

Jérôme BON, Professeur ESCP Europe

**Stratégies Hybrides ou comment
combiner stratégies de volume
et stratégies de marge.**

Summary

Hybrid strategies combine the competitive advantages of low cost and differentiation which are commonly considered as incompatible according to Porter (1, 2) and many textbooks. Although in certain case this incompatibility seems to be effective there are many situations in which hybrid strategies and price discrimination proves to be growingly effective. This paper proposes a conceptual framework based on the evolution of consumer behaviour and price discrimination theory to explain the growing success of Hybrid strategies with empirical evidence of those strategies on consumer goods markets.

Introduction

Il est courant de considérer qu'il y a deux stratégies « pures » :

- La stratégie low cost reposant sur un avantage en termes de coût de production
- La stratégie de différenciation reposant sur un avantage différentiel en termes de réponse aux besoins des consommateurs

On pense généralement que les stratégies pures ont un meilleur rendement que les stratégies de prix et de différenciation intermédiaires. Cette position exprimée par Porter (1, 2) dans les années 80 est largement relayée par de nombreux ouvrages sur la stratégie d'entreprise. Toutefois les études empiriques menées sur ce sujet ne donnent pas toutes des résultats identiques et certaines montrent que les stratégies hybrides sont plus efficaces que les stratégies pures(3)

Cet article a pour but de montrer les conditions dans lesquelles il est possible et souhaitable de mettre en œuvre des stratégies hybrides et d'apporter des exemples empiriques de mise en œuvre de ces stratégies. Pour cela nous nous appuyons sur le concept de positionnement et sur les théories économiques sur la discrimination tarifaire.

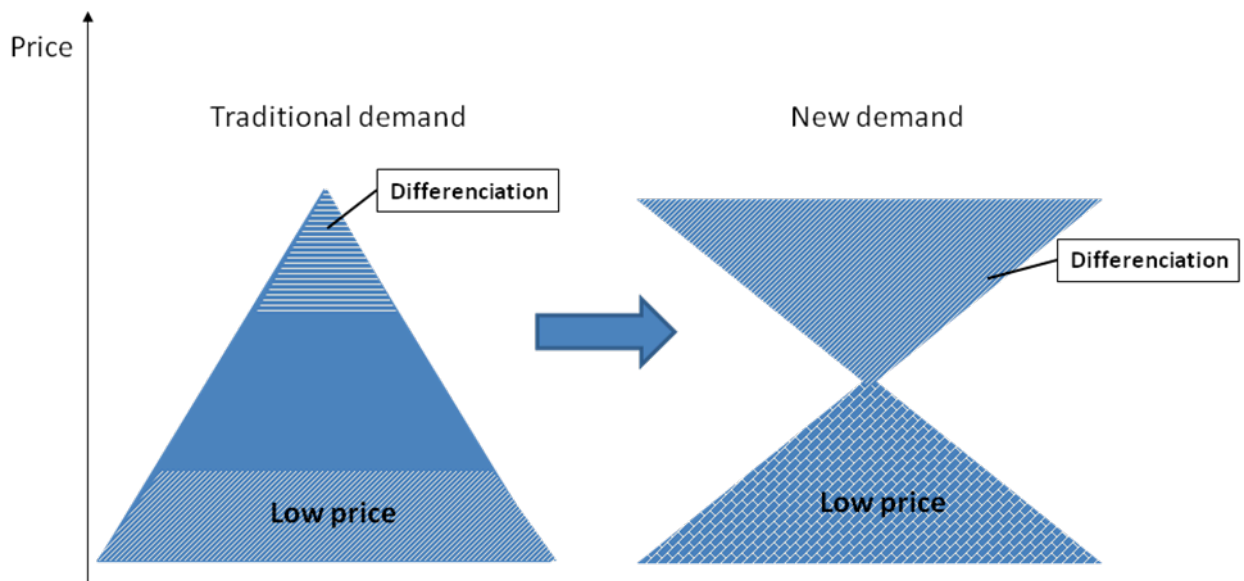
- 1) Positionnement marketing et stratégie

Dans une économie concurrentielle, les consommateurs qui éprouvent un besoin sont confrontés à un large choix pour satisfaire ce besoin. Pour s'orienter dans leurs choix ils vont se fonder sur les informations qu'ils peuvent obtenir sur le produit mais également sur la perception qu'ils ont du positionnement de ce produit.

Il est donc essentiel que le positionnement soit clair et l'on assiste depuis quelques années à une évolution de la structure de la demande qui se bipolarise avec d'un côté la demande de prix bas et de l'autre la demande de différences.

Les produits moyens n'ayant pas de positionnement clair ne sont pas identifiés et mémorisés par les consommateurs et ont donc tendance à perdre leur marché.

