

monDirecteurMarketing

N'attendez pas d'être grand pour croître !

# Mix prix : comment fixer ses tarifs ?

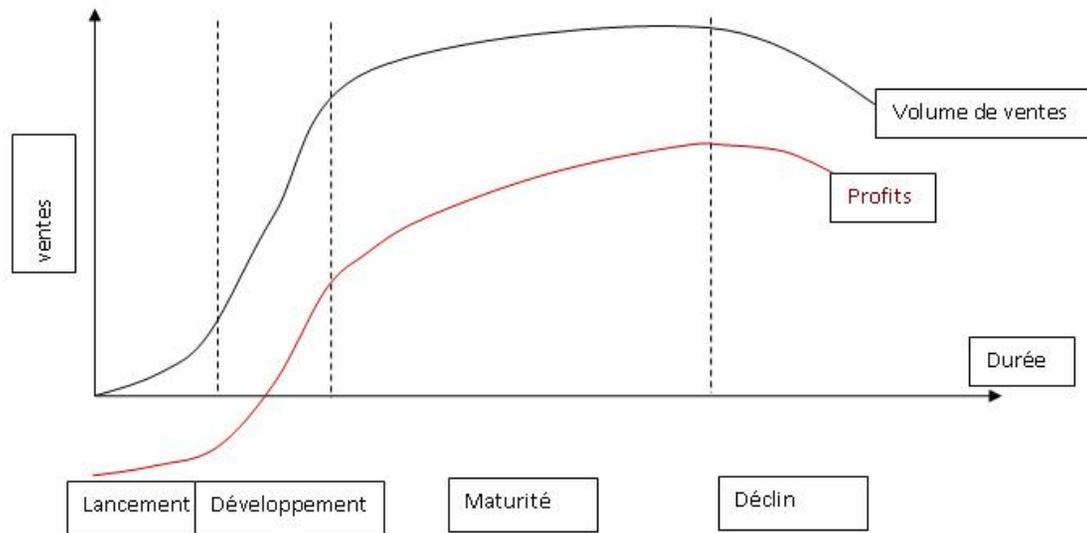
**« Valoir n'est pas coûter »**

- ❑ **Le mix marketing est l'exercice le plus critique**
  - Au sein du "mix marketing"
  - Au titre des décisions stratégiques engageant la viabilité économique de l'entreprise.
  
- ❑ **Il consiste à fixer le « bon prix »**
  - Qui maximise le rapport **volume – valeur**
  - Au service de la stratégie de l'entreprise
    - **PDM** : pénétration du marché
    - **CA** : augmentation des revenus
    - **Marge** unitaire : structure de coûts
    - **Rentabilité** globale : marge nette
    - **Image** : notoriété, perception
    - **Fidélisation** : croissance du parc



- ❑ **Le « bon prix » à atteindre est à la croisée de 4 champs de force**
  - **Contraintes** : le cadre juridique général et les réglementations propres à votre secteur d'activité, qui exercent des contraintes sur les prix (non étudié)
  - **Pression** : l'offre du marché, c'est-à-dire le référentiel tarifaire édifié par la concurrence, et la pression sur les prix qu'elle occasionne
  - **Élasticité** : la demande des clients selon leur budget et leur système de valeurs, et les phénomènes de sensibilité aux variations de prix
  - **Leviers** : votre entreprise elle-même et ses propres marges de manœuvre économiques, selon ses coûts de revient, ses capacités de production, ses objectifs de chiffre d'affaires, etc.
  
- ❑ **Les autres facteurs selon le contexte de votre entreprise et du secteur**
  - **Nature** : offre de produits, offre de services
  - **Forme** : ventes "one-shot", mode locatif, contrat cadre, prestations au forfait, etc.
  - **Cycle** : lancement, évolution, offre en fin de vie
  - **Canal** : chaîne de valeur de la distribution, partage de la marge, cohérence entre les canaux
  - **Cible** : prospects, clients en parc, clients fidèles
  - **Marché** : B-to-C, B-to-B, B-to-B-to-C (distribution indirecte)

## Le cycle de vie du produit



Phases	Recherche mise au point (test)	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin	Relance éventuelle
<b>Prix</b>	Phase de définition du prix (tests).	Ecrémage : prix élevé ou Pénétration : prix bas.	Prix en baisse. Elargissement de la gamme et volume des ventes.	Prix en baisse. Lutter contre la concurrence.	Promotion. Le prix devient l'élément déterminant.	Reprise du prix en fonction de la reprise du marché.

