe des opportunités d'optimisation inexploitées, notamment au niveau de la longueur de l'offre, car il est évident que la proposition de ces options multiples entraîne une augmentation des coûts induits notamment en production.

En conclusion, disposer d'une vision claire des axes structurants de la gamme est déterminant pour les entreprises.

Cette vision doit être tirée par une compréhension des éléments, structurant le choix d'achat, et permettre de distinguer sur quelles composantes il importe d'offrir des choix supplémentaires.

Une fois cette vision établie, les autres leviers identifiés par l'étude pour optimiser une gamme d'offres, consiste à étudier et à mesurer les coûts et les gains induits par la multiplicité des choix offerts aux clients.

Ces analyses, aussi bien du côté des coûts que des gains, nécessitent des outils appropriés.

ÉTUDIER LES COÛTS SOUS UNE NOUVELLE DIMENSION QUI REFLETE LEUR VARIABILITÉ SELON LA RICHESSE DE LA GAMME

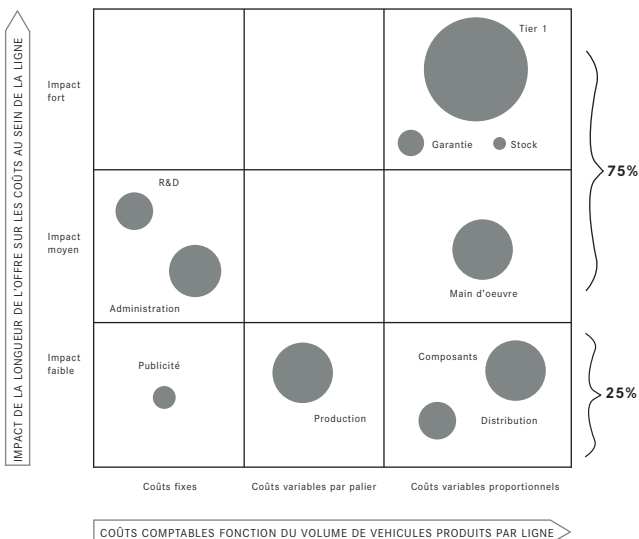
Traditionnellement, la structure de coûts est analysée en séparant les coûts en coûts fixes ou variables par rapport aux volumes produits. Cette analyse, si elle est indispensable pour évaluer le point mort, ne met pas en évidence les surcoûts engendrés par la diversité.

Pour mesurer l'impact économique d'une gamme offrant des choix multiples, il convient d'analyser les postes de coûts selon qu'ils sont impactés, ou non, par une gamme riche.

La longueur de l'offre impacte significativement les coûts d'un véhicule

Cette nouvelle grille de lecture, appliquée au secteur automobile, permet de mettre en évidence que 75% des coûts d'un véhicule sont assez ou fortement impactés par la longueur de l'offre. Parmi les coûts impactés, on trouve les coûts supportés par l'équipementier, les coûts de stock et de garantie.

POSITIONNEMENT DES POSTES DE COÛTS D'UN VEHICULE EN FONCTION DE LA LONGUEUR D'OFFRE ET DES VOLUMES PRODUITS

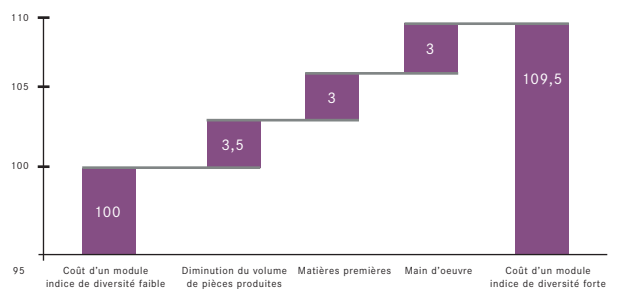


Source : Analyse Hemia
Remarque : la surface des cercles représente le % par rapport aux coûts totaux

Contribuant à hauteur de 52% à la valeur d'un véhicule, l'équipementier supporte la majorité des coûts liés à la diversité

Hemeria a analysé l'impact de la diversité sur un module produit par un équipementier de rang 1. Il s'agit d'un sous-ensemble de 65 pièces comprenant des pièces plastiques, des pièces métalliques, des mousses, et du garnissage. Afin de mesurer l'impact de la diversité sur ce module, deux cas de figure ont été envisagés dans le détail. Le cas d'une diversité faible et celui d'une diversité forte (soit respectivement un niveau de diversité chiffré à 2 vs. 5, correspondant à l'écart constaté entre constructeurs japonais et européens) ont ainsi été pris comme base de calcul.

