

ESSEC

CHAIRE

VENTE ET
STRATÉGIE
MARKETING

Valeur Ajoutée Client et Pricing

Journée de Prospective Inter-Entreprises - 26 mai 2005

Sommaire

- **Agenda**
- **Thèmes de réflexion**
- **Compte-rendu des réflexions**
- **Composition des groupes**

Agenda

- 8h30 - 9h : Accueil et petit déjeuner au « Faculty Club »**
- 9h - 11h00 : Réflexions par groupes de travail**
- 11h - 11h15 : Pause café (Salle C18)**
- 11h15-12h30 : Suite des réflexions par groupes de travail**
- 12h30 - 14h : Déjeuner - buffet « Faculty Club »**
- 14h - 15h30 : Présentation R M/Pricing Air France PA 113**
- 15h30 - 17h : Table ronde autour de chacun des thèmes**
- 17h00 : Clôture**

Sommaire

- **Agenda**
- **Thèmes de réflexion**
- **Compte-rendu des réflexions**
- **Composition des groupes**

THEME 1 : Qu'est-ce que la valeur ajoutée client ?

☞ **Proposition A** La complexification des produits/services d'une part et l'hyperchoix d'autre part tendent à faire augmenter la part d'intangible dans les décisions d'achat (des clients). Comment l'entreprise peut-elle découvrir ce qui donne réellement envie à l'acheteur de choisir une offre, plutôt qu'une autre?

Proposition B La dépendance liée au prix varie selon les marchés. Très forte sur les marchés basiques, la destruction de valeur avec des prix bas crée une forme de valeur ajoutée client. Dans d'autres marchés où la part d'immatériel est davantage sensible, la pression concurrentielle par les prix peut être plus facilement compensée par des actions centrées sur les services additionnels. Peut-on parler aujourd'hui d'une élasticité à la valeur ajoutée comme on parle d'une élasticité par rapport aux prix (élasticité de la demande par rapport à la VA et au prix?) ?

Proposition C Les multicanaux se développent de plus en plus dans les stratégies commerciales, notamment avec Internet. Ceux-ci modifient-ils la valeur ajoutée jusqu'à diminuer le poids du prix dans la décision d'achat ?

Proposition D On sait qu'une source de valeur ajoutée supplémentaire peut correspondre aux cibles nouvellement segmentées où peut jouer l'effet d'écrémage. La difficulté réside dans la découverte de ces nouvelles segmentations de consommateurs/acheteurs. Quels sont les critères de segmentation que l'entreprise doit privilégier?

THEME 2 : Comment mesurer la valeur ajoutée client ?

- ☞ **Proposition A** Les entreprises mettent en place davantage de moyens de recherche des déterminants d'achat des individus. Cependant ces derniers sont de plus en plus réticents à se laisser observer. Comment l'entreprise peut-elle obtenir des données fiables auprès de consommateurs s'ils refusent de se laisser observer ?
- ☞ **Proposition B** La valeur ajoutée perçue par l'acheteur est souvent différente de celle déterminée par l'entreprise (valeur ajoutée « réelle » versus valeur ajoutée « perçue »). Les outils de mesure de satisfaction client et les études marketing sont-ils aptes à rendre compte de cette différence?
- ☞ **Proposition C** Les entreprises développent des packages de produits et services apparemment dans le but de créer de la valeur ajoutée client. En réalité, ces bouquets de produits et services, parfois trop larges, s'avèrent être contraignants. Comment peut-on déterminer les packages optimaux, tant pour l'entreprise (marge et CA) que pour les clients ?
- ☞ **Proposition D** Le client zappe et s'informe, ses attentes sont changeantes et bien souvent non prévisibles. Les directions marketing doivent faire appel à des spécialistes d'autres disciplines. La chaîne de propagation de la valeur est connue, mais il est difficile de déterminer sa prise en compte par le consommateur. Comment détecter les véritables attentes client et s'assurer de la réussite du lancement d'un nouveau produit/service ?

THEME 3 - Comment déterminer le juste prix ?

☞ **Proposition A** Le « yield management » et le « revenue management » sont devenus progressivement des méthodes que les entreprises adoptent de façon de plus en plus sophistiquée. Cette variation du prix pour un même produit/service apporte-t-elle de la valeur ajoutée au client ? Comment peut-on faire comprendre aux consommateurs les variations de prix entraînées par ces deux outils ?

