

Pricing : la technique ne suffit pas

Par

Frédéric Milgrom

Vice President, Estin & Co

Optimiser les prix recèle un potentiel d'amélioration des résultats significatif et plus aisé à atteindre que des réductions de coûts internes. Aussi, les techniques de Pricing ont été significativement améliorées ces dernières années : les logiques tarifaires limitées au « cost + » ou à l'alignement systématique sur la concurrence ont été remises en cause et de nombreuses entreprises ont déployé des optimisations fondées sur l'élasticité prix, qu'elles ont inscrites dans les politiques commerciales grâce à des outils informatiques de simulation et de contrôle. Des résultats ont été engrangés ... mais leur ampleur et leur pérennité ont été souvent bien moins forts que les 2 à 4 points d'amélioration du résultat d'exploitation à 3 ans anticipés.

Dans notre expérience, ces écarts entre la théorie et la pratique s'expliquent par deux dynamiques, deux dynamiques que les techniques d'optimisation négligent : la dynamique concurrentielle d'une part et la dynamique des images prix d'autre part. Si vos mouvements de prix, par exemple à la baisse, sont rapidement imités par vos concurrents, comment vos clients peuvent-ils noter votre différence et donc réallouer leurs achats en votre faveur (l'élasticité prix / volume étant, dans ce cas pratique, nulle) ? Si votre image prix (la perception que vos clients ont de votre compétitivité et de votre agressivité tarifaire) est médiocre alors que votre concurrent principal dispose d'une perception prix favorable, combien de temps vous sera nécessaire pour changer ces présupposés, avec le risque que votre concurrent contre-attaque dans l'intervalle ?

Capter durablement les gains conséquents d'un meilleur Pricing nécessite d'inscrire les actions d'optimisation dans la réalité des dynamiques concurrentielle et d'image prix.

Comprendre la dynamique concurrentielle

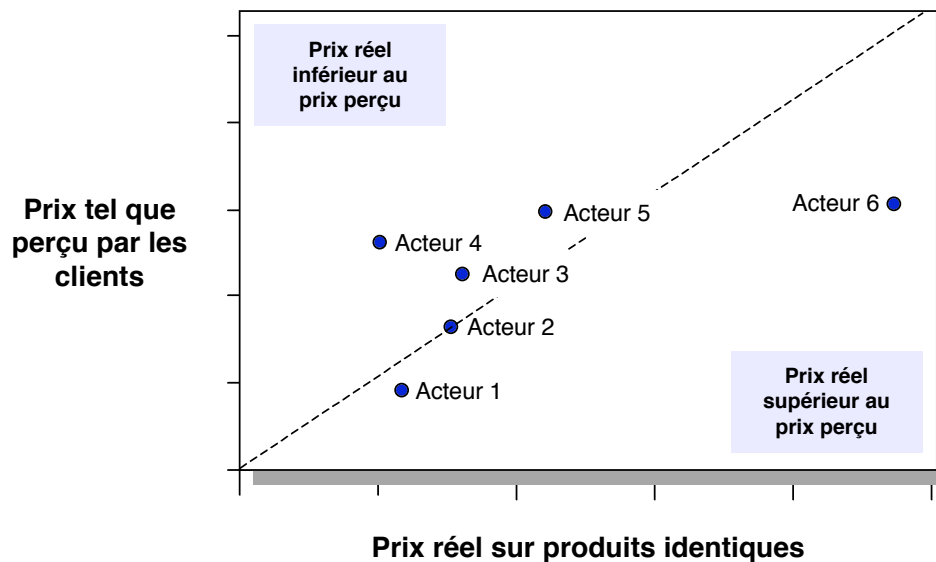
Il s'agit d'intégrer deux « fondamentaux » : les caractéristiques structurelles de l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise et la position de l'entreprise dans cette industrie.

