

Digest

Extrait 8 - Bibl'EA

Politique de Prix & Méthodes utilisées



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710335
Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter
www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention "Bookiner.com"

ECONOMIE D'AFFAIRES

Extrait Bibl'EA La Bible de l'Economie d'Affaires

Politique de Prix & Méthodes utilisées

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention "Bookiner.com". L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre PERSONNEL (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire, ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

Prix perçu

Plusieurs facteurs induisent la notion de prix perçu par le consommateur en BtoC. Il existe 3 lignes de perception :

1^{re} ligne de perception

- . Nom/image de la marque = perception de la marque
- . Nom/image du magasin = perception du magasin
- . Prix objectif affiché = perception du prix
(avec ses composantes monétaires et non monétaires directes)



2^e ligne de perception

- . Confiance *a priori* = crédibilité/espérance de fiabilité
- . Qualité perçue = ce qui est obtenu (avantage)
- . Sacrifice perçu = ce qui est supporté (coût, risque...)



3^e ligne de perception

- . Valeur perçue = synthèse induisant l'intention d'achat

. Qualité perçue

Il s'agit de la qualité objective (excellence, supériorité technique) mais aussi de la qualité subjective (affectation, usage) indiquant la capacité ou non d'un produit à procurer de la satisfaction par rapport à d'autres alternatives.

. Sacrifice perçu

Il englobe l'ensemble des contreparties personnelles sacrifiées par le consommateur (coûts d'acquisition, temps passé, risques associés, dysfonctionnement possible...)

. Valeur perçue

Si la qualité perçue est supérieure au sacrifice perçu, le consommateur associe alors une valeur positive au rapport prix/produit. C'est la valeur perçue qui influence directement l'intention d'achat.

Politique de prix & Méthodes utilisées

Au-delà de la construction fondamentale, structurée et normalisée du prix telle que préconisée par l'EA, il existe en matière de politique de prix de nombreuses méthodes pour définir, selon les secteurs d'activité, un prix courant, juste, moyen, différencié, compensé, d'appel, net-net... Dans le cadre du positionnement tarifaire et de l'adaptation des prix en BtoC au client, marché ou contexte concurrentiel, préexistent également des méthodes fondées sur le **prix perçu**, ainsi que sur l'optimisation de la structure du prix par la minimisation des coûts, la maximisation du bénéfice et/ou la réduction de l'érosion des prix.

La plupart de ces approches intègrent une option tactique ou stratégique presque toujours fondée sur une décision d'achat impliquant la comparaison tarifaire. C'est d'ailleurs la comparaison raisonnée des prix par les acheteurs en BtoB et la clientèle en BtoC qui impose le recours aux méthodes de tarification. Il convient toutefois d'observer que beaucoup d'entreprises mettent souvent «la charrue avant les boeufs» en s'intéressant d'abord à la tactique commerciale (2) à mener dans le cadre d'une politique de prix, sans s'inquiéter de la nécessité d'assainir et de structurer, en amont, la construction des prix (1). Cela tend à créer un «effet de brouillard» tendant à affaiblir la visibilité sur le «juste prix» comme à dérégler les mécanismes de consommation. Il est pourtant clair que les deux approches (1+2) bien menées sont vitales, nécessaires et complémentaires, afin de se renforcer l'une et l'autre tout en donnant de la puissance à l'offre.

5 principales méthodes utilisées en politique de prix

Parmi les méthodes, modes, modèles et stratégies de prix, citons les 5 principales agissant directement sur une «bonne» structuration du prix :

1. Analyse de la valeur

Cette méthode repose sur le constat que ce qui prime dans un produit/service est la fonction remplie. La valeur de celui-ci dépend donc d'un rapport implicite entre «l'aptitude aux fonctions divisée par le coût des solutions». A partir de là, il s'agit d'optimiser le rapport qualité-coût ou coût-service sachant que la plupart des produits supportent de 25% à 50% de coûts inutiles.