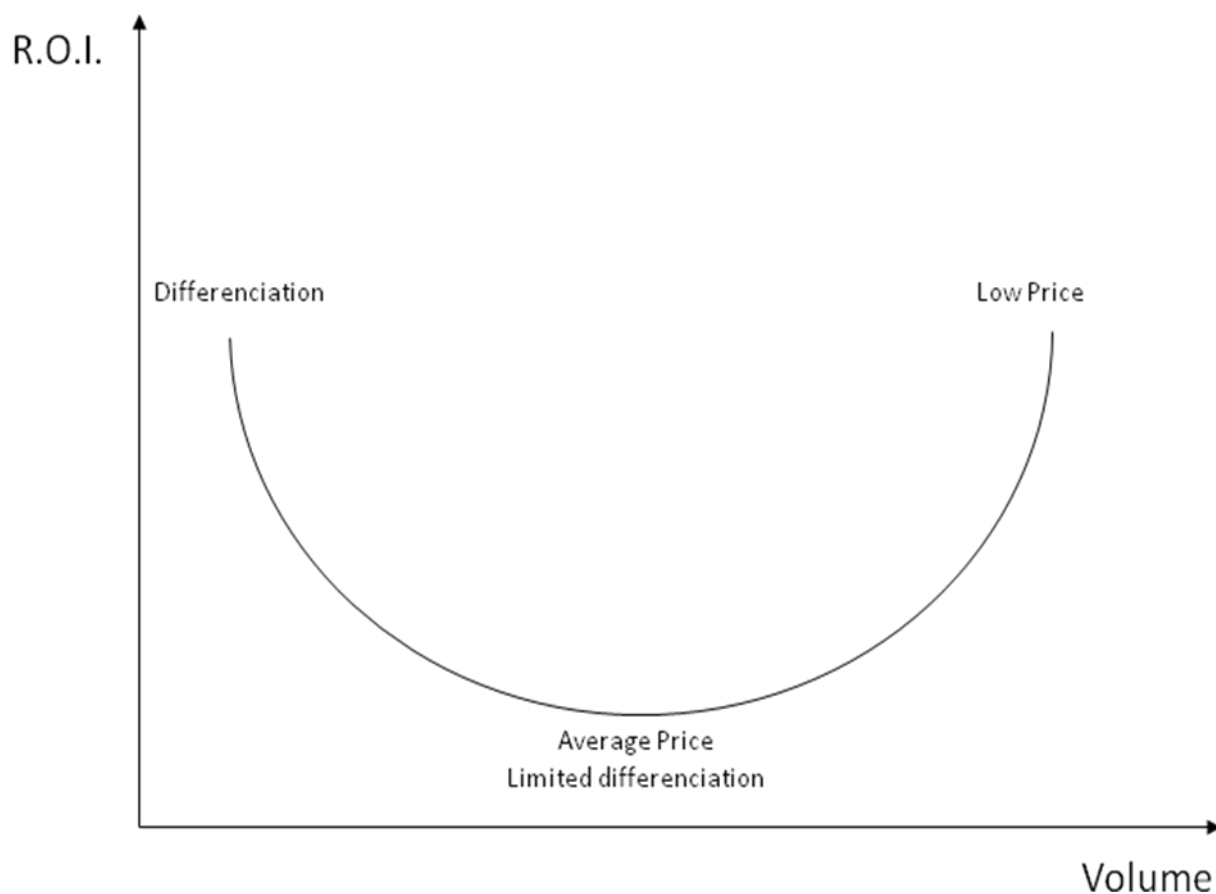
Figure 1. Évolution du Comportement du Consommateur



Cette évolution explique que les stratégies moyennes soient généralement considérées comme moins efficaces que les stratégies pures préconisées dans la plupart des ouvrages et l'on considère généralement qu'un produit risque d'être englué dans un positionnement moyen peu lisible pour l'acheteur.

Par exemple on observe sur le marché du vin en France que 70 % de la demande se porte sur des vins « low cost » dont le prix se situe entre 2.5 euros et 3.5 euros, qu'il y a très peu de demande entre 3.5 euros et 9 euros, et que le restant de la demande se concentre sur la demande pour des vins de qualité se situe à partir du seuil de 9 euros (T.Dayras,mémoire ESCP Europe 2011)

Figure 2.: Retour sur investissement des différentes stratégies



Cette bipolarisation de la demande apparaît principalement sur les marchés murs quand la croissance du marché est faible et que les progressions se font sur des gains de part de marché plutôt que sur la progression du marché lui-même.

Une étude du Boston Consulting Group (B.C.G.) (5) réalisée sur la période allant de 1994 à 2004 montre que la part de marché des produits de moyenne gamme a diminué de 12% à 40% selon les secteurs. Depuis la multiplication des offres low cost et l'insolente santé du secteur du luxe semblent montrer qu'en période de crise ce phénomène de bi polarisation s'accroît encore.

Figure 3.