La plupart des industries voient leurs prix baisser structurellement, de par les innovations technologiques et les gains de productivité. En revanche, l'impact de ces baisses sur la rentabilité des acteurs n'est pas identique, quel que soit le secteur d'activité. Certaines industries (automobile, télécommunications, la plupart des secteurs de la grande consommation et de la distribution...) présentent des effets d'échelle importants et les baisses de prix combinées avec des hausses de volume induisent de gains de coûts unitaires importants. Dans d'autres industries (l'acier, la production d'électricité ...), la taille a moins de valeur et les acteurs ne peuvent « échanger » des baisses de prix contre des baisses structurelles de coût.

La position de l'entreprise détermine également sa « vulnérabilité » ou son appétence pour les baisses de prix. Un leader dans une industrie à fort effet d'échelle dispose le plus souvent de coûts réduits et il profitera d'une baisse de prix bien davantage que certains de ses concurrents, en particulier les concurrents marginaux qui vont devoir faire face à des prix devenus plus bas que leurs coûts de production.

Connaître son image prix et évaluer sa capacité à rapidement l'influencer

Face aux baisses de prix sur longue période susnommées, les clients n'accordent pas un crédit identique à tous les acteurs : certains acteurs sont perçus comme des fournisseurs agressifs et orientés « prix », d'autres comme des fournisseurs plus orientés « service » ou « qualité » et fondamentalement suiveurs de baisses de prix initiées par la concurrence. Moins l'achat est impliquant, moins le client connaîtra finement les prix et plus l'écart entre la réalité des prix et l'image prix sera important. La figure ci-dessous illustre ces écarts, pour des distributeurs grand public dans l'équipement du foyer.



Ces écarts entre réalité des prix à l'instant « t » et perception prix s'expliquent par trois facteurs :

- L'historique long terme des prix pratiqués, en particulier sur les produits à forte fréquence d'achat car ce sont ces derniers qui pèsent le plus dans l'image prix ; cet historique peut être bien différent des prix pratiqués à l'instant t, en particulier pour les entreprises adeptes du « yoyo » (s'aligner sur la concurrence lorsque les commerciaux le réclament « à corps et à cri » et remonter les prix quand la fin de l'exercice budgétaire approche ...) ;
- Les éléments du marketing mix hors prix et la perception de « low cost » qu'ils véhiculent : degré d'agressivité des promotions ; équilibres dans les gammes de produit entre entrée de gamme, milieu de gamme et haut de gamme ; image prix des canaux de distribution utilisés ;
- Les signaux de prix majeurs envoyés dans le passé récent aux clients et concurrents : agressivité commerciale lors des cycles bas de l'industrie, réaction à un nouvel entrant, communication « prix » vs communication « valeur ajoutée » ...

Ces trois facteurs créent une inertie importante de l'image prix : en particulier plus la société a pratiqué une politique de prix erratique sur longue période (1^{er} facteur) et plus son marketing mix communique une image de cherté (2^{ième} facteur), plus elle mettra du temps à changer son image prix. Elle va devoir intégrer cette inertie dans sa politique.