## 1. Les leviers économiques

### □ La stratégie prix

- Avantage par le **prix** ou par le **produit** ?
  - Prendre l'avantage par les prix implique une **maîtrise** extrême de ses coûts pour conserver une **compétitivité tarifaire** sur le marché
  - Prendre l'avantage par les produits ou services proposés requiert une forte capacité de **différenciation** de l'offre pour justifier un **écart de prix** vis-à-vis de la concurrence.
- Politique tarifaire
  - Quel prix **plafond**, quel prix **plancher** ?
  - Quelle **délégation prix** accordée à qui et dans quelles circonstances ?
  - Quel pouvoir de **négociation** selon les volumes (dégressivité, etc.) ?
  - Quelle cohérence ou quels décalages assumés entre **canaux** (forces de vente directe, distribution indirecte, Internet, etc.) ?
  - Quelle cohérence au sein de la **gamme** ?
  - Quelle cohérence entre les ventes de **conquête** et les ventes sur **parc** ?

## 1. Les leviers économiques

### □ La chaîne de valeur

- « **Shop cost-plus** » : une approche comptable de la valeur
  - Estimation des coûts de revient
  - Remontée de la chaîne de valeur jusqu'au chiffre d'affaires
  - Le prix y contribue quasi-mécaniquement
- « **Market-less** » : la valeur considérée dans toutes ses dimensions
  - Travail à partir du chiffre d'affaires prévisionnel
  - Descente du compte d'exploitation jusqu'à la marge
  - Le prix est un postulat dont on vérifie la viabilité

Stratégie prix	Avantage par les produits / services	Avantage par les prix
Ingénierie		
Market-less		
Shop cost-plus		

- Idéalement, il convient de procéder dans les 2 sens, de façon itérative

## 1. Les leviers économiques

- **Les leviers du chiffre d'affaires et de la marge**
  - Le **chiffre d'affaire** est le produit de 2 facteurs
    - Le **Volume** produits ou services vendus, répondant aux objectifs de PDM
    - La **Valeur** de ceux-ci, exprimant la **stratégie prix**
  - Les lois de contreparties
    - l'augmentation de la Valeur engendre une diminution du Volume (élasticité prix)
    - la baisse de la Valeur favorise la hausse du Volume (ibidem)
    - la variation de Volume influe sur celle de la marge (économies d'échelle)
    - la variation de Valeur impacte la marge
      - Une augmentation des prix de 1% engendre, en moyenne, une augmentation de rentabilité de 12%

## 2. La pression de la concurrence

- ❑ **Votre politique de prix reflète nécessairement votre positionnement compétitif**
  - Elle ne peut être immuable, en raison de l'influence de vos concurrents
    - Repositionnement stratégique
    - Évolutions tactiques
  - Inversement, vos propres orientations tarifaires ont un impact sur vos concurrents
    - Préventives
    - Réactives
    - Agressives
- ❑ **Une veille permanente des prix de vos adversaires est incontournable**
  - Pour rester dans la course
  - Pour consolider vos parts de marché
  - Pour vous renforcer

## 2. La pression de la concurrence

### Les 3 facteurs de pression à surveiller

#### □ L'intensité concurrentielle

##### ▪ Concentration (loi de Pareto)

- Sur un segment donné, une **forte concentration** des parts de marché autour de quelques concurrents représente une pression considérable sur les autres
  - Se positionner vis-à-vis du **référentiel tarifaire** imposé par le leader
    - Pour justifier un **valeur** supérieure
    - Ou proposer une **alternative** économique (*Ex : Free face à Orange*)

