



Pricing : 5 ERREURS CLASSIQUES A NE PLUS COMMETTRE

Le prix est un élément fondamental du succès commercial d'une offre. Cependant, si peu de managers en doutent aujourd'hui encore, des erreurs « classiques » restent commises dans la définition du prix avec des impacts parfois considérables sur la performance des entreprises.

Amazon en a subi les conséquences avec son premier téléphone : le Fire Phone. Le produit se distinguait de la concurrence par de nombreuses fonctionnalités nouvelles comme l'image en 3D, l'identification d'objets réels et la navigation par mouvement. Le prix, fixé à 649 dollars, était à la hauteur des ambitions de Jeff Bezos, le patron d'Amazon, pour son téléphone et ses innovations technologiques. Toutefois, à sa sortie les clients n'ont pas compris l'utilité de ces nouvelles fonctionnalités rapidement qualifiées de « gadgets » et donc ont jugé son prix exorbitant. Ainsi, la faible performance commerciale du produit a conduit Amazon à en abaisser le prix à 449 dollars, deux mois seulement après sa sortie, puis le vendre à perte et enfin, arrêter sa commercialisation. Cette erreur de tarification, pensée a posteriori de la proposition de valeur, a eu un impact de 170 millions de dollars rien qu'en considérant la dépréciation du stock.

C'est donc pour éviter de type d'erreur pourtant classique, que cet article en détaille cinq.

#1- Fixer son prix uniquement en fonction de ses coûts

Le Pricing est souvent limité à déterminer un prix de revient profitable, c'est-à-dire qui couvre l'ensemble des coûts et dégage une marge. Cette méthode « Cost Plus » est probablement la plus intuitive et la plus simple à mettre en place. Toutefois, restreindre la tarification à un simple test de viabilité économique pré-lancement est l'erreur la plus fréquemment rencontrée malgré une littérature académique abondante sur le sujet.

En effet, au-delà d'une équation de rentabilité nécessaire pour ne pas vendre à perte, la méthode « Cost Plus » débouche généralement sur deux scénarios ayant chacun leurs inconvénients :

1. Si le prix est plus élevé que la valeur perçue par les clients, les volumes vendus et revenus seront insuffisants, le coût par unité vendue sera plus élevé dû au faible amortissement des coûts fixes, et ainsi marge et profits seront moindres ou parfois même négatifs.

2. Si le prix est inférieur à la valeur perçue par les clients, les volumes vendus seront importants mais l'entreprise n'en tirera pas pleinement profit. Sur le long terme, les ventes s'éroderont sous la pression de la tarification des concurrents, plus alignée sur la valeur perçue client.

Afin d'éviter cet écueil, **considérez le prix dès la conception de l'offre, comme un étalon de la valeur client.** Il ne s'agit plus de savoir combien doit être vendu un produit pour être rentable mais combien chaque client est prêt à payer pour ce produit. **L'analyse de la willingness-to-pay permet dès la conception de l'offre de mesurer, pour chaque attribut d'une offre, sa valeur auprès d'un client.** L'exemple de l'eau potable est très éloquent. Produit de commodité des plus communs et pourtant, sa « valeur client » est extrêmement variable selon le consommateur, le lieu et le moment de consommation. Il en découle des offres différentes (eau courante, bouteille de 1,5l, bouteille de 33cl, fontaine à eau d'entreprise, etc.) et donc des prix très différents (grande surface ou en point de vente de gare).

#2 - Fixer son prix sur celui du marché



Une autre erreur fréquente est la soumission de la politique de prix au « prix du marché ». Ce dernier est effectivement un indicateur pertinent dans la compréhension du marché, traçant **un marqueur rationnel de référence.** **Malheureusement, érigé en totem, le prix du marché finit par obnubilier des directions d'entreprises, tétanisées qui s'y résignent et s'enferment dans la standardisation de leur offre.**

Pourtant, utiliser le prix du marché comme l'alpha et l'oméga d'une stratégie prix, est une erreur pour plusieurs raisons :

1. Le calcul d'un tel indicateur suppose la comparaison d'offres identiques : un même produit (ou service) avec les mêmes attributs rationnels et irrationnels (la perception des consommateurs de l'offre du produit à l'expérience d'achat). Le prix du marché institue un « effet standardisation » qui étouffe toute velléité de différenciation.
2. **Le prix du marché est toujours « périmé ».** En tant qu'indicateur, il mesure par essence un état du marché toujours passé et donc dépassé. **Lui accorder une capacité à prévoir l'avenir, c'est se laisser prendre dans une illusion rétrospective.**

Afin d'éviter cette erreur, considérez le prix du marché pour ce qu'il est : un indicateur théorique et un outil d'aide à la décision parmi d'autres. Tout le travail du management est justement de différencier son offre de la concurrence pour créer et capter de la valeur ajoutée client.