Variation de Part de Marché Par Segment 1994/2004

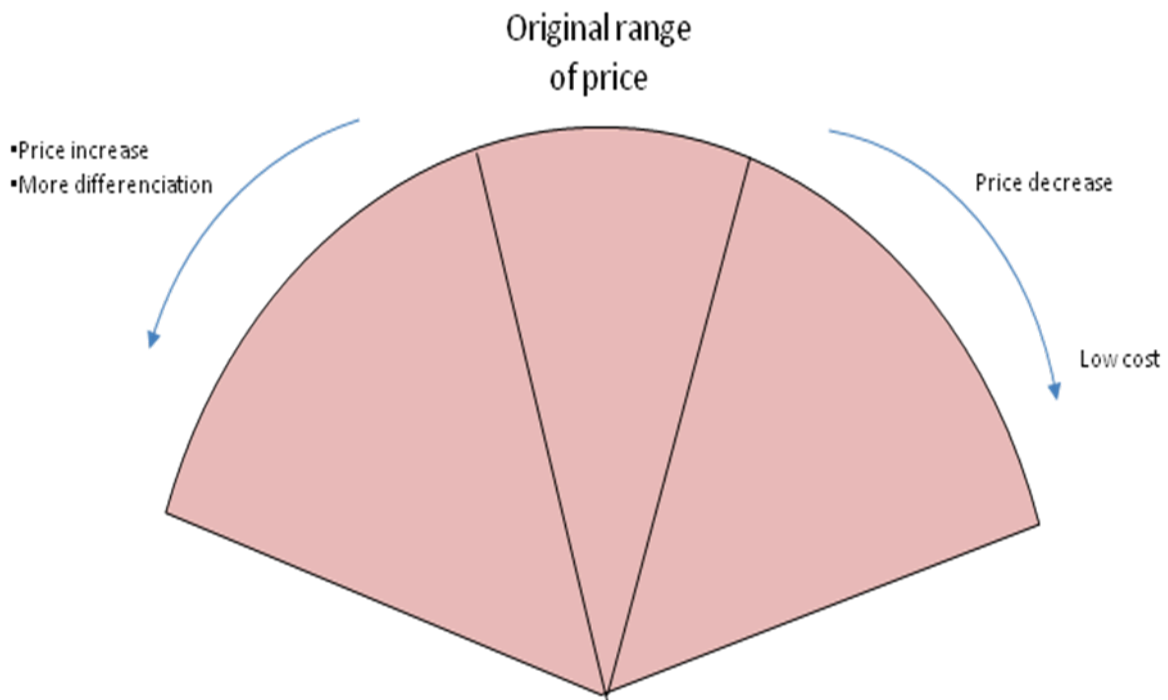
	Compétitivité Prix	Milieu de gamme	Haut de gamme
Compagnie Aérienne	+16	-22	+6
Machine à laver	+5	-16	+11
Alimentation Animaux domestiques	+8	-32	+24
Confection féminine	+9	-18	+9
Automobile	+4	-12	+8
Télévision	+7	-40	+33
Hôtel	+13	-15	+2
Épicerie	+23	-24	+1

Source: BCG cité par Ducreux (5), 2009

Sur la plupart des marchés on va trouver des écarts de prix très significatifs au minimum de 2 à 3 entre les produits low cost et les offres haut de gamme.

Figure 4.

Bipolarisation de la demande



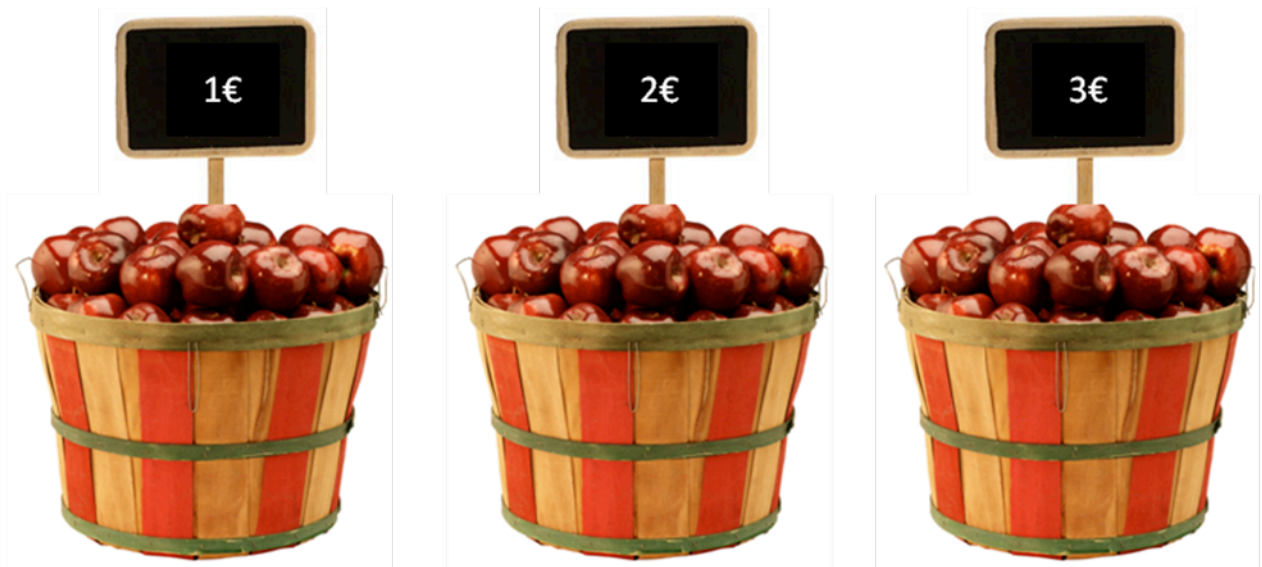
2) Bipolarisation de la demande et discrimination tarifaire

La bipolarisation de la demande provient pour une part d'une demande de différenciation et de qualité croissante mais elle résulte également de l'incapacité dans laquelle se trouve parfois le consommateur d'évaluer avant l'achat la qualité et les performances des produits qui lui sont proposés notamment lorsqu'il s'agit de produits technologiques ou de services. Dans ce cas il a recours au prix comme indicateur secondaire de qualité et considère qu'un prix élevé traduit une qualité élevée.

A la limite il est possible de vendre un produit strictement identique à différents prix et trouver des clients pour chaque prix comme le montre l'exemple ci-dessous.

Figure 5.