IMPACT DE LA DIVERSITE SUR LES STRUCTURES DE COÛT (BASE 100)



Source : Analyse Hemia

On estime à près de 10 % l'impact des coûts supplémentaires liés à une diversité forte de références sur ce sous-ensemble. On peut expliquer cette différence de coût par :

- une taille de lot de fabrication plus petite et des coûts d'amortissement d'outillage plus importants,
- une augmentation des coûts des matières premières liée à des volumes d'achats plus faibles dans un univers où standardisation et massification sont les bonnes pratiques,
- des coûts de main d'œuvre directe et indirecte en hausse du fait de contraintes accrues d'assemblage et de gestion des pièces.

D'autres coûts additionnels sont également à prendre en compte.

Produire en juste à temps et transférer davantage de valeur ajoutée aux équipementiers complexifie la gestion en flux synchrones⁵. Ce phénomène est d'autant plus amplifié que la diversité est forte. Pour respecter les délais imposés par la logique de flux tendus, les coûts logistiques explosent (contraintes d'agencement de pièces dans des conteneurs spécifiques, coûts de transport additionnels etc.)

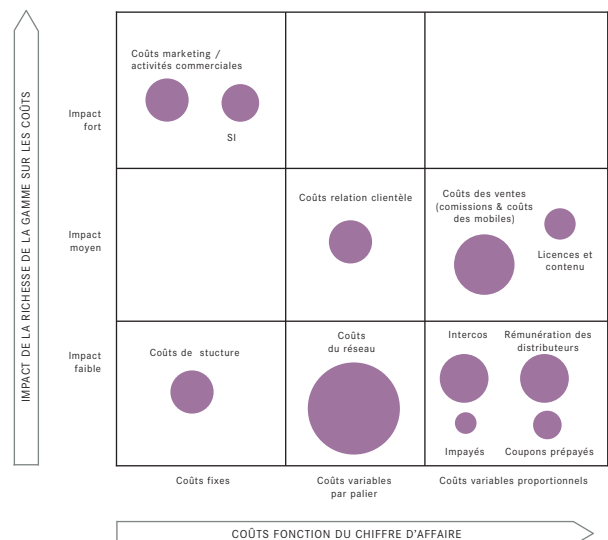
Au total, ce sont plus de 75% des coûts qui sont impactés par la longueur de l'offre chez les constructeurs

Côté constructeur, on peut distinguer les surcoûts liés à la diversité selon les différents cycles de développement d'un véhicule, depuis sa conception jusqu'à sa commercialisation. Lors de la conception du véhicule, les principaux coûts impactés par une gamme riche sont les coûts d'étude et de test (ex : tests de résistance de chaque peinture à différents environnements) et les coûts liés à la multiplicité des outillages.

Durant les opérations d'assemblage, la prévention de la non qualité vient significativement peser sur les coûts. En effet, la diversité venant complexifier les opérations, les risques de non qualité sont plus importants. Pour y faire face, des investissements supplémentaires sont à prévoir, parmi lesquels la formation des opérateurs et la mise en place de systèmes de prévention des erreurs. Enfin, sorti d'usine, le véhicule présente des risques accrus de rappel.

Dans la téléphonie mobile, le faible impact d'une gamme riche sur les coûts n'incite pas les opérateurs à structurer leur offre

POSITIONNEMENT DES POSTES DE COUTS
D'UN OPERATEUR DE TELEPHONIE MOBILE EN FONCTION
DE LA RICHESSE DE LA GAMME ET DES VOLUMES VENDUS



Source : Analyse Hemeria
Remarque : la surface des cercles représente le % par rapport aux coûts totaux

⁵ Technique qui consiste à livrer les modules quasiment en temps réel sur les lignes d'assemblage

Appliquée à la téléphonie mobile, cette analyse permet de mettre en avant trois points :

- L'impact d'une gamme riche sur les coûts liés au réseau et aux plateformes de services est faible car ceux-ci sont développés pour l'ensemble des offres.
- L'impact sur les coûts de relation clientèle est limité, car ce service est dimensionné en fonction du nombre d'abonnés et non en fonction de la complexité des offres.
- Enfin, le seul impact fort sur les coûts concerne les postes marketing et commercial. La raison étant qu'il y a autant d'offres à promouvoir que d'offres créées.

Cette approche constitue une autre explication de la complexité de l'offre proposée par les opérateurs de téléphonie mobile : l'impact d'une gamme riche sur les coûts étant globalement limité, les opérateurs ne sont pas incités à simplifier leur offre.

En conclusion, il est nécessaire d'avoir une approche analytique différente pour évaluer les coûts réels de la diversité.