☞ **Proposition B** Beaucoup d'écueils gênent le pricing basé sur la valeur ajoutée client : le dogme du client roi, les critères de qualité à respecter, l'absence ou la présence de SAV ou de conseil, le temps gagné par le client, le benchmarking pour s'aligner sur les concurrents, (...) sont autant d'éléments que l'entreprise doit intégrer. Est-il possible d'optimiser le pricing au vu d'un tel faisceau de contraintes ?

Proposition C Le pricing favorise dans certaines stratégies les nouveaux clients, et dans d'autres stratégies les clients fidèles. Pourtant, certains clients fidèles le resteront, avec ou sans cadeau. Quelle méthode de pricing semble la plus judicieuse ? Le pricing peut-il être simultanément un outil de rétention, de conquête et de maximisation de la marge et du CA ?

Proposition D Les fournisseurs, distributeurs et concurrents interviennent dans la perception de la valeur ajoutée client, et donc dans la détermination du pricing adapté. De même, dans certaines industries/ entreprises, le client est parfois co-producteurs/ co-constructeurs de l'offre. Quelle organisation interne doit être mise en place pour gérer simultanément/ mettre en phase le pricing et la collaboration entre clients et fournisseurs ?

Sommaire

- **Agenda**
- **Thèmes de réflexion**
- **Compte-rendu des réflexions**
- **Composition des groupes**

Message des étudiants

Nous tenons à remercier l'ensemble des participants à cette journée qui ont contribué à sa richesse et à son intérêt pour tous !

Nous avons choisi de regrouper l'ensemble de vos témoignages et prises de position avec les pistes ad hoc que nous avons explorées pour préparer cette journée. La présentation ne s'organisera donc pas selon les 3 thèmes de la journée prospective.

En vous souhaitant une bonne lecture,

La promo 18

La VA Client et l'entreprise

La VA d'une entreprise réside dans sa capacité à créer un avantage concurrentiel : elle est capable d'offrir un bien ou service que ses concurrents n'ont pas (encore) L'avantage concurrentiel se développe à partir de capacités intrinsèques de l'entreprise, ce qui suppose une réelle connaissances de celles-ci et donc de celles des concurrents existants ou potentiels.

Quel pilotage adopter pour une orientation VA Client?

Ce qui semble une nouveauté 'est en fait rien 'autre que le retour d'une évidence : l'entreprise ne survit que grâce à ses clients. Le marketing relationnel est un nouveau nom donné à un ensemble de comportements qui ont assuré la pérennité de l'entreprise depuis que le commerce et les échanges existent. Il s'agit en réalité de segmenter le plus finement possible les marchés concernés, de distinguer les catégories clients et en repérer les éléments des services auxquels ils peuvent être sensibles. Il leur est proposé des offres préférentielles, car privilégiant les prestations les prestations sans rechercher systématiquement celles qui comportent les marges les plus avantageuses pour l'entreprise. Ceci requiert à l'évidence une bonne connaissance de la demande et de l'élasticité des prix.

Après avoir distingué les différentes catégories de clients et les éléments auxquels ils sont sensibles, il s'agit de leur proposer des offres préférentielles (prix inférieurs et services supplémentaires) en privilégiant les prestations pour lesquelles les marges sont les plus avantageuses. Cela nécessite un **pré-requis qui est la connaissance de la demande et son élasticité au prix.**

La traduction en termes de stratégie pour créer de la VA client?

- **une stratégie créative** : générer en permanence des alternatives non prévisibles et difficilement accessibles aux concurrents et identifier les changements comportementaux des utilisateurs pour proposer des solutions innovantes à un besoin latent

- **une stratégie de transformation** : agir sur l'ensemble des leviers stratégiques de l'entreprise pour qu'elle devienne plus réactive et plus rapide que la concurrence. (Une limite non négligeable : l'entreprise doit être alors capable de connaître l'offre des concurrents et d'avoir un maximum d'informations du marché)

Quelques éléments complémentaires de la journée de prospective :

S'efforcer de réaliser une segmentation qui permette de lire les meilleurs prix et la valeur ajoutée.