La valeur d'usage

En BtoC, le recours à la valeur d'usage ou «value to consumer» est importante, car même si le client conserve toujours l'envie de consommer, celle-ci se fait de plus en plus autrement dans le cadre d'un «Consommer mieux pour vivre mieux». La tendance décennale est celle d'une société dans laquelle «Le but est moins d'avoir plus que d'être mieux». En cela, la valeur d'usage est synonyme de prix acceptable pour le client à condition, toutefois, que la communication de l'entreprise et son offre commerciale intègrent les aspects suivants :

- . Savoir réellement ce que la marque de l'entreprise vaut sur le marché.
- . Connaître l'importance que le client attache réellement au produit et ce qui le différencie à ses yeux.
- . Cultiver une forte identité tarifaire qui ne varie pas dans le temps.
- . Prendre en considération permanente les attentes précises des clients et non plus seulement proposer une offre destinée à orienter ses besoins (l'erreur la plus courante étant de considérer que la demande est forcément suiveuse de l'offre).
- . Développer une offre supérieure afin que le prix moyen ne glisse pas irrémédiablement vers un prix bas (en général, le moyen de gamme n'a de valeur que s'il est bien encadré).
- . Rendre la vie du consommateur plus simple, plus gaie, plus motivante, grâce à des offres comprenant des applications fondées sur de nouveaux services rendus et/ou avec des produits à usage multiple.
- . Exploiter la différence de performance des nouveaux produits pour appliquer une augmentation substantielle des prix.
- . Offrir des services clairs et transparents : transport gratuit à partir d'un certain montant, retour ou échange gratuit simplifié...
- . Faire en sorte de ne jamais surprendre négativement le client par des coûts supplémentaires (frais de dossier, extension de garantie...) ou encore en affichant des produits à des prix encore plus bas à certaines périodes (hors soldes, déstockage, promo à durée limitée...).

...suite Analyse de la valeur

L'objectif consiste à rechercher le prix de revient le plus bas en fonction d'un **cahier des charges** précis reposant sur les 7 étapes suivantes :

- . Définition des enjeux afin d'orienter l'action à mener
- . Identification des besoins et fonctions utiles par la connaissance du problème
- . Analyse fonctionnelle via l'estimation des gains, des performances nécessaires
- . Créativité, innovation et recherche de solutions nouvelles
- . Vérification de cohérence par une étude de faisabilité
- . Evaluation du coût des solutions avec matrice de décision
- . Mise en oeuvre des solutions en rapport avec la hiérarchisation des fonctions et des besoins explicites du client

2. Coût asymptote

Cette méthode permet de diminuer le prix de revient (PR) d'un produit/service en prenant comme objectif déterminant le **coût le plus bas de fabrication** auquel les concurrents pourraient le fabriquer ou le mettre en oeuvre. Il faut pour cela décomposer tous les éléments du PR et étudier tous les moyens de réduction de coûts dans la recherche de ce que l'on appelle les coûts asymptotes élémentaires ou instantanés (coûts minimum). Dans la guerre économique, cette approche associée à l'intelligence économique agit directement sur la baisse généralisée des prix de vente. Les principales étapes sont les suivantes :

- . Déterminer les grandes masses du Prix de Revient (matières premières, main-d'oeuvre, frais généraux...)
- . Détailler la structure du PR dans chaque grande masse (exemple dans «Frais généraux» : énergie, locaux, transports, emballages, eau, taxes...)
- . Recherche des coûts asymptotes élémentaires pour chaque poste
- . Définition du coût actuel du produit/service (PR sans aucune modification)
- . Définition du coût concurrent le plus performant (PR le plus compétitif observé sur le marché)
- . Définition du coût asymptote réalisable localement (PR le plus faible)
- . Définition du coût asymptote mixte (PR intermédiaire entre différents coûts)
- . Définition du coût asymptote alternatif différé (PR avec mise en oeuvre de solutions différées)
- . Définition du coût asymptote instantané (PR le plus bas au niveau mondial)

Surtout ne pas baisser ses prix

Lorsque la demande chute ou est atone, l'erreur habituelle consiste à baisser ses prix en considérant que la hausse en volume peut et doit compenser la perte de marge. Toutes les expériences montrent qu'il est souvent vain de vouloir restaurer les volumes de vente en diminuant les prix car, si la concurrence fait la même chose, le plus grand risque est alors de perdre des parts de marché et détruire inutilement de la valeur. A l'inverse, il est fortement conseillé de maintenir ses prix quitte à accepter une baisse de volume.