Cette approche doit s'appuyer sur :

- une analyse fine de l'impact de la gamme sur les coûts,
- une évaluation précise de la structure même des postes de coûts.

Elle doit être mise en œuvre pour permettre d'éclairer les décisions de l'entreprise sur l'allocation des ressources.

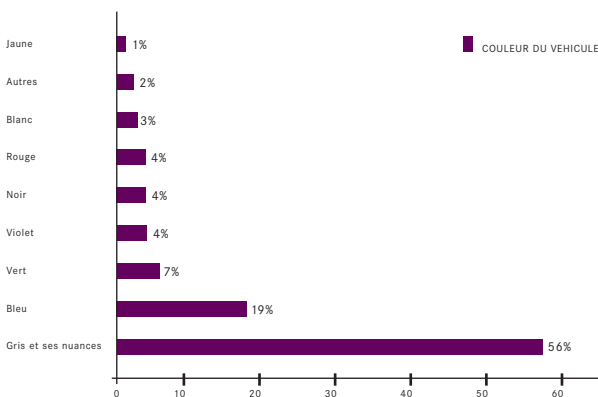
ÉTUDIER FINEMENT LA VALEUR PERÇUE PAR LE CLIENT DE LA DIVERSITÉ DES CHOIX OFFERTS

Si l'on mesure le coût de la diversité, il convient également d'en mesurer le gain. Qu'apporte réellement le fait d'offrir un choix supplémentaire ? L'étude de la valeur perçue par le client doit permettre de répondre à cette question, à condition qu'elle soit utilisée dans cette optique : l'étude client doit être orientée "apport de la diversité".

“La surestimation du gain apporté par un choix supplémentaire était de 50 %”

Prenons l'exemple des couleurs dans l'automobile. Si on analyse un échantillon représentatif de la répartition d'une berline 5 portes sur le marché, sur le premier site français de vente de véhicules en ligne (www.caradisiac.com), l'étude révèle qu'une grande majorité des véhicules sont disponibles en gris (56% des véhicules, incluant plusieurs nuances de gris), le bleu étant la deuxième couleur la plus répandue (20% des véhicules). A l'inverse, deux couleurs voisines de ces couleurs phares, le noir et le violet, représentent 4% du parc de véhicules.

REPARTITION DES VEHICULES EN FONCTION DE LEUR COULEUR
ETUDE SUR UNE BERLINE 5 PORTES – FRANCE ENTIERE



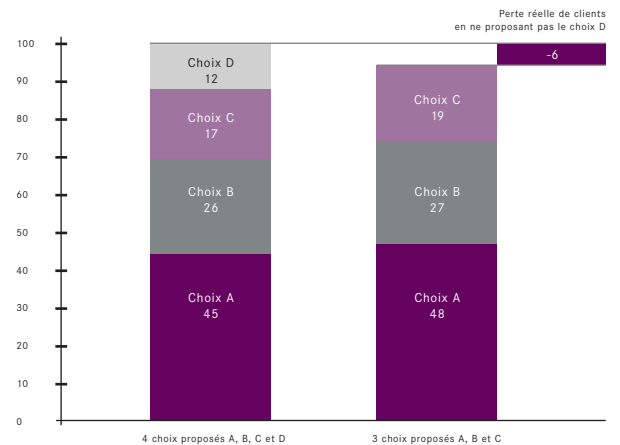
Source : CARADISIAC
Echantillon de 1437 véhicules

Une étude client traditionnelle a certainement mesuré que 4 % des clients choisiraient le violet et 4 % le noir comme couleur pour ce véhicule. Mais a-t-elle mesuré combien de clients renonceraient à ce véhicule si le violet ou le noir n'était pas proposé. Autrement dit, quelle part des 4% de clients se serait reportée sur une autre couleur et quelle part aurait réellement renoncé à l'achat et se serait reportée sur un véhicule d'une marque concurrente.

Dans un cas similaire nos analyses avaient montré que le réel apport d'un quatrième choix était de 6% même si 12% se déclaraient prêt à l'acheter. La surestimation du gain procuré par la proposition d'un quatrième choix se montait à 50%.

NOMBRE DE CLIENTS PRÊTS A ACQUERIR L'OFFRE PAR CHOIX PROPOSE

BASE 100 : NOMBRE DE CLIENTS DE CLIENTS PRÊTS A ACQUERIR LES OFFRES AVEC LES CHOIX A, B, C ET D



Les clients de la téléphonie mobile achètent des services dont ils ne soupçonnent pas l'existence

Dans le secteur de la téléphonie mobile, nous avons vu la difficulté des consommateurs à appréhender une offre jugée complexe car très riche et peu structurée.