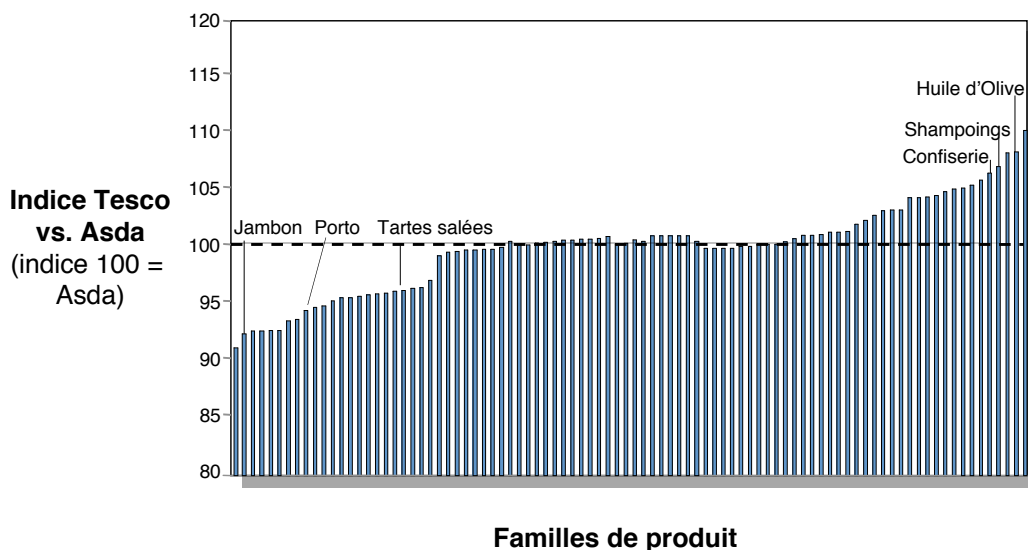
Agir sur ses prix et sur son image prix

Les actions à mener sont différentes pour :

- Un leader (entreprise numéro 1 d'un secteur) qui évolue sur un marché avec forte prime à la taille ;
- Un leader qui évolue sur un marché avec de moindres effets d'échelle ;
- Un suiveur, un concurrent qui a une part de marché significativement inférieure à celle du leader.

Un leader dans un marché avec forte prime à la part de marché doit mener une politique de baisse de prix pour concentrer l'industrie à son profit. Il positionne le prix moyen du marché en fonction des coûts des concurrents marginalisables et ainsi améliore sa position sur le marché et sur la courbe d'effet d'échelle tout en asphyxiant lentement mais sûrement certains rivaux. Il cherche à posséder la meilleure image prix du marché et pour cela s'attachera à avoir sur longue période les prix réels les plus bas du marché. Si un suiveur « discount » l'attaque, le leader s'aligne à travers une offre d'entrée de gamme à marge réduite ; il limite les risques de contagion sur le reste de son portefeuille produits et clients en « paupérisant » nettement les attributs marketing de cette entrée de gamme. Il finance les investissements prix consentis en réalisant des péréquations de marge raisonnables sur les parties de son activité les moins porteuses d'image prix et d'élasticité au prix.

Ainsi Tesco, la chaîne de supermarchés anglaise, a préempté l'entrée de Walmart (entrée effectuée par le biais du rachat de Asda), en baissant ses prix. Depuis, elle a maintenu un écart de prix raisonnable avec Walmart/Asda. Elle le fait d'une manière démoynnisée : Tesco est jusqu'à 10 % moins cher sur des catégories de produit et jusqu'à 10% plus cher sur d'autres catégories de produit (voir figure plus bas).



Un leader dans *un marché sans véritable prime à la part de marché* n'a pas d'intérêt objectif à faire baisser les prix plus vite que ne l'imposent les progrès technologiques et les gains de productivité de l'industrie. Aussi il s'agit pour lui d'optimiser ses marges et de réguler le cycle offre-demande de l'industrie à travers le Pricing : en situation de sous-capacité effectuer des baisses de prix ciblées pour affaiblir des concurrents marginaux ; en situation de sur-capacité, réduire ses capacités, éventuellement abandonner des volumes non rentables et éviter que l'industrie ne parte dans une spirale à la baisse destructrice. Dès lors son travail sur sa perception prix est d'abord destiné à envoyer des signaux aux concurrents : il faut savoir ne pas s'aligner sur le mieux disant quant il s'agit de clients peu rentables ; en revanche, attaqué sur son cœur de rentabilité, le leader riposte en baissant les prix ou encore mieux en augmentant sa proposition de valeur auprès des clients en question.

A la différence du leader, les stratégies génériques *du suiveur* ne dépendent pas du type d'activité. Que la part de marché ait ou non de la valeur, le suiveur ne peut lutter directement et globalement sur les prix face au leader. Si ses coûts sont supérieurs à ceux du leader, une telle stratégie est en effet trop coûteuse et non soutenable à moyen terme. Si ses coûts sont identiques parce que les effets d'échelle sont inexistantes, une telle stratégie de baisse de prix n'a pas de valeur.