Discrimination tarifaire



Le marchand de fruit qui présente trois paniers de pommes strictement identiques va répondre aux besoins de différents segments de clientèle qui achèteront des pommes à 1, 2 ou 3 euros en fonction de leurs attentes. Par exemple le client qui organise un repas important pour son directeur se rassurera en choisissant les pommes à 3 euros.

Cette politique de discrimination tarifaire peut s'accompagner d'une légère différenciation perceptuelle par exemple en présentant les pommes à 1 euro dans un panier défraîchi ou en apposant une étiquette mentionnant « pommes à cuire ».

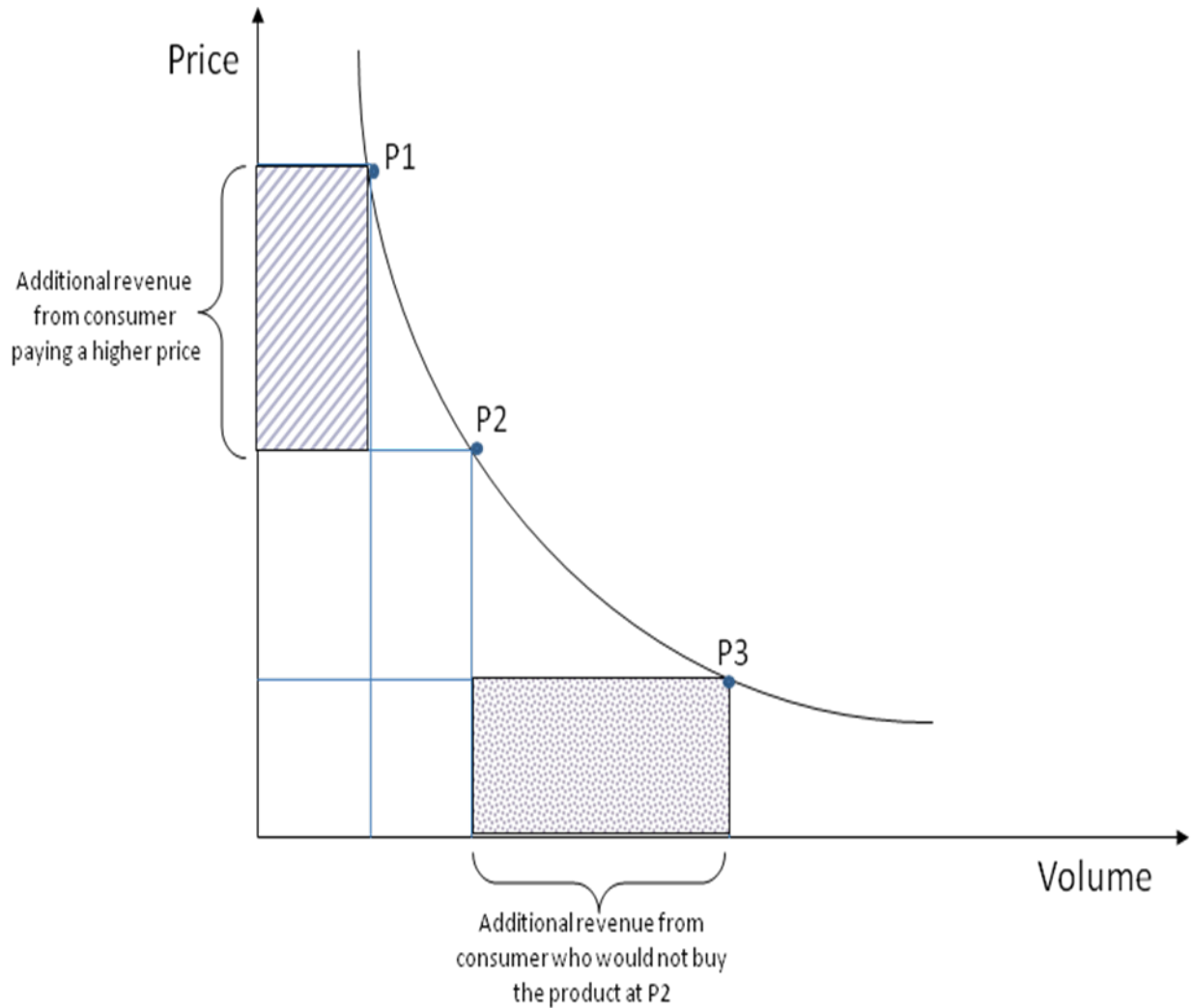
Sur le plan économique cette différenciation tarifaire permet de générer un revenu additionnel par rapport à la vente à un prix moyen de 2 euros. Ce revenu additionnel provient :

- d'une part des clients qui achètent les pommes à 1 euro et qui n'auraient pas acheté ces pommes à un prix plus élevé,
- d'autre part des clients qui achètent les pommes à 3 euros au lieu de 2 euros et qui génèrent ainsi 1 euro de chiffre d'affaires et de marge supplémentaires par kilo.

Le risque toutefois est de voir les clients qui auraient payé 2 euros acheter les pommes à 1 euro, ce risque peut être réduit par des une offre limitée en volume ou des petites différences de présentation.

Figure 6.

Captation de revenu par la discrimination tarifaire



3) Les stratégies hybrides

Le terme hybride vient du grec et désigne un objet qui résulte de la combinaison de différentes variétés. On parle donc de végétaux hybrides venant du croisement de deux espèces ou plus récemment de voiture hybride qui utilisent deux sources d'énergie distinctes essence et électricité.