Et lorsqu'ils passent à l'acte d'achat, les consommateurs acquièrent des services qu'ils n'utilisent pas, car ils n'en soupçonnent même pas l'existence.

Notre étude révèle qu'il existe un décalage fort entre les attributs dont le consommateur pense avoir l'usage, et ceux qui y figurent réellement. En soumettant au consommateur une liste d'attributs présents dans son forfait, et en lui demandant de déterminer si son forfait possédait ou non ces attributs, nous constatons que 66% des consommateurs interrogés (3 opérateurs pour 8 forfaits) pensent que certains attributs de base ne sont pas dans l'offre qu'ils choisissent alors qu'ils y sont de facto !

Mieux, 100% des consommateurs interviewés qui souscrivent aux forfaits avec accès au Réseau 3G, n'ont pas connaissance des fonctionnalités qui sont associées à ce réseau.

Or il est clair que ces services, inclus dans l'offre, augmentent le prix de l'offre, et la rendent inaccessible à certains segments de clients.

D'où l'idée de proposer une offre simplifiée, fondée sur les services strictement nécessaires aux yeux d'un grand nombre de clients, pour toucher un segment de clients supplémentaires.

C'est la stratégie menée récemment par le Crédit Agricole et SFR.

Une carte de crédit "low cost" pour adresser de nouveaux segments de clients

Le Crédit Agricole a affiché clairement les objectifs de sa nouvelle stratégie :

- rendre plus claire sa gamme de services,
- être plus transparent et plus lisible dans la tarification,
- répondre plus justement aux demandes des différents segments de clientèle par un produit au juste prix.

Pour ce faire, le Crédit Agricole a lancé une nouvelle logique de gamme avec des produits et services bancaires clairement différenciés en fonction de l'utilisation qu'en font les clients.

En lançant une carte bleue à bas prix, baptisée " l'Autre carte ", l'entreprise cible une partie de sa clientèle, soucieuse de ne payer que les services réellement utilisés.

Cette carte à 14,90 €/an est une carte bancaire à autorisation systématique. Son principe est le suivant : le solde du compte bancaire est vérifié lors de chaque paiement et retrait d'espèces, et le montant de ces opérations est débité immédiatement du compte bancaire. Elle n'intègre pas de produit annexe d'assurance décès et d'assurance voyage. C'est une carte européenne et non internationale. Financièrement, le gain réel est d'environ 10 euros par rapport à d'autres cartes à autorisation systématique intégrant des services d'assurance et d'assistance (25 euros).

Un téléphone ne servant qu'à téléphoner

SFR lance une nouvelle offre "simply" dont le nom exprime bien son objectif : toucher un nouveau segment estimé à 3 millions de clients, clients rebutés par la complexité des téléphones actuels.

Même si l'on peut sans doute regretter que la simplicité ne porte que sur le téléphone et non pas également sur les forfaits, puisqu'ils restent inchangés, c'est un bon exemple

d'analyse fine de la valeur client qui permet de définir une offre visant l'optimum de rentabilité : clients supplémentaires et offre à moindre coût.

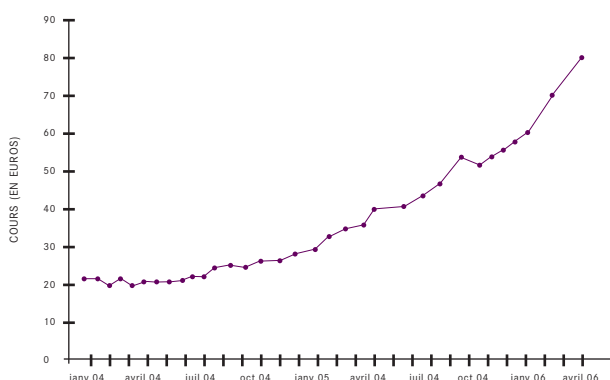
Ces deux cas concrets et récents illustrent une stratégie qui, même si cela peut paraître assez paradoxal, vise à la fois à simplifier l'offre et à élargir la gamme.

D'autres acteurs ont choisi de simplifier non pas une offre dans la gamme, mais la gamme tout court en restreignant le choix offert.

Une stratégie gagnante de simplification du choix

C'est le cas du fournisseur d'accès à Internet Free qui a eu, depuis le début de son aventure, une stratégie fondée sur la simplicité de son offre pour en renforcer la lisibilité et donc l'impact commercial : prix unique et agressif et package de services maximum.