- l'entreprise doit préserver ses marges pour pouvoir à nouveau investir mais elle ne doit pas par contre pas céder à la tentation de maximiser ses profits et de choisir les éléments de valeur ajoutée qui l'avantagent le plus. L'entreprise doit chercher les possibilités d'éclairage du marché qui sont autant de sources de ventes facilitées.

Le marché et la VA Client

Le marché mondial est caractérisé par le fait que les clients ont un large choix facilité par l'accès élargi aux NTIC et que les producteurs doivent leur proposer des produits qui répondent précisément à leurs besoins spécifiques et en même temps à leurs exigences de prix réduits.

Ainsi **l'entreprise doit trouver de nouveaux critères de segmentation**, les frontières géographiques n'étant plus un critère déterminant ni suffisant. Les critères culturels, sociaux, les valeurs propres à chacun, sont les ces nouveaux critères. Mais il faut également noter que ces critères changent très vite et donc, à cet égard, les études de marché ont une durée de vie plus limitée que par le passé. **Les marchés évoluent par révolutions nécessaires et non plus par glissades d'où la difficulté pour l'entreprise de s'adapter. sont en effet plus rapides qu'auparavant.**

La visibilité et l'image de l'entreprise s'érodent et les changements d'image sont autant de risques accrus. Beaucoup de consommateurs sont perdus face à la complexification des offres, d'où un retour sur des offres plus basiques qui leur donnent le sentiment de ne pas être berné et de voir le bénéfice chiffré du choix effectué. De même on observe dans le BTB un réel revirement : on ne propose plus d'offre pré packagée, mais on propose d'accompagner le client dans l'élaboration d'une solution sur mesure

Quelques éléments complémentaires de la journée de prospective :

Tout le problème repose en fait sur la notion de valeur réelle et valeur perçue. Une entreprise ne peut passer de la vente produit à la vente produit + services à la seule condition qu'elle puisse apporter la preuve du service rendu

- Ex Michelin : services additionnels // crédit à la consommation : travail sur la VA perçue différente du coût réel de la prestation (rapidité, fiabilité) → rendre matériel ce qui est immatériel
- Ex vente de logiciels IBM : personnalisation du produit au final : VA perçue dans le service plus que dans le produit (base technologique)

Le prix et la VA client

Pour les consommateurs, la VA client est reconnue s'il existe une véritable innovation fonctionnelle, certes, mais aussi à partir d'un certain prix aussi un prix trop bas sera douteux. Certaines entreprises ont tendance à vendre plus cher la VA Client, or le danger réside pour l'entreprise à valoriser à l'excès cet avantage pour maximiser son profit immédiat et générer ainsi rapidement une offre concurrente plus avantageuse. Parmi Les différentes méthodes de fixation des prix, en dehors de celles classiquement utilisées, on peut citer :

- **la structuration du prix** : cette technique consiste à susciter l'acte d'achat avec différents prix selon les options incluses dans les profils produits, pour que chaque consommateur trouve "sa" VA dans un profil donné ;
- **la stratégie de valeur concurrentielle** : elle consiste en la prise de conscience de la valeur de son offre par rapport à celle de la concurrence et à ne pas détruire la VA client en entrant dans une guerre des prix ;
- **les études de marché** : il s'agit de ne pas fixer le prix uniquement en fonction de la concurrence, mais aussi en tenant compte de la VA client du produit et de l'appréciation de la VA par de futurs clients.

Ceci nous amène à la question cruciale : **De quels instruments de mesure de la VA client disposons nous et comment effectuer cette mesure ?**

On la mesure généralement *a posteriori*, ensuite on l'ajuste et on l'améliore. Il est d'autant plus difficile de la mesurer que le consommateur ne sait pas lui-même ce qu'il recherche, ou encore que la satisfaction qu'il ressent n'est pas strictement liée aux qualités intrinsèques du produit mais plutôt à la promesse et à l'univers qu'il dégage. La notion de promesse est donc primordiale mais parfois dangereuse car pas toujours réaliste ou cohérente.

D'un point de vue plus technique, le **choix des outils de mesure de la satisfaction** posent problème. Ils sont forcément biaisés par le poids historique (on ne pose des questions que sur son champ d'action), culturel, ou même par le comportement des enquêteurs. D'autre part, les enquêtes téléphoniques prennent de plus en plus l'allure de ventes par téléphone ce qui revient à mélanger deux domaines : la mesure du degré de satisfaction et les attentes éventuelles d'une part et l'approche commerciale incitative à un achat plus ou moins préprogrammé.