Dans le domaine de la stratégie, le terme est employé dans deux sens :

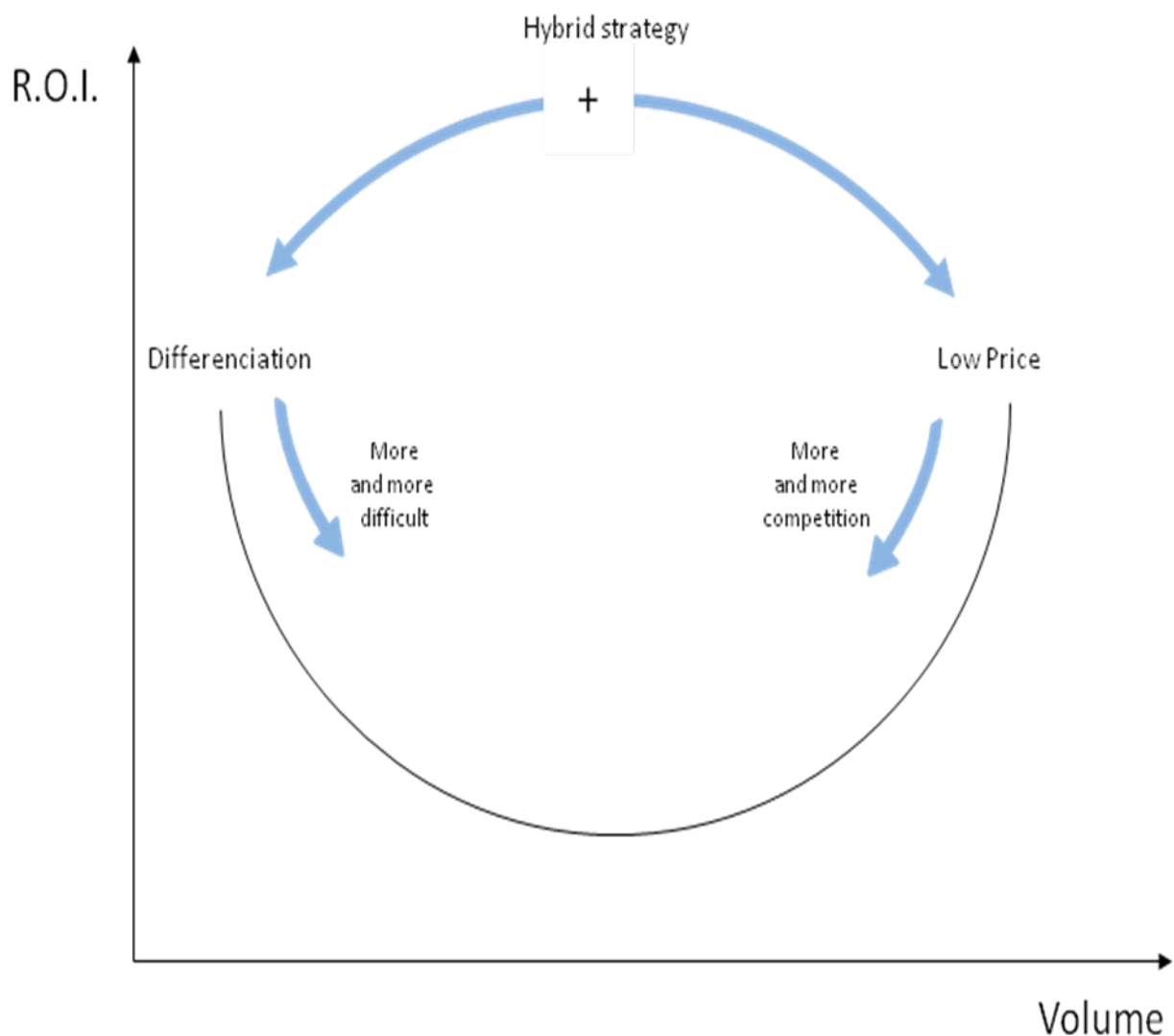
- une stratégie consistant à présenter un produit ou service qui est à la fois low cost et différencié, on citera par exemple le cas d'IKEA (4) qui à l'origine permet de proposer sur le marché des produit peu cher et fortement différenciés en terme de design et de qualité grâce à des innovations sur la chaine logistique (« flat packing » achat

mondialisés). D'une façon générale lorsqu'on réussit à mettre en œuvre des innovations de procédé majeures permettant de réduire les coûts tout en garantissant une qualité élevée, il est possible d'adopter ce type de stratégie hybride.

- une stratégie consistant à combiner une offre à bas coût destinée à réaliser des volumes suffisants pour bénéficier des économies d'échelle et une offre différenciée permettant de pratiquer des marges plus élevées. Il s'agit donc d'avoir une politique de gamme permettant de toucher plusieurs segments de clientèles. L'enjeu est donc à ce niveau de savoir quel est le niveau de différenciation nécessaire, et la cohérence de cette stratégie sur le positionnement et l'image de la marque.

Figure 7.

Stratégies hybrides



31) la difficulté de mise en œuvre de stratégies pures

Le développement des stratégies hybrides s'explique par la difficulté croissante de mise en œuvre des stratégies « pures » et de génération des marges suffisantes pour assurer la croissance de l'activité.

Il est de plus en plus difficile de mettre en œuvre des stratégies de réduction de coût de production.