COURS DE L'ACTION ILIAD (MAISON MERE DE FREE) DEPUIS SON INTRODUCTION EN BOURSE



Free a compris que les clients accordaient avant tout de la valeur à la simplicité : dans les premières années ils souhaitent avoir le débit maximum pour un prix fixe, depuis quelques mois ils souhaitent avoir le maximum d'usages (accès haut débit, téléphonie, télévision, etc.) toujours pour un prix fixe.

Cette stratégie a permis à la société d'afficher d'excellents résultats.

Lexus avec une gamme moins riche est néanmoins le leader du haut de gamme aux USA

Lexus, la marque haut de gamme de TOYOTA a été introduite aux USA en 1990 après une analyse très approfondie des attentes de la clientèle haut de gamme. Ceci a conduit à développer le concept d'une « organisation automobile au service des clients les plus exigeants ». La marque s'est focalisée sur les valeurs majeures pour la cible de clientèle visée (dans l'ordre : le prestige, la sécurité, la valeur de revente, la performance et le style), et les a déclinées au-delà du produit sur tous les points clés de l'interface entre le client et la marque : la concession, l'entretien, le suivi du véhicule, le suivi permanent de la satisfaction client.

Lexus, grâce à ce concept est aujourd'hui leader aux USA sur le marché du haut de gamme, devant les américains et les européens mais sa gamme est moins riche que ses concurrents :

- une grande berline (Lexus LS) contre en moyenne deux par constructeur,
- une motorisation contre six pour la Mercedes classe E ou la BMW série 5,
- un nombre réduit d'options.

Lexus a donc décidé d'une moindre diversité et d'un enrichissement qualitatif des services clients pour augmenter la valeur perçue de la marque.

En conclusion, il est important d'évaluer exactement la valeur accordée par le client aux choix multiples.

L'ouverture des marchés conduit les entreprises à proposer des offres de plus en plus élargies par peur de perdre des consommateurs. Se faisant, elles encourent un double risque : celui d'accroître leurs coûts et de rendre l'offre plus confuse. Pour résoudre ce problème, les entreprises ont le plus souvent recours, tantôt à des programmes de rationalisation de l'offre, menés par les équipes marketing, tantôt à des programmes de compétitivité, menés par les équipes dédiées. Rares sont les organisations qui parviennent à appréhender le problème dans sa globalité.

Afin de traiter cette problématique, nous proposons une approche globale qui questionne à la fois sur :

- la pertinence de la structure de la gamme,
- les coûts induits par une gamme riche,
- la manière dont cette dernière est valorisée par le client.

Dans le secteur automobile en Europe, cette analyse met en avant des opportunités de rationalisation au niveau de la longueur de l'offre. En effet, alors que la stratégie des plates-formes a démontré sa pertinence pour diminuer les coûts au niveau de la largeur de la gamme, proposer moins d'attributs par modèle constitue une piste sérieuse de réflexion.

Longueur d'offre restreinte mais gamme élargie, avec davantage de lignes proposées au consommateur, éventuellement par le biais de partenariat, c'est justement la toute récente stratégie affichée par Carlos Ghosn pour Renault.

Dans le secteur plus récent de la téléphonie mobile, caractérisé par des ruptures technologiques successives, la priorité pour les opérateurs est de structurer et de simplifier leur gamme. Alors que cette démarche n'a pas encore été entreprise, l'arrivée de la voix sur IP, qui abolit les notions de distance et de temps de communication, rend cet exercice d'autant plus nécessaire.

En définitive, maximiser ses profits tout en offrant une gamme satisfaisant le plus grand nombre de consommateurs se doit d'être une réflexion dynamique au travers des 3 axes. Elle doit être également adaptée au cas par cas selon les sociétés étudiées, leur taille, leur positionnement, leur environnement et le marché sur lequel elles évoluent.

Laurent RICHAUD, Executive Partner

Jean-Philippe COURTINAT, Partner

Jean-François LAGET, Partner

Arnaud SIRAUDIN, Partner

Conception et réalisation :

Agence Ceyrac-Lagabrielle, 01 40 15 01 18

Crédit photo :

Jacques Rostand



NOTRE VOCATION : CONCRETISER L'AMBITION DES DIRIGEANTS

Hemeria est un cabinet de conseil de Direction Générale créé fin 2002 et comptant aujourd'hui plus de 70 consultants.

Notre raison d'être est d'avoir un impact durable et mesurable sur la compétitivité de nos clients. Nous intervenons sur les problématiques suivantes :

- Créer des avantages compétitifs
- Trouver de nouveaux leviers de croissance
- Améliorer la performance des opérations
- Orienter l'entreprise vers ses clients