La démarche vertueuse pour reprendre la main sur les prix

- . Eviter de miser uniquement sur une hausse du volume pour justifier une politique de prix bas car cela est souvent irréalisable.
- . Tenir bon sur les prix en réduisant d'abord les volumes (faire comme les viticulteurs du champagne qui, subissant une chute de 30% des volumes vendus, ont gardé leurs prix stables pour éviter de faire chuter le marché).
- . Bien comprendre la perception du client vis-à-vis des produits et ce qu'il est prêt à payer, en ne se polarisant pas nécessairement sur la solution discount.
- . Communiquer clairement et de manière lisible sur les conditions tarifaires en évitant le secret afin de devenir une balise fiable pour le client.
- . Apprendre à mieux gérer ses remises en évitant une trop grande fréquence de réductions, promos, déstockage...(à moins d'être un discounteur) car l'observation montre que si les prix augmentent d'année en année, les remises augmentent proportionnellement toujours davantage, faisant ainsi que les prix nets ont tendance à diminuer.
- . Intégrer le fait qu'en dessous d'un certain seuil de remise (si remise il y a), le consommateur comme le client a vite un sentiment de frustration qui ne le pousse pas à reconduire son achat.
- . Agir davantage sur les coûts variables pour réduire un prix que sur les coûts fixes, lesquels ne jouent pas de rôle décisif sur la fixation finale du prix.
- . Rechercher le «juste» point mort (en Qté) et seuil de rentabilité (en CA) en jouant conjointement sur l'élévation du prix et le volume des ventes utile.

3. Coûts cibles

Il existe 3 leviers pour agir sur la rentabilité : les prix, les coûts et les volumes. En matière de coûts, une approche venant du Japon et nommée «target costing» consiste, dès le moment de la conception d'un nouveau produit, à fixer le coût des fonctions d'un objet et de ses composants en relation directe avec leur contribution à la valeur totale du produit. Il est en effet constaté que l'étape de la conception détermine 80% du prix de revient du produit final. L'objectif est donc de fournir aux concepteurs, des informations sur les coûts prévisionnels induits par leurs choix techniques.

Cette méthode d'optimisation de la valeur finale du produit repose principalement sur la hiérarchisation des fonctions remplies afin de définir précisément le **coût optimal des composants**. En cela, elle s'apparente à une étude de marché industrielle très approfondie.

Exemple d'étapes à suivre pour un produit industriel :

- . Mise en place d'un groupe de travail autour du bureau d'études chargé de définir les principaux usages et composants.
- . Définition de 2 groupes de fonctions : les fonctions mécaniques liées aux performances techniques du produit à concevoir et les fonctions de confort liées aux demandes plus subjectives des futurs utilisateurs.
- . Hiérarchisation du coût cible de chaque fonction et du coût cible de chaque composant intervenant dans chaque fonction en indiquant, pour chacun, leur contribution en % par rapport au coût objectif total du produit.
- . Pondération du poids en % de chaque composant dans l'ensemble des fonctions dans lesquelles il intervient afin d'établir son coût cible global au sein du PR.
- . Estimation des coûts de fabrication avec identification d'une fourchette de tolérance baptisée ZVO (zone de valeur optimale). Le ZVO est une sorte de code de la route qui guide le choix de l'entreprise afin de trouver le meilleur compromis entre le coût du composant (coût réel) et sa contribution à la valeur totale du produit (coût cible).