Quelques éléments complémentaires de la journée de prospective :

On a l'impression que certaines entreprises ne s'intéressent pas à cette mesure et font finalement preuve d'un **"autisme" client**. C'est une situation à laquelle elles devraient remédier surtout s'il s'agit de prestataires de services pour qui la satisfaction est au cœur du business.

D'autre part il y a des problème en interne : qui fait quoi par rapport au pricing? comment le processus de pricing est-il organisé ? Qui a le droit de toucher au prix ? Qui a de la visibilité sur le processus de pricing ? Qui fait les marges ? De plus les programmes « qualité + satisfaction » et « connaissance et attentes », à travers les CRN's et autre NTIC, ne sont finalement bénéfiques qu'à moyen terme et contredisent ainsi les autres objectifs court terme de l'entreprise et ce d'autant plus que les seuils d'efficacité des orientations valeur ajoutée/Client ne sont pas linéaires mais acquis par paliers spécifiques à chaque marché, segments de clientèle et environnement. Ce qui a pour conséquence de rendre moins visibles les résultats d'investissements consentis.

Relation Client et VA client

Il faut arriver à **construire une relation différenciante qui sache redonner sa place au client**. Une relation différenciante consiste à :

- Développer la pro activité de la relation clients : c'est déclencher spontanément une action à destination du client ; anticiper ses attentes.
- Développer des services clients à forte valeur ajoutée : des services additionnels par rapport aux services directement liés au cœur de métier de l'entreprise qui apportent une réelle valeur au client de façon complémentaire à l'offre vendue.
- Cultiver l'étonnement positif : Le fournisseur doit savoir apporter à son client une valeur ajoutée à laquelle celui-ci ne s'attendait pas.

Cette relation client est dominée par les 3 composantes de la fidélisation : stabilité de la relation-coopération demandée ou spontanée, loyauté exprimée.

La relation va se construire au travers de la marque, ce qui nous amène à dire que c'est **parfois la marque qui est à l'origine de la VA client**, ou qu'elle peut se confondre avec la VA client d'un produit.

- La première étape étant la **relation de confiance** entre le consommateur et la marque (je choisis du Coca-Cola face à la MDD car ma perception est que "le vrai Coca" est celui de Coca-Cola, et donc j'accepte de payer plus cher la marque)
- La deuxième étape étant liée au **produit directement** : **"que va-t-il m'apporter de plus et justifie-t-il de payer plus?"**

Il y a en effet une double approche : le rationnel qui permet d'attirer l'attention (innovation, services annexes etc) et l'émotionnel, déclencheur de l'acte d'achat (cadeaux de qualité, mensualisation des paiements etc)

Quelques éléments complémentaires de la journée de prospective :

La valeur ajoutée d'un produit n'est plus seulement créée par le pouvoir de la marque mais révélée par l'achat même du produit : début d'une relation particulière avec l'entreprise (" contrat ") avec l'achat par exemple d'un pneu Michelin : prix plus élevé ; avantages produit ; entreprise responsable de la bonne qualité du produit durant toute sa durée de vie. Donc la vente se prolonge dans le temps ; l'acte d'achat instaure un véritable contrat de longue durée avec le client

- il s'agit pour l'entreprise de traduire concrètement l'attachement à la marque
- **la VA Client n'est pas dans le produit ni le prix mais c'est ce qu'on a rajouté autour pour préserver le prix et donc la marge de l'entreprise**

Le cas du Yield Management

Alors que les consommateurs comparent de plus en plus les offres et cherchent des offres différenciées par les prix, il apparaît que le niveau le plus poussé de ces mécanismes est dans l'aérien et l'hôtellerie, avec le Yield Management. L'approche s'est donc individualisée, proposant des tarifs au prix que le client est prêt à payer. Le yield management est apparu comme une solution pour développer de nouveaux marchés sans redéfinir son offre historique.