L'arme du suiveur sera une approche plus ciblée que celle du leader, soit à travers les coûts, soit à travers la « valeur ». Soit il détermine mieux les réels coûts rendus pour chaque client en fonction des gammes de produit (différents niveaux de complexité, différentes rotations des stocks, petites séries ou grandes séries) et en fonction des niveaux de service offerts (accompagnement commercial, services logistiques, SAV ...); il identifie ainsi un segment pour lequel le leader surestime les coûts rendus et que le leader « surpasse »; il profite de cette ombrelle de prix pour vendre moins cher que le leader, et ce d'une manière soutenable. Soit il comprend mieux que le leader les besoins spécifiques de certaines niches et décide d'y augmenter sa « valeur » apportée, c'est-à-dire d'investir dans des services ou dans une qualité que le leader néglige de par son approche « moyenne » du marché.

Les objectifs et actions du suiveur en terme d'image prix sont doubles :

- Eviter de se disqualifier en étant perçu comme trop cher. Il faut rester crédible, savoir suivre les grands mouvements à la baisse (quitte à les démoymenniser tactiquement, d'une manière identique à celle du leader Tesco face au suiveur discount Walmart / Asda) et veiller à ne pas dépasser certains plafonds. L'équilibre est délicat à trouver et un travers fréquent est de s'aligner sur certains produits à forte rotation et de laisser dériver ses prix sur les produits à faible rotation : une telle stratégie crée à la longue des distorsions dans les échelles de prix et peut inciter des clients à descendre en gamme, ce qui pénaliserait fortement la marge dégagée par l'entreprise ; de plus la faible rotation en question peut cacher une fréquence d'achat forte chez certains clients, des clients qui pourraient ne pas pardonner des prix visiblement hypertrophiés ;
- Appuyer l'approche ciblée par les coûts ou la valeur d'une manière non agressive : asseoir son image de mieux disant sur le segment choisi en communiquant spécifiquement son engagement prix auprès de ces clients ; éviter de faire réagir le leader en évitant les approches globales et permanentes et en privilégiant les approches ciblées : offre spécifique, promotion focalisée ...

Comment demain initier la démarche ?

Appliquer les quelques principes mentionnés plus haut permet de piloter la dynamique concurrentielle à son profit et de jouer intelligemment sur l'inertie des perceptions prix des clients. Ils permettent donc de bâtir une politique prix robuste et une image prix la plus adaptée à sa position de marché. Les gains long terme à la clé sont très conséquents : les « fameux » 2 à 4 points d'EBIT, que l'on peut réinvestir en partie pour financer le développement de l'entreprise, sont atteignables !

Le jeu en vaut donc la chandelle ... encore faut-il disposer des informations et approches pertinentes permettant d'initier la démarche :

- Une segmentation stratégique pertinente de son activité, et une lecture fine de sa position et des effets d'échelle que l'on subit (ou dont l'on profite !);
- Par segment stratégique et par ligne d'activité, une « photo » fidèle de son positionnement prix, photo exhaustive et non limitée à la vision classique donnée par les panels de l'industrie ; un baromètre d'image prix incluant les déterminants spécifiques de cette dernière ; un ABC costing collant à la réalité économique, au niveau de détail requis ;

- Une compréhension fine des dynamiques : dynamique concurrentielle (qui va s'aligner sur quel mouvement ? Avec quelle pérennité, de par la dynamique concurrentielle ?), dynamique des consommateurs (quelle réaction des consommateurs à une évolution des prix vu les caractéristiques du marché et de mon image prix ? A quelle échéance ?).

Le chantier est donc souvent vaste ; il nécessite de sortir d'une démarche purement techniciste ou informatique. Il permet de réinscrire le Pricing dans son vrai contexte : une question stratégique et un sujet de Direction générale.

Septembre 2011

Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Genève et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens, nord-américains et asiatiques dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.