Champ d'application du yield management

- . Produits et services hautement «périssables» ou non stockables (chambre d'hôtel, place de concert, siège d'avion ou de train, volume disponible dans un camion en partance...) ainsi que les secteurs dont...
- ... la valeur des produits et services devient nulle après une certaine date et/ou qui disposent de stocks dits à «rotation nulle»
- ... la capacité de production est quasi rigide du fait de coûts d'ajustement élevés par rapport à une demande extrêmement fluctuante
- ... la commercialisation peut s'effectuer par réservation avant la date effective d'usage
- ... la tarification est différenciée du fait d'une élasticité de la demande et d'une segmentation de clientèle
- ... les coûts variables unitaires sont très faibles (entre 0 et 20% du coût total)
- ... la simple couverture des frais fixes (avec coûts variables faibles ou amortis) permet d'accroître le résultat final

3 techniques de fixation des prix qui ont fait leur preuve en BtoC

- . Proposer toujours 3 types de prix : prix bas, prix moyen et prix haut, de façon à orienter le choix du client vers le prix moyen. C'est le principe du menu au restaurant qui indique un plat très cher (repoussoir) destiné à faire opter logiquement pour le menu intermédiaire offrant le meilleur rapport qualité/prix (objectif poursuivi).
- . S'aligner sur les prix du web tout en apportant un choix encore plus vaste et immédiatement disponible sur place (pas de frais de transport et de conditionnement).
- . Réduire la chaîne d'intermédiaires en vue de disposer d'un plus grand pouvoir de négociation avec les fournisseurs tout en conservant les tarifs actuels.

4. Yield management

Il s'agit d'un **ajustement du prix** en temps réel, ou en fonction du moment de la vente, fondé sur la meilleure utilisation des capacités disponibles. Cette méthode appelée aussi «Revenue Management» est principalement utilisée dans les services sachant que, par définition, ceux-ci ne se stockent pas et que tout service non vendu est perdu.

Sur le plan marketing et vente, il s'agit de considérer que :

- . Il existe un principe d'étanchéité entre les différentes clientèles faisant que chaque nouveau prix permet d'optimiser le revenu total de l'entreprise
- . Une offre de prix inférieur n'entraîne pas de report d'achat des premiers clients
- . Moins c'est cher, plus le client achète et, un prix plus bas accroît le revenu
- . Il est possible de faire payer à chaque client le prix maximal qu'il est prêt à accepter en instituant des contraintes graduées rendant ainsi logiquement les tarifs réduits moins intéressants en terme de services rendus
- . Il faut limiter le nombre de places vendues à des prix bas («allotements» ou contingents) pour laisser ensuite suffisamment d'espace aux tarifs élevés
- . Opter entre 2 stratégies au choix : baisser les prix en réduisant les coûts ou différencier l'offre en créant de la valeur pour le client
- . Lisser les pointes d'activité tout en développant le trafic en période creuse en n'hésitant pas à pratiquer la surréservation (overbooking)

En fait, les 4 principes à respecter recouvrent :

- . La segmentation de la clientèle qui a rarement une structure homogène
- . L'anticipation des besoins et notamment l'évolution de la demande
- . Une communication claire sur chaque segment en valorisant l'offre accessible
- . La profitabilité en affichant les prix les plus favorables à l'entreprise afin d'optimiser la contribution au profit

Le yield management repose sur 3 grandes fonctions :

- . La prévision qui nécessite l'élaboration de modèles statistiques s'appuyant sur des historiques de vente (y compris la demande non satisfaite) provenant des différents segments de clientèle.
- . La maximisation qui passe par le choix des clientèles assurant la contribution maximale aux coûts déjà engagés, c'est-à-dire aux coûts fixes supportés.
- . Le contrôle des ventes via l'inventaire, appelé également système de réservation, afin d'assurer le suivi des performances.

