

# Comment la crise transforme l'entreprise : le piège du milieu de gamme

LE MONDE ECONOMIE | 24.09.2012

Par Emmanuel Combe, Université Paris-I



La Nano de

Tata. | AFP/SASCHA SCHUERMAN

*Le supplément " Eco & entreprise " publie une série de dix contributions de chercheurs sur les mutations de l'entreprise, en partenariat avec l'Association de valorisation de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises (Envie) dont voici la troisième.*

**Les difficultés économiques poussent les consommateurs à des arbitrages : baisse des dépenses de loisir, constitution d'une épargne de précaution, recours au marché de l'occasion et à la revente, etc. Parmi ces nouveaux comportements, la "polarisation des choix" mérite que l'on s'y arrête, tant ses implications sur les stratégies d'entreprise sont fortes.**

Ce phénomène désigne un consommateur qui achète à la fois des produits low cost et haut de gamme de façon apparemment antinomique. Une même personne peut ainsi prendre un vol low cost, tout en s'offrant des lunettes griffées.

C'est bien souvent au prix d'une moindre dépense sur les "commodités" que le consommateur parvient encore à s'offrir ces biens à forte valeur ajoutée. La crise accélère la tendance, en l'incitant à comparer le prix de chaque bien avec la valeur ajoutée espérée.

Si un produit est une commodité, le consommateur accepte une prestation minimaliste, en contrepartie d'un prix faible. Tel est le sens du low cost dont la promesse, même sommaire, est tenue : un prix bas en adéquation avec le faible niveau de valeur ajoutée demandé. Dans le transport aérien, l'essentiel y est - sécurité et ponctualité des vols -, tandis que le superflu est en option, payant.

## **TYRANNIE DE LA FONCTIONNALITÉ**

A l'opposé, certains produits échappent, même en période de crise, à la tyrannie de la fonctionnalité, du minimalisme et du prix bas, en entrant dans l'univers de "l'identité", comme les smartphones ou les parfums de luxe. Le prix du produit - élevé dans l'absolu - n'est pas considéré comme injustifié ou excessif par le consommateur, qui le met en relation avec la forte valeur ajoutée attendue, en partie symbolique : statut, appartenance à un groupe, etc.

Face à de tels choix de [consommation](#), les entreprises positionnées sur le milieu de gamme, au prix jugé trop élevé par rapport à la valeur ajoutée attendue, doivent réorienter leur offre. Reste à [savoir](#) dans quelle direction. Faut-il se [lancer](#) sur le terrain du low cost et du minimalisme, ou [miser](#) au contraire sur la différenciation par le haut ?

On affirme souvent que le salut passerait par la montée en gamme, qui permet d'échapper à la concurrence frontale et à la tyrannie des prix bas. Le succès des voitures allemandes, devenues des objets identitaires forts, le démontre amplement aujourd'hui.

De même, dans la grande distribution, face à l'essor du hard discount, certaines enseignes ont riposté avec succès en misant sur la qualité de service, la réactivité et la proximité, pour être au plus près des nouvelles attentes des consommateurs, notamment en ville : horaires d'ouverture, livraison, etc.

## **LA DIFFÉRENCIATION PAR LE HAUT DÉLICATE À VALORISER**

Pour autant, la différenciation par le haut s'avère parfois délicate à [valoriser](#) aux yeux des consommateurs, en particulier dans les [services](#), où la valeur ajoutée relève largement de l'immatériel et de la promesse. Par exemple, comment [convaincre](#) le client d'une banque que les frais qu'il supporte ne sont en réalité pas plus élevés que ceux d'un concurrent low cost, compte tenu de la qualité et de la variété du service fourni ? La capacité à [justifier](#) la valeur ajoutée et à [tenir](#) les promesses annoncées devient alors essentielle.

Plus encore, la différenciation par le haut n'est possible que s'il existe une demande suffisante. Si, comme dans l'aérien, la majorité du marché du court et moyen-courrier - la situation est très différente sur le long-courrier - est amenée à [basculer](#) tôt ou tard dans l'univers de la commodité, à quoi bon [offrir](#) un produit haut de gamme que les clients ne sont plus disposés à [payer](#) ?

Voilà pourquoi les compagnies aériennes n'ont d'autre choix aujourd'hui que de se [lancer](#) dans le low cost. Exercice au demeurant difficile quand on n'en a ni les gênes ni l'historique, comme le montrent les tentatives, jusqu'ici avortées, de transformation des compagnies aériennes classiques.

Il peut être judicieux de se différencier par le bas plutôt que par la montée en gamme, à condition d'être le premier sur le marché et de [parvenir](#) à une taille critique suffisante pour [bloquer](#) l'entrée de futurs concurrents. L'exemple de l'[automobile](#) est révélateur. En misant très tôt sur le low cost, Renault s'est imposé sur ce segment et récolte aujourd'hui les fruits de son audace, captant les clients qui considèrent la voiture comme une simple commodité.

Dans l'automobile comme ailleurs, l'essentiel en temps de crise est de ne pas se [retrouver](#) au milieu de la gamme.



Emmanuel Combe, Université Paris-I

**Emmanuel Combe est professeur à l'université Paris-I-Panthéon-Sorbonne et professeur affilié à ESCP Europe.**

Il est notamment l'auteur de *Le Low cost* (collection Repères, La Découverte, 2011).