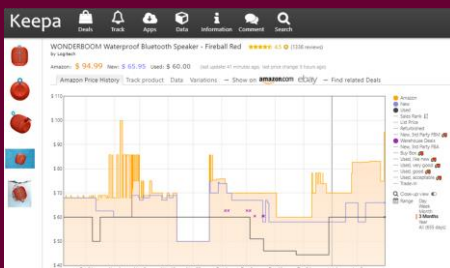


Les sites de suivi de prix, comme keepa.com, camelcamelcamel.com ou bien PriceRadar, sont les derniers avatars, après les comparateurs de prix en ligne et les marketplace, d'une révolution digitale qui bouleverse profondément les politiques de tarification. Dans un premier temps, les comparateurs en ligne ont démocratisé l'accès à l'information « prix », organisant l'espace web d'échange des données, pour que chaque client puisse, sans compétence ni connaissance particulière, simplement et rapidement, comparer les prix. Cette information, disponible pour tous, est rapidement devenue disponible partout avec la propagation du mobile, armant chaque consommateur jusque dans les boutiques. En quelques années seulement, des marchés comme la téléphonie, l'assurance et les prêts bancaires ont été complètement repensés pour accueillir ces comparateurs dans leur chaîne de valeur. Les trackers complètent et peut-être achèvent cette révolution par le suivi et donc la comparaison des prix dans le temps. En B2C, la transparence des prix devient une norme. Chacun peut ainsi grâce aux trackers déjouer les politiques de tarification, aussi complexes et dynamiques soient elles, pratiquées par les entreprises.

L'exemple ci-dessous illustre parfaitement la révolution déjà à l'œuvre dans les marchés B2C : d'un côté, le pricing dynamique d'Amazon reposant complètement sur des algorithmes avancés, de l'autre celui moins évolué des vendeurs pro ou particuliers mais dans les deux cas, un client averti.

Illustration d'un produit dont le prix a varié du simple (\$49.99) au double (\$99.99) en 12 jours.



À certaines périodes, le prix d'occasion (\$60) était supérieur de 20% au prix du neuf (\$49.99)

Une approche plus analytique et différenciée de la stratégie prix grâce au digital

À l'ère digitale, les entreprises B2B n'ont plus d'excuse pour continuer une stratégie prix indifférenciée et fondée sur les coûts. Jusqu'à présent, en B2B, la complexité contractuelle des ventes et la diversité des situations clients excusaient l'insuffisance d'analyses pricing avancées, trop fastidieuses et pas assez précises. La facilité qu'offre désormais le digital dans la production de telles analyses par des algorithmes toujours plus intelligents, ouvre un large champ de différenciation concurrentielle.

Effectivement, il est désormais possible de remplacer un pricing instinctif et une approche monolithique du marché (un prix pour tous), par une approche plus analytique et plus personnalisée, capable de prendre en compte la diversité des variables du marché : les caractéristiques des offres, les attentes des différents clients, les types de commandes, l'historique des transactions, les offres concurrentes, la valeur perçue et la sensibilité prix.

Analyse clé dans la construction d'offre et du pricing, la segmentation bénéficie pleinement du digital. La masse des données collectées sur chaque client, transaction, relation avec l'entreprise ou un tiers, et les algorithmes d'analyses de ces mêmes données permettent non seulement une granularité avancée (micro-segmentation) mais aussi une segmentation dynamique, loin des chronophages revues ponctuelles des équipes marketing. Toutes ces nouvelles capacités incitent les acteurs B2B à revoir complètement leur approche du pricing. Ce bouleversement profond change la philosophie de l'approche en l'orientant « valeur client », et ainsi en l'incluant dès la genèse de la création d'offre (voir Insight 5 erreurs classiques en pricing). Mieux encore, il permet de concevoir des modèles de pricing innovants et adaptés à une attente client.

La digitalisation ouvre un large champ de différenciation concurrentielle sur la politique de tarification sur les marchés B2B. Mais bien plus encore que la stratégie prix fondée sur la donnée avec du pricing dynamique et ultra personnalisé, c'est dans la mise en œuvre du

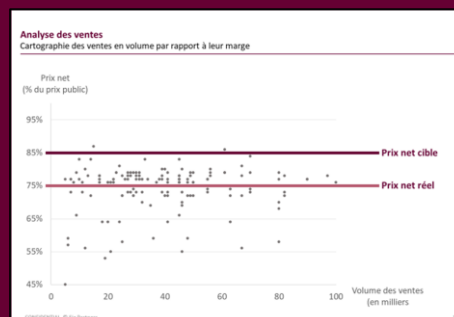
pricing que se distinguent les entreprises performantes.

Une exécution du pricing plus cohérente, réactive et plus adaptée à chaque situation

En offrant la capacité de prendre en compte les spécificités de chaque client, la digitalisation permet la construction d'une stratégie pricing adaptée à chaque client et donc qui ait du sens pour les forces de vente. Souvent, ces dernières avaient le sentiment de subir une politique inadaptée à leurs clients. En effet, une politique de prix incapable d'embrasser la diversité des situations clients (plus forte pression concurrentielle dans la région A, valeur client plus importante pour le produit B) proposant un pricing pour tous, ne convient à aucun. Dans une logique d'organisation centralisée, la politique de pricing est ainsi fixée et imposée par le corporate pour les forces de vente qui ne se retrouvent pas dans cette stratégie. Ces dernières peinent à adopter ce pricing pour tous, qui par nature ne répond pas à l'ensemble des enjeux et situations spécifiques de chaque client. Désormais, la capacité d'une stratégie prix à s'adapter à chaque client permet de résoudre, en incluant les forces de vente, l'équation entre la cohérence au niveau groupe et l'adaptabilité au niveau terrain. La digitalisation rassemble autour d'une vision collective, celle quantitative des entités corporate et celle qualitative des forces de vente en surmontant la difficulté que pose la diversité des situations terrain et la cohérence de l'offre de l'organisation.