- Une **faible concentration**, i.e. une répartition équitable des parts de marché entre les acteurs, témoigne d'une compétition plus **ouverte** et donne plus de marge pour déterminer un **positionnement spécifique et original**

##### ▪ Atomicité

- Un faible nombre de concurrents accentue la pression, car typique d'un marché soit en **maturité avancée**, soit **émergent**

Concentration / Atomicité	Parts de marché réparties	Domination des leaders
Peu d'acteurs	<b>PRESSION LATENTE</b> <i>Niche sans leader à la merci d'un prédateur agressif</i>	<b>PRESSION EXTRÊME</b> <i>Situation monopolistique ou duopolistique</i>
Beaucoup d'acteurs	<b>PRESSION FAIBLE</b> <i>Marché très ouvert</i>	<b>PRESSION FORTE</b> <i>Quelques leaders, une myriade de petits poissons</i>

## 2. La pression de la concurrence

### Les 3 facteurs de pression à surveiller

#### □ Votre statut concurrentiel

##### ▪ « Leader »

- Généralement, « **price maker** », i.e. la **référence** pour tous les concurrents dans la fixation des prix
- Bénéficie d'un effet « **premium** », justifiant un écart de prix jusqu'à +20%
  - Par hypothèse, **offre supérieure** à la concurrence
  - **Notoriété** et **image** de marque jouent un rôle clé dans cette valorisation

##### ▪ « Challenger »

- L'ambition de **détrôner** ou se rapprocher du leader tient généralement lieu de stratégie, en maniant éventuellement l'artillerie tarifaire
  - de façon **agressive** : « achat » de parts de marché s'il a les reins solides
  - par des attaques sur le **flanc** : offres packagées différemment, ...
- Il peut aussi définir une nouvelle **segmentation** du marché, sur laquelle il se différencie de l'acteur dominant, devenant **leader** à la place du leader

##### ▪ « Outsider »

- L'enjeu est de sortir de la banalité
  - Par l'identification de **niches** de marché où l'on **valorise** mieux son offre
  - Par un positionnement tarifaire plus **fin** et **souple** que les gros acteurs

## 2. La pression de la concurrence

### Les 3 facteurs de pression à surveiller

#### □ Les biais du marché

- Connu sous le terme de « **marché gris** », le phénomène de **distorsion des prix** dans la distribution est une plaie pour un grand nombre d'entreprises dont l'activité est désormais mondialisée
- Sans relever de la stricte illégalité (d'où le terme « gris »), cette situation échappe souvent aux fabricants
  - Mauvais verrouillage technologique et/ou contractuel de la **sous-traitance** à l'étranger
  - Problème de porosité des **débouchés commerciaux internationaux**
  - Les **disparités fiscales** et les **effets de change** entre devises incitent la distribution à **réimporter** les mêmes produits envoyés à l'exportation (*Ex : le secteur automobile fin des années 1990*)
- L'émergence d'un marché gris peut **déstabiliser** un secteur tout entier et menacer tant le fabricant à l'origine du dysfonctionnement marketing que l'ensemble de ses concurrents.

## 2. La pression de la concurrence

### □ Exercice

- Comment se caractérise votre marché en termes de concentration / atomicité ?

Concentration / Atomicité	Parts de marché réparties	Domination des leaders
Peu d'acteurs	<b>PRESSION LATENTE</b>	<b>PRESSION EXTRÊME</b>
Beaucoup d'acteurs	<b>PRESSION FAIBLE</b>	<b>PRESSION FORTE</b>

- Sur ce marché, êtes-vous :
  - Leader ?
  - Challenger ?
  - Outsider ?
- Qu'en déduisez-vous en matière de politique tarifaire face à la concurrence ?