Parmi les nombreux exemples d'entreprises qui ont réussi à se soustraire à la pression de la standardisation de l'offre, prenons l'exemple de Starbucks. La firme est parvenue à se différencier en repensant complètement sa proposition de valeur et a réussi à vendre des cafés à plus de 3€, soit plus de 3 fois le prix standard.

Le « prix du marché » est un indicateur utile mais il pose une vision monolithique du marché. Le travail des équipes marketing est justement de s'en extraire, en créant des **propositions de valeurs différenciantes.**

#3 - Adopter un Pricing uniforme

Plus largement, toute politique de tarification centrée sur autre chose que le client est source d'effets pervers. Au-delà des coûts ou du prix du marché, certaines entreprises imposent des objectifs de marges et donc de prix, de façon indifférenciée à l'ensemble de leurs produits. Dictée par une logique financière, cette politique peut être catastrophique particulièrement dans des entreprises proposant une grande diversité de produits et services.

Cette uniformisation du prix par la marge exigée va, en effet, à l'encontre de la plus élémentaire des règles du Pricing : pour un même produit, des clients peuvent avoir des propensions à

payer extrêmement variées. Aussi la marge optimale varie-t-elle considérablement selon les produits. L'uniformisation trahit un inconfort des entreprises à adopter une approche plus réfléchie et moins dogmatique.

Au contraire, adopter une approche centrée client, permet de segmenter le marché, de différencier la propension à payer de chacun et donc d'optimiser le succès du produit. Prenons l'exemple d'une entreprise d'édition qui lance un nouveau logiciel. En compilant les connaissances du marché, l'équipe produit définit un prix de 50€ par licence. Cependant, ce lancement à prix unique est un échec car inadapté à un marché divisé en deux segments. Pour les professionnels, le prix trop bas véhicule une image de faible qualité, et pour les particuliers le prix est trop élevé. Et donc, à cause d'une simple erreur de pricing, le lancement du logiciel aura été infructueux.

Afin d'éviter cette erreur, il est indispensable de segmenter pertinemment son marché et de **déterminer précisément les valeurs perçues par chaque groupe.**

#4 - Changer le prix sans le communiquer

L'exécution de la stratégie prix transforme parfois des plans innovants et robustes, en échecs opérationnels. Changer les prix sans assurer l'organisation commerciale et la communication attenante en fait partie.

Que cela soit à la baisse, pour accroître les ventes, ou à la hausse, pour améliorer la profitabilité, **les variations de prix sont des moments délicats dans la vie des offres.** L'analyse « en chambre » du pricing dans une perspective rationnelle de profitabilité oblitère l'aspect relationnel que revêt le prix. **Modifier le prix, c'est changer les termes de la relation entre client et vendeur.** C'est pourquoi il est indispensable pour les entreprises d'assurer le changement en communiquant autour de celui-ci afin de préserver la relation. Les clients ne sont pas nécessairement contre une modification du prix. Mais il est nécessaire, et tout particulièrement en B2B, de leur en expliquer la raison et d'éviter l'effet de surprise, susceptible de dégrader la relation.

« Pour quelles raisons, à produit égal, devrais-je payer plus ? » C'est à cette question que le client doit avoir une réponse, toujours dans la logique centrée client. Par exemple, la hausse du prix peut être la résultante de la hausse de

coûts, comme pour l'essence. Ou bien, dans une logique de *premiumisation*, la tarification traduit une proposition de valeur augmentée avec par exemple de nouveaux attributs réels ou émotionnels.

#5 - Penser la politique de discount uniquement dans une logique de vente



Les promotions sont un levier essentiel, au cœur des politiques commerciales, permettant une grande diversité d'actions : acquisition de nouveaux clients, rétention de clients, écoulement des stocks, etc. La gestion des promotions est un outil puissant, tout particulièrement en B2B, afin de personnaliser le prix à chaque client. Bien menée, elle permet l'optimisation de la marge, l'augmentation des ventes. Toutefois, très souvent, les promotions sont pilotées dans une logique seule de volume pour atteindre les objectifs commerciaux.