Les stratégies low cost consistent à produire à un coût plus faible que la concurrence. Ce faible coût de production résulte d'une part des économies d'échelle réalisées grâce à un volume de production important, d'autre part des économies réalisées par l'amélioration continue des procédés de production (courbe d'expérience).

L'illustration classique de cette stratégie est la Ford de T qui poussait la standardisation à outrance puisque même la couleur noire était imposée pour tous les véhicules vendus. Il existe encore des domaines dans lesquels le gigantisme reste un facteur de réduction des coûts, dont l'automobile ou l'aéronautique font partie, mais dans de nombreux secteurs, comme notamment celui des services, l'avantage de la taille n'est plus aussi clair.

En effet la taille optimale des unités de production s'est réduite et une grande partie des économies d'échelles se situent maintenant au niveau des systèmes d'information et de la communication qui peuvent couvrir plusieurs lignes de production.

Par ailleurs le cycle de vie des produits est de plus en plus court et il est donc parfois difficile de bénéficier de la courbe d'expérience.

- **-Le marché demande de plus en plus de différenciation**

Nous avons vu précédemment que la demande avait tendance à se bipolariser entre les prix bas et la différenciation. Il est donc de plus en plus important de chercher des clients sur les deux créneaux.

- **-La technologie permet maintenant de différencier les produits et services à faible coût**

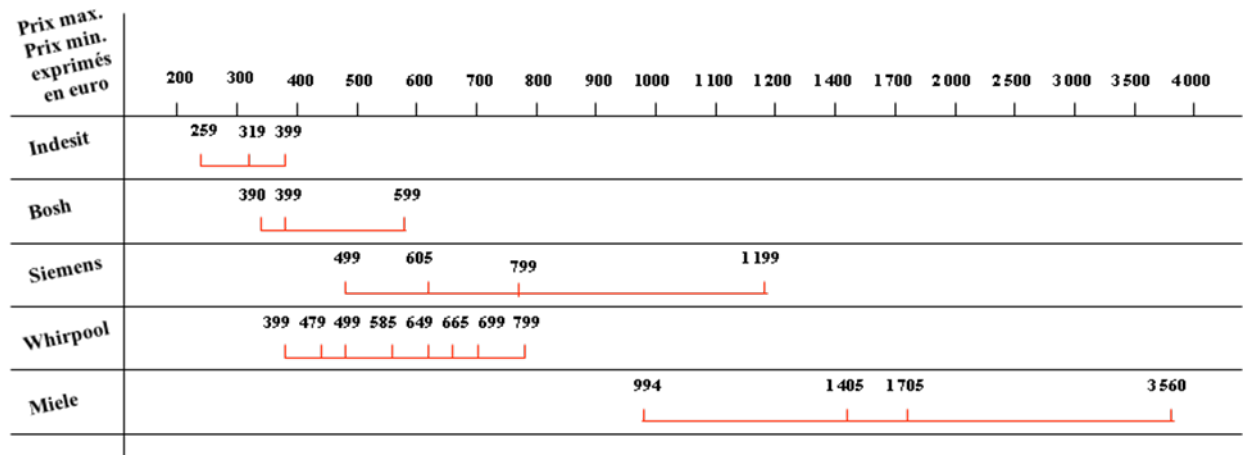
L'automatisation des procédés de production, l'amélioration des systèmes d'information, l'organisation de la production par module, permettent parfois de différencier son offre au niveau terminal sans augmentation forte du coût de production, ou même sans aucun coût pour certains services.

3.2 Analyse des prix pratiqués sur le marché des machines à laver

Pour illustrer notre propos nous avons observé les prix publics pratiqués par 5 grandes marques d'électroménager (Indesit, Bosh, Whirpool, Siemens, Miele) afin d'analyser leur stratégie de prix. Les prix ont été relevés le 31 août 2011 sur le site de Darty et l'on peut considérer qu'ils sont représentatif des prix pratiqués dans l'ensemble des distributeurs spécialisés (hors spécialistes internet). Nous avons volontairement éliminé de l'analyse les marques de distributeur et les marques faiblement représentées.

Figure 8.

Analyse des prix sur le marché de machine à laver



Les écarts de prix

Sur l'ensemble du marché la machine à laver avec chargement frontal de marque la moins chère est à 259 euros (Indesit) et la plus chère est à 3 560 euros soit 14 fois plus.

Pour chacune des marques étudiées l'écart de prix entre les différents modèles est supérieur à 1.5 et se situe entre 1.5 et 3.5.

Les différenciations

Pour chaque marque les différences entre modèles portent sur :

- le nombre de programmes
- la vitesse d'essorage
- la capacité de lavage

Les autres caractéristiques (aspect, démarrage différé) semblent identiques à l'exception de la performance énergétique qui va de A à A+++ et du modèle Miele à 3 560 euros qui semble présenter des caractéristiques différentes.

Prix des différences :

- 1) La vitesse d'essorage : les MAL de notre échantillon ont toute une vitesse d'essorage comprise entre 1 200 et 1 600 tours.
Le passage de 1 200 à 1 400 tours est tarifé 9 euros par Bosh, 80 euros par Whirpool et Indesit, 300 euros par Siemens qui facture le passage de 1 400 tours à 1 600 tours 400 euros.

- 2) Le passage de 6 à 14 programmes est facturé 86 euros par Whirpool.
- 3) La capacité de lavage (différence de prix entre 7 et 8 kg), 80 euros chez Indesit, 115 euros chez Whirpool, 200 euros chez Bosh et 300 euros chez Miele.