De plus, de nouveaux outils digitaux ouvrent la possibilité d'une déclinaison de la stratégie prix en une politique de primes plus cohérente. Cette traduction du pricing en modèle opérationnel est un des enjeux clés en B2B et est profondément bouleversé par les nouveaux outils issus de la révolution digitale. Illustration fréquente d'une politique de prime insatisfaisante, la rétribution variable fixée sur les volumes : les forces de vente n'étant pas intéressées à l'optimisation de la marge mais uniquement aux volumes vendus, mécaniquement la marge est écornée. Les organisations ne sont pas ignorantes de ce biais mais il était difficile de définir des systèmes de rétribution spécifiques et dynamiques dans des environnements B2B avec une grande diversité de clients, des multitudes de produits et de pricing différents. Or les outils digitaux offrent cette opportunité pour les acteurs des marchés B2B de produire plus simplement, plus précisément, et plus rapidement leurs politiques de rémunération.

ILLUSTRATION DE LA CONSEQUENCE D'UNE POLITIQUE DE PRIMES INSATISFAISANTE



Le prix net réel est en dessous du prix net cible de 10 points car les commerciaux vendent au prix le plus bas toléré pour maximiser les volumes

En résumé, un large champ concurrentiel s'ouvre pour les entreprises en B2B sur le terrain de l'exécution du pricing. Les entreprises qui en sortiront renforcées seront celles qui auront réussi à maîtriser les outils digitaux pour aligner la mise en œuvre et la stratégie pricing en coconstruisant avec les forces de vente la stratégie prix, une politique de primes claire, comprise par tous, et transparente.

Sales Cyborg : intégrer la data jusqu'aux forces de vente

La digitalisation révolutionne le pricing en B2B non seulement dans la définition de sa stratégie et dans la mise en œuvre, mais jusque dans le métier même du commercial terrain. De nombreuses solutions digitales émergent et permettent d'équiper et d'accompagner de mieux en mieux les forces de vente tout au long de la vente. Dans un environnement B2B, la multiplicité des produits et des options, et la diversité des besoins, attentes et typologies de client induisent une grande complexité dans les sujets adressés par les forces de vente. D'un client à l'autre celui-ci doit le même jour être capable de comprendre les besoins et attentes de clients parfois très différents, proposer une solution adaptée dans l'offre, établir un pricing pertinent selon les objectifs à plusieurs variables (marge, volume, client, ligne produits, stock, délais). Les outils digitaux deviennent

ainsi indispensables pour gérer la complexité avec des catalogues produits et options, des concurrents, des modules de pricing, des informations clients (besoins, historiques des ventes), des objectifs commerciaux, etc. Les opportunités ouvertes pour mieux accompagner ses forces de ventes sont immenses : soutien dans la présentation produit, aide à la personnalisation des solutions pour les clients, assistance à la définition du prix et à sa négociation, proposition de ventes complémentaires, etc. Si les entreprises perçoivent pleinement le potentiel et la valeur de ces outils, seulement 26% d'entre elles ont installé des outils de pricing dédiés. Cette digitalisation des outils pricing transforme profondément le métier du commercial. La capacité à appréhender et utiliser cette composante analytique dans le processus de vente devient progressivement indispensable à la bonne réalisation des objectifs commerciaux, et encore plus en B2B dans un positionnement en partenaire de création de valeur qu'en B2C où les dimensions expérientielle et affective pèsent encore dans la décision client.

Le digital est en train de profondément révolutionner le pricing en B2B de la stratégie, à la mise en œuvre et jusqu'au métier de responsable commercial. De larges opportunités, c'est-à-dire des champs concurrentiels, s'ouvrent sur ces marchés jusqu'alors protégés par une plus grande complexité et diversité, notamment sous la pression continue des acheteurs très favorables à cette digitalisation. Les entreprises qui réussiront non seulement à concevoir des stratégies pricing dynamiques et personnalisées, mais surtout à mettre en place au sein de l'organisation une politique de prix et de primes qui soit pertinente et claire pour tous, et à équiper leurs forces de vente avec des

outils digitaux pertinents auront un avantage concurrentiel décisif.

La proposition de valeur de Sia Partners en Pricing

Grâce à son expertise en Ventes, Sia Partners aide les entreprises à optimiser leur tarification. Au sein de la practice Marketing, Sales & Customer Experience, Sia Partners a développé des offres adressant les problématiques de tarification de la définition de la stratégie à son opérationnalisation au sein de l'organisation commerciale, qui s'appuie sur ses compétences en analyse stratégique 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.

Source :

(1) The Death Of A (B2B) Salesman

VOS CONTACTS

THOMAS GRAFFAGNINO

Manager
+ 33 6 16 44 43 50
thomas.graffagnino@sia-partners.com

GREGOIRE DUBOST-LAMY

Consultant Senior
+ 33 6 98 92 37 36
gregoire.dubost-lamy@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](#)