Si l'on définit le prix comme mesure de la valeur, le discount est l'un des moyens permettant d'adapter le prix à la valeur perçue d'un client dans une situation précise, et *in fine* de réaliser la vente. Cependant, en cherchant la vente, la promotion a des impacts sur la marge et l'image de marque. C'est pourquoi sa gestion doit être pilotée plus largement, avec par exemple, les équipes marketing, ou des équipes dédiées à la tarification afin de préserver l'équilibre de l'ensemble des composantes sous-tendant la définition du prix.

Effet pervers de la multiplication des opérations promotionnelles, certains marchés deviennent constamment « sous perfusion » avec des dommages de long terme sur la marge et l'image de marque. Le client ne perçoit plus

l'aubaine d'un produit démarqué, mais s'accoutume progressivement au prix promotionnel et sa valeur perçue diminue.

Dans la gestion des promotions, il est aussi nécessaire de penser la réaction de la concurrence afin d'éviter un autre effet pervers : la guerre des prix. Cette dernière est néfaste pour tous, puisqu'elle annule l'effet positif provisoire de la hausse des volumes tout en dégradant durablement la marge.

Afin d'éviter cette erreur, il est nécessaire de contrôler la politique promotionnelle en analysant, non seulement la réaction des clients, mais aussi celle de la concurrence. Il s'agit de penser plus largement que le simple effet volume court terme, c'est-à-dire en comprenant les implications plus long terme sur la valeur perçue.

La proposition de valeur de Sia Partners en Pricing

Au sein de la practice Marketing, Sales & Customer Experience, Sia Partners a développé des offres pour aider les entreprises à optimiser leur tarification. Nous adressons des problématiques diverses, de la stratégie à son opérationnalisation au sein de l'organisation commerciale, en nous appuyant sur nos compétences en analyse et en transformation digitale :

- **Optimisation du pricing et de la marge** : identifiez et actionnez des leviers d'optimisation inexploités sur toutes les composantes clés du pricing et de la marge permet de débloquent différentes poches de valeurs et de générer des revenus et profits supplémentaires.
- **B2B Excellence commerciale** : Améliorez vos performances commerciales en adoptant une approche analytique et comportementale pour proposer à chaque client les bonnes offres, au bon prix et par le meilleur canal
- **Optimisation des compensations** : Concevez la bonne stratégie d'incitation à la vente afin de motiver, gérer et récompenser les équipes de vente, et créer un double gain, pour la force de vente et pour l'entreprise.

Copyright © 2019 Sia Partners. Reproduction totale ou partielle strictement interdite sur tout support sans autorisation préalable de Sia Partners

VOS CONTACTS

GREGOIRE DUBOST-LAMY

Consultant Senior
+ 33 6 98 92 37 36
gregoire.dubost-lamy@sia-partners.com

MICHEL REKIEĆ

Consultant
+ 33 6 43 88 34 81
michel.rekiec@sia-partners.com

A PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners réinvente le métier du conseil et apporte un regard innovant et des résultats concrets à ses clients à l'ère du digital. Avec plus de 1 400 consultants dans 16 pays, nous allons générer un chiffre d'affaires annuel de plus de 250 millions d'euros pour l'exercice en cours. Notre présence globale et notre expertise dans plus de 30 secteurs et services nous permettent d'accompagner nos clients dans le monde entier. Nous accompagnons leurs initiatives en stratégie, projets de transformation, stratégie IT et digitale et data science. En tant que pionniers du Consulting 4.0, nous développons des consulting bots et intégrons dans nos solutions la disruption créée par l'intelligence artificielle.



Abu Dhabi | Amsterdam | Brussels | Casablanca | Charlotte | Denver | Doha | Dubaï | Frankfurt |
Hambourg | Hong Kong | Houston | London | Luxembourg | Lyon | Milan | Montréal | Riyadh |
Rome | Seattle | Singapore | Tokyo | Toronto |



Pour plus d'informations : www.sia-partners.com

Suivez-nous sur [LinkedIn](#) et [Twitter @SiaPartners](#)