Il est difficile de conclure sans une étude technique plus approfondie du coût de ces différences, mais le fait qu'elles soient facturées à un prix relativement bas par certaines marques notamment Indesit laisse penser que la stratégie de toutes les autres marques et en particulier des marques Siemens et Miele est d'utiliser ces différences pour justifier des écarts de prix importants et ainsi mieux couvrir leur marché.

3.3) Des stratégies « impures »

Dans de nombreux marchés les stratégies menées par les acteurs du secteur sont moins « pures » que ne le laisse penser leur positionnement marketing.

Prenons l'exemple de Dacia constructeur automobile clairement positionné sur le segment low cost. Son véhicule Duster annoncé à un prix de départ à 11 190 euros (source : prix constructeur, site Dacia sept 2011) peut être vendu jusqu'à 25 115 euros (prestige DCI 110 FAP toutes options comprises) soit 2.24 fois plus cher alors qu'à l'inverse Mercedes qui se situe clairement sur un positionnement haut de gamme va vendre le modèle d'entrée de gamme (Mercedes A 160 Blue Efficiency) à 19 950 euros (prix constructeur site Mercedes septembre 2011)

Prenons maintenant l'exemple de la réservation d'un vol entre Paris et Toulouse (simulation effectués sur internet le 6 septembre 2011) auprès de la compagnie Easy Jet clairement positionnée sur le « low cost », le prix affiché d'une réservation pour le 9 septembre est de 213 euros auquel s'ajoute le cas échéant une option bagage (13 euros pour 20 kg c'est-à-dire l'équivalent d'une compagnie régulière et 12,75 euros pour le speedy boarding) soit 239.74 euros auquel il faut ajouter 16,24 euros pour le paiement par carte de crédit ce qui représente un prix total de 255.98 euros à comparer à un prix de 299 euros pour un vol sur la compagnie Air France tout compris certes plus élevé mais dans une proportion modeste (+ 16%)

Si la réservation est faite pour le samedi 22 octobre au soir le prix est de 93.74 euros (13 euros pour les bagages, 12.75 euros pour l'embarquement prioritaire et 16 euros pour le paiement par carte de crédit) chez Easy Jet contre 69 euros chez Air France soit 35 % de plus pour des prestations équivalentes.

Ces exemples semblent montrer d'une part que les stratégies low cost sont d'abord des stratégies de réduction des coûts et de positionnement marketing mais ne se traduisent pas nécessairement dans tous les cas d'un « low price » mais par une facturation individualisée des prestations et des options avec pour résultat une dispersion des prix permettant à la fois de défendre le positionnement low cost de la compagnie et de réaliser des marges en offrant ou en faisant payer les services associés à la prestation principale. Dans le cas d'Easy Jet il s'agit des bagages, du confort à l'enregistrement, de la facturation des paiements par carte de crédit mais également de la vente des boissons dans l'avion, de nuitées d'hôtel ou de location de voitures. Certaines compagnies font également payer le choix du siège.

On voit donc que les acteurs low cost ont tendance à développer des offres et de services complémentaires afin d'améliorer leurs marges et qu'à l'inverse les acteurs traditionnellement positionnés sur le haut de gamme essaie d'élargir leur marché en offrant des produits et services à prix plus bas pour améliorer leurs volumes.

4) Les stratégies d'hybridation

41) Discrimination tarifaire

Comme nous l'avons vu précédemment la stratégie de discrimination tarifaire consiste à proposer un service ou un produit identique à des prix différents. Par exemple un tarif de première classe et un tarif de seconde classe dans le metro avec des prestations strictement identique si ce n'est que les voyageurs de première classe se retrouvent avec d'autres voyageurs ayant acceptés de payer un prix plus élevé.

Cette discrimination s'accompagne le plus souvent d'une légère modification des prestations avec un niveau de confort plus élevé en première classe. C'est le cas par exemple dans le transport ferroviaire ou dans les avions avec deux ou trois classes de confort, dans ce cas il faut s'assurer que l'écart de prestation est perçu comme suffisant pour justifier l'écart de prix.

Pour définir une stratégie de discrimination tarifaire efficace il faut :

- 1) Identifier la zone de prix acceptable par les différents segments de clientèle, la dispersion des prix acceptable peut être large et se situer de 1 à 3 sur de nombreux marchés mais dans certains cas la dispersion acceptable est plus faible.
- 2) Identifier les moyens de différencier l'offre de façon perceptible sans accroître les coûts de façon importante. Ces différences peuvent porter sur les couleurs ou le design), des noms de marque différents pour le même produit et surtout des services différenciés tel que la durée de garantie, la flexibilité, la disposition d'une hotline
- 3) Justifier et valoriser les offres à prix élevé pour éviter une concentration de la demande sur les offres à bas prix

42) Innovation de procédé et analyse de la valeur

L'objectif est de trouver les moyens d'associer une forte différenciation et un prix de production bas. L'analyse de la valeur et l'innovation des procédés de fabrication permettent parfois d'associer des progrès en qualité et une réduction du coût de fabrication.

Cette réduction de coût de fabrication ne doit pas nécessairement se traduire par une baisse de prix, toutefois lorsqu'il existe une importante demande latente il peut être judicieux de répercuter cette baisse de coût sur les prix

Dans ce cas il est nécessaire de communiquer sur les raisons qui permettent d'améliorer la qualité tout en baissant le prix afin d'éviter que la baisse de prix soit perçue comme un signe de mauvaise qualité.