Low-cost, une tactique offensive

La plupart des consommateurs se sont familiarisés avec les offres low-cost en acceptant un sacrifice de confort dans le but de préserver leur pouvoir d'achat. Aussi, les vainqueurs du low-cost sont ceux qui réussissent à mettre en place des tactiques offensives destinées à lutter contre la pente d'embourgeoisement naturel de l'économie, en ayant la capacité de :

- . Parvenir à fixer et à maintenir des prix bas grâce à l'efficacité d'une organisation simplifiée et le montage d'opérations permettant d'avoir des coûts peu élevés.
- . Offrir un produit basique ou une prestation meilleure que la concurrence en terme de rapport qualité/prix.
- . Accepter des marges brutes plus faibles tout en disposant d'un modèle d'activité induisant des marges d'exploitation supérieures en raison de ratios actifs/chiffre d'affaires plus élevés que la moyenne.
- . Faire en sorte de ne pas décevoir la clientèle en sachant créer une fidélisation continue adaptée aux besoins sources et à un pouvoir d'achat réduit.
- . S'adapter à la modification durable du comportement des consommateurs, lesquels sont prêts à accepter des avantages moindres pour bénéficier de prix encore plus bas.
- . Jouer sur le fait que les consommateurs sont de plus en plus critiques face aux offres des grandes marques, sont mieux informés grâce à l'Internet (qui diffuse largement la comparaison et la gratuité) et surtout, se montrent de plus en plus ouverts aux offres les plus avantageuses.

Retour à l'entreprise minimale

Le low-cost s'inscrit dans une logique de management «taille fine» centrée sur la chasse à l'inutile dans les services («no frill» c'est-à-dire sans chichi), le personnel, les moyens de production, la vente ou encore la communication, avec l'objectif avoué que tout devienne «minimal». Tous les entrepreneurs low-cost reviennent, sur le fond, à la vision de Henry Ford du début du XXe siècle qui consiste à prôner une production de masse afin de réaliser d'importantes économies d'échelle, tout en ayant bien conscience que beaucoup d'entreprises sont encore très loin de leur taille minimale en utilisant trop de «cols-blanc».

5. Low-cost

En théorie, toute entreprise peut envisager de passer d'un modèle d'activité à coût élevé (traditionnel et défensif) à un modèle à bas coût (low-cost et offensif). Toutefois, en pratique, les choses s'avèrent bien plus délicates, mais pas impossibles, car le low-cost suppose un mode de management reposant sur une extrême flexibilité, une forte polyvalence et une rétribution de la performance nécessitant de maintenir une activité rentable tout en acquérant de nouvelles compétences. La réussite du modèle low-cost repose sur une stratégie économique solide basée sur la compression des coûts à tous les stades, de la production et de la distribution, de préférence dans des segments précis (compagnie aérienne, distribution, web...) ou dans des niches de marché peu ou pas exploitées. Ce modèle fonctionne selon 2 grands principes :

1. Rotation du capital

Il existe 2 manières pour une entreprise de faire du profit : soit elle maximise la marge réalisée sur chaque produit vendu, soit elle joue sur le niveau du capital investi pour chaque unité produite (machines, équipements, locaux, achats, stocks, main-d'oeuvre...). Accélérer la rotation du capital revient à chercher à ce que chaque euro investi engendre un maximum de chiffre d'affaires. En ce sens, le low-cost recherche à optimiser le rendement (densifier le nombre de sièges par avion), à améliorer la productivité interne afin de comprimer les coûts, à écouler le plus gros volume de marchandises en un temps aussi réduit que possible, à réutiliser des sous-ensembles déjà amortis sur d'autres modèles, etc.

2. Simplification du produit

Le second grand axe de réduction des coûts concerne la simplification de l'offre commerciale en prenant le parfait contre-pied des économies postfordiennes, lesquelles consistent à produire des services toujours plus élaborés et des biens, incluant une part croissante d'immatériel, très gourmands en coûts et en personnels qualifiés. Aussi, le second postulat de l'approche low-cost est qu'il existe une clientèle pour des biens et des services réduits à leur plus simple expression. C'est, par exemple, le cas avec le hard discount qui ne propose qu'un nombre restreint de produits. C'est aussi la volonté de réduire les superflus (emballages, éclairage, décoration, chauffage...) en écrasant les coûts de publicité et de marketing. C'est aussi commercialiser sur le web plutôt qu'en magasin ou agence, tout cela conduisant à déplacer une partie du service assuré habituellement par l'entreprise vers le consommateur lui-même.