Les techniques de Yield Management répondent à cinq contraintes de production dans les services qui sont :

- l'importance des coûts fixes : 75 % des coûts d'exploitation sont des coûts fixes.
- les niveaux de seuils : un client supplémentaire peut exiger un investissement important dont le montant s'amortit sur un nombre minimum de prestations.
- le niveau minimum de qualité acceptable par le client : le service vendu moins cher ne doit pas être interprété comme étant de qualité inférieure.
- garantir une notoriété à l'entreprise sur le long terme : par des pratiques de prix promotionnels, l'entreprise ne doit pas avoir l'image d'un "discounteur".
- les actions de la concurrence : toute action de Yield Management doit se faire en tenant compte des prix pratiqués par la concurrence.

Synthèse et limites de la VA Client

Définition de quatre valeurs ajoutées

- VA attendue par le client
- VA perçue par le client
- VA vendue
- VA réelle

NB : Une remarque a cependant été faite par Renault et Procter&Gamble car ceux-ci considèrent que la valeur réelle est la valeur perçue, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de valeur en dehors de l'esprit du consommateur.

Le problème est de poser une limite à la valeur ajoutée. Le client ne perçoit pas les efforts supplémentaires s'ils sont démesurés. Par exemple, l'extension de garantie à 4 ans que propose Renault coûte très cher au fabricant et ne représente pas un grand avantage pour le client.

Vers un nouveau contrôle de la VA client par l'entreprise?

Les entreprises ne maîtrisent pas complètement la création de valeur ajoutée, en effet la distribution joue un rôle de plus en plus important. Lorsque Xerox a renoncé à sa culture directe cela revenait à s'exposer au risque de ne plus posséder leur image de marque mais de la livrer aux revendeurs. Ceci est vrai pour la grande distribution comme l'ont précisé Procter et Danone. Les industriels prennent en compte cette situation et en conséquence elles se réorganisent afin d'avoir un contact plus développé avec le consommateur final.

Les multicanaux sont une solution nouvelle pour toucher des cibles plus segmentées mais aussi pour tenter de remédier à la déperdition de valeur dans certains processus de vente faisant appel à des intermédiaires. Les intermédiaires entre l'entreprise et la création de l'offre (chaîne de valeur) entraînent des modifications de prix. Plus de contrôle de l'offre finale. Et récupération de la VA par quelqu'un d'autre.

Synthèse et limites de la VA Client

Un ensemble de conditions est nécessaire à la création de VA client :

- Pour créer une VA durable orientée client, une entreprise doit en premier lieu se regarder de l'extérieur et déterminer, en s'imprégnant de ce que font ses concurrents ou d'autres entreprises opérant sur d'autres marchés (benchmarking), quels sont ses avantages, quels sont ceux qu'elle doit encore acquérir, quels sont ceux qui ne lui sont plus utiles aujourd'hui et qui ne répondent plus aux nouvelles attentes de ses clients.
- En second lieu, l'entreprise se doit d'agir et de progresser, en remplaçant, par exemple, sa part de marché actuelle auprès de ses clients dans un marché potentiel plus large qu'elle devra conquérir. (ne pas raisonner sur un acquis mais sur un potentiel). Elle doit donc tenir compte des contraintes externes pour envisager son développement, voire transformer des contraintes en avantages concurrentiels (ex : dans une compagnie de jet privée, la sécurité est primordiale; une entreprise a choisi d'en faire son credo et a ainsi pu justifier auprès des consommateurs des prix plus élevés que la concurrence)

Conclusion

Le sujet choisi cette année s'est avéré être le plus complexe que nous ayons abordé ces dernières années. Au fur et à mesure que nous avons approfondi les aspects nombreux de la valeur ajoutée face au pricing, nous avons (re)découvert toutes les implications complexes aussi bien internes qu'externes à l'entreprise que le sujet comporte.

Nous avons affaire à la question essentielle posée par la mondialisation des échanges et la concurrence acharnée qui en résulte. En fait, on n'échappe pas à la loi d'arasement du profit sous l'effet de la pression sur les prix, par la guerre des bas coûts de production. Sous cet angle, on retrouve la contradiction du salarié/consommateur/acheteur qui exige le prix le plus bas et en même temps la sauvegarde de son propre poste de travail, ce qui dépasse le cadre économique pour devenir social et politique. Concrètement, nous retenons essentiellement que la recherche de la valeur ajoutée et capacités de s'opposer efficacement à la dérive vers le seul critère de prix le plus bas, passe par une écoute du client à plusieurs niveaux de l'entreprise pour percevoir, anticiper et répondre rapidement à une attente potentielle ou réelle et par une démarche continue de segmentation du marché à la découverte de nouveaux critères. Ceci passe par un dialogue continu sous une forme ou une autre entre le client, la recherche/développement et le management de l'entreprise capable de décider de l'action à entreprendre. L'entreprise devient pro active et accepte, ce qui est le plus difficile à se remettre en cause au niveau de ses structures au fur et à mesure que le client devient co-producteur des services proposés par l'entreprise. Le but ultime est d'acquiescer et de conserver la confiance du client, seul gage de fidélité, ou au long de son activité.