C'est ainsi que Swatch a expliqué que son prix relativement bas réside dans le fait qu'il n'y a que 51 pièces assemblées dans une Swatch contre 150 dans une montre traditionnelle , qu'IKEA justifie son positionnement prix par une politique de design to cost (on dessine l'étiquette avec le prix avant de concevoir le produit) la vente en kit et la mondialisation des achats, Zara par la rapidité de conception et de fabrication qui limite considérablement la nécessité de solder des articles invendus.

Enfin le prix compétitif du Duster de Dacia (à partir de 12 000 euros) se justifie par un poids (1180 kg.) et une consommation (5.1 litre /100 km) inférieure de 25 % aux modèles similaires

de la concurrence. Ces avantages se traduisent par une performance modeste en matière de sécurité (3 étoiles au crash test contre 5 étoiles pour la concurrence)

Figure 9.

Analyse de la valeur



Duster by Dacia/Renault

		Competitors
Weight	1180kg	+ 25 %
Consumption	5.1l/100km (Diesel)	+25 %
Price	± 12.000€/14.000€	+60 %
Crash test	3*	5*

43) Différentiation à faible coût

- Conception modulaire

Pour élargir la gamme de prix il faut concevoir des systèmes de production permettant de couvrir une gamme de prix différenciée. L'assemblage de modules différenciés permet de construire une gamme de produit avec des prix variés.

Dans l'exemple des machines à laver le linge décrit précédemment on observe que les principales différences pour chaque marque portent sur les composants suivants : volume de la cuve, nombre de programmes, vitesse d'essorage, performance énergétique.

L'assemblage de 3 types de cuves, de trois moteurs (1200 tours, 1400 tours, 1600 tours) et de deux types de programmeurs permettent de concilier une forte standardisation (un maximum de trois modules différents pour chaque pièce) avec une offre suffisamment large (9 modèles

simplement en combinant 3 moteurs différents et trois cuves) permettant de pratiquer des prix allant du simple au double.

Dans le même esprit Renault a réussi à générer un modèle à bas coût (7500 euros) la Logan en combinant des organes empruntés à d'autres modèles (Clio II, Modus, Clio III, Micra, Mégane, Espace, Laguna et Kangoo.

La formule consistant à combiner des éléments peut permettre une très forte différenciation de l'offre qui s'apparente au sur mesure et devenir un élément de positionnement de la marque par exemple DELL propose un système on line de configuration de ses ordinateurs.

- Différenciation terminale

Afin de permettre une différenciation perceptuelle forte sans renchérir les coûts de façon importante il est souvent possible de procéder à des différenciations d'aspect au stade terminal de la fabrication.

Ces modifications peuvent porter sur l'aspect extérieur. Toujours dans le cas des machines à laver il va s'agir de l'aspect des boutons de commande, de l'affichage du déroulement des programmes, de la couleur de la cuve ou de divers aspects de finition.

Dans d'autres domaines le report en fin de processus de production de la différenciation du produit permet de réaliser des économies importantes et surtout d'élargir la gamme de produit de façon considérable. C'est ainsi que la société Benetton en mettant au point un procédé de teinture en fin de cycle pour les pull-overs a pu diminuer ses coûts de fabrication, augmenter sa réactivité en fonction de la demande du marché, élargir sa gamme de produits.

Conclusion

Cette étude exploratoire nous permet d'identifier des évolutions dans les stratégies de prix des entreprises qui semblent privilégier des modèles purs en termes d'image mais impurs en terme de réalité des prix pratiqués.

Les entreprises « low cost » ont tendance à générer une part de leur revenus sur des services associés et proposent parfois des produits aussi coûteux que les entreprises traditionnelles, à l'inverse les entreprises haut de gamme tentent également d'élargir leur marché en proposant des produits plus accessibles ou en lançant des offres low cost.

Il semble donc que les stratégies hybrides permettant d'associer des niveaux de prix et de prestations variées soient un moyen de bénéficier d'une bonne position en termes de coût de fabrication tout en élargissant la gamme de prix dans des proportions très importantes par rapport à l'augmentation des prix de production.

Afin de poursuivre cette orientation de recherche il nous semble utile de mener des études complémentaires qui permettraient :

- 1) De valider plus largement les hypothèses concernant l'adoption de stratégies hybrides par les entreprises
- 2) De mesurer l'impact de la différenciation sur les coûts de production et sur la rentabilité des entreprises
- 3) D'identifier les aspects liés à l'image et les risques de dépositionnement liés à une ouverture trop large des gammes de prix proposés

Bibliographie

- (1) Porter M.E. Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York, the Free Press, 1980
- (2) Porter M.E. Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York: the Free press, 1985
- (3) Proff H. Hybrid strategies as a strategic challenge the case of the German automotive industry Omega the International journal of management Science n° 28,2000 pp 541-553
- (4) Norman R., Ramirez R. « from value chain to value constellation: designing interactive strategy” Harvard Business Review vol 71 n°4, 1993 pp 65-77
- (5) Ducreux J.M.; Abate R.; Kachaner N. Le grand livre de la stratégie, Eyrolle Paris, 2009
- (6) BON J. « le prix, calcul,gestion,évolution » MBA Marketing ,Eyrolle Paris ,2011