Sommaire

- **Agenda**
- **Thèmes de réflexion**
- **Compte-rendu des réflexions**
- **Composition des groupes**

Composition des groupes

Groupe 1 - salle C 4

J.P. ALBERTINI - Directeur Marketing et Operations - XEROX

B.BONHOMME - Directeur Export – MICHELIN

P. BOULANGER – COFIDIS

S.BRUNEAU - Consultante

A.CASTEL - Chef de Produit - CHRISTIAN DIOR

N. FOUCAUD – Ass. Account Manager - MICROSOFT

C.MARCOUYOUX - Présidente – PRODUCTIS

J.F.MARSEILLE – Chargé Etudes Tarification - ADP

E.MONGROLLE - Professeur – ESSEC

Animateur : Sullivan Scrive

Rapporteurs : Orlane Aquilina
Isabelle Pignault
Jean-François Vincent

Groupe 2 - salle C 5

F.BORDON – Directrice Pricing et stratégie Groupe ACCOR

L.DUCERF – Directeur MKG et Commercial -AEROSERVICES

A.B. de JAEGERE - Vice Président - CAP GEMINI

N.SPRUNG - Directeur - SPRUNG Fourrures

C.SCHALLEBAUM – Directeur Général STEELCASE

C.STANOWSKI – Directeur des Services ADPGSI

O.VILLALON - Directeur Général - Bal du Moulin Rouge

Ph.VINIANE - Directeur Commercial - DENON

J.M.XUEREB - Professeur – ESSEC

Animateur : Philippe Sauvageot

Rapporteurs : Marie Schweiger
David Adrien Armougon
Jérémy Veyres

Composition des groupes

Groupe 3 - salle C 3

D.ARMBRUST – Directeur Général – Body Bloom
J.BLAISON – Responsable pôle tarification – ADP
A.HEMAIN – Direction organisation et Qualité, NATEXIS
L.LEMOINE – Directrice des Opérations – WARNER
S.MANCA – POCKETTIS
C.MARIELLE – Chef de Produit – France TELECOM
A.RISACHER - Associée - KEA & Partners
H.WEISS – Consultant

Animateur : Alexandre Nottin
Rapporteurs : Aurélie Puyal
Anaïs Becquart
Marion Pasquini

Groupe 4 - salle C 17

M.BREG - Marketing Intelligence – RENAULT
P.EDWARDS – P.D.G. - SAPHIR
R. de FOLLIN – DDRH – Groupe 3 Suisses International
E. LE SOUDEE – Secrétaire Général – Rex-Rotary S.A.
V.LONCKE – Direction marketing ESSILOR
L.LOUGERSTAY – PHILLIPS ECLAIRAGE
R.RE – Stratégies Commerciales – PROCTER & GAMBLE
C.RICOUR-DUMAS – Ingénieur Commercial – France Telecom
S. de ROYS de LEDIGNAN – Principal – CAP GEMINI

Animateur : Odile Ducheny
Rapporteurs : Laure Cristofoli
Anna Pugacewicz
Hélène Bertrand

Composition des groupes

Groupe 5 - salle C 8

J.ADAM – Président – VISUAL FRIENDLY

A.CHEILLE - Directeur Opérations Clientèle - JM BRUNEAU

C.EMERY – Responsable Prcing - Groupe ACCOR

J.NEIRYNCK – Consultant

J.C.PHILIPPON - Chef de Groupe Marketing - MARS Alimentaire

S.PLANTEY – Market Management – IBM EUROPE

D.TROUCHE – Directeur Product Line – WANADOO

C.VINIANE – Consultante

Animateur : Laure Engel
Rapporteurs : Violaine Génot
 Sylvie Tang
 Louise Piednoir