## 3. L'élasticité prix côté client

- ❑ **Le client est le paramètre le moins rationnel de l'équation prix**
  - De son point de vue, le prix est une « **valeur** » attachée au bien ou au service (surtout en B-to-C)
    - Les comportements d'achats relèvent parfois d'actes **impulsifs** (achat plaisir), toujours **émotionnels**
    - La « **valeur perçue** » avant achat est hautement **subjective**
    - Plus la « **valeur d'usage** » répond à une quête intime d'**accomplissement** (statut, sympathie, ...), plus le prix sort de la sphère strictement **économique**
- ❑ **La psychologie du marché est donc déterminante**
  - Même le « low-cost » et les produits « discount » renvoient à des considérations de risque acceptable et de sacrifice sur la qualité
  - Le fameux compromis qualité / prix n'a toujours pas été formellement modélisé...
  - Le sentiment répandu de baisse du pouvoir d'achat sur le long terme fait régulièrement controverse parmi les économistes
  - Le mythe initial de l'Internet libre et ses émanations actuelles autour des logiciels opensource et du téléchargement légal semblent annoncer un profond divorce entre le coût et la valeur de certains biens immatériels
- ❑ **La notion d'élasticité prix s'efforce de mesurer la relation entre la variabilité tarifaire d'une offre et celle de son marché adressable**

## 3. L'élasticité prix côté client

**"Selon vous, comment se définit le prix juste auquel vous trouveriez normal qu'un produit soit vendu ?" (1 réponse possible)**

- C'est le prix le plus bas possible **4,8%**
- Un prix qui assure un gain raisonnable à son vendeur **11,9%**
- C'est le prix généralement constaté pour ce type de produit **4,3%**
- C'est le prix qui assure une rémunération satisfaisante aux salariés et permet d'assurer la protection de l'environnement **40,3%**
- C'est le prix qui assure le meilleur rapport qualité-prix **37,8%**
- NSP **0,8%**

*Source : CRÉDOC, Enquête "prix juste", Septembre 2008*

## 3. L'élasticité prix côté client

### Les 4 facteurs d'élasticité à prendre en compte

#### □ La dépendance clients

- Tient aux **habitudes de consommation** des clients : sont-ils disposés à arrêter, réduire, modifier ou substituer leurs usages ?
- Mais aussi à la **rareté**, voire la **pénurie** – parfois entretenue ! – du produit ou service convoité
- Plus la dépendance clients est forte, plus la **marge de manœuvre** tarifaire est grande
- *Exemples :*
  - *Lancement de l'iPhone, puis de l'iPad par Apple, fondé sur une pénurie calculée*
  - *Résilience de l'industrie du tabac face aux hausses de prix règlementées*
  - *Essor du « yield management » i.e. (adaptation du prix à l'état instantané de l'offre et de la demande) dans les compagnies aériennes, de chemins de fer, agences de voyage, spectacles, ... pour optimiser le remplissage et la rentabilité de leurs sièges*
    - *Le gros de la clientèle continue de payer le prix fort par inertie (organisation personnelle, ...)*
    - *La communication sur des prix d'appel attractifs ne met pas en péril le « business model »*

## 3. L'élasticité prix côté client

### Les 4 facteurs d'élasticité à prendre en compte

#### □ Le prix psychologique

- Laisser le marché « **mettre un prix** » au produit ou service et ainsi comprendre quelles sont les composantes subjectives de ce prix.
- Décortiquer la **contribution à la valeur** de l'offre de chacune de ses composantes
  - valeur ajoutée insoupçonné
  - attributs théoriques d'un prix sans résonance dans les motivations d'achat
- **Mettre « en valeur »** l'offre dans la communication et l'argumentation commerciale, afin d'influencer les attitudes des clients potentiels

## 3. L'élasticité prix côté client

### □ Exercice :

- Une enquête marketing est menée par un joaillier auprès d'un échantillon de 1000 personnes représentatives de sa cible, afin d'évaluer le prix qu'elles seraient disposées à payer pour un nouveau modèle de sautoir.
- 2 questions leur sont posées :
  - « Quel prix maximal êtes-vous prêt à payer pour ce sautoir ? »
  - « Quel est le prix sous lequel vous considèreriez la qualité insuffisante ? »
- Les résultats du sondage sont les suivants :

Prix (€)	Prix maximal	Qualité insuffisante
500	1%	11%
550	2%	27%
600	7%	12%
650	9%	19%
700	6%	16%
750	11%	10%
800	12%	4%
850	17%	1%
900	21%	0%
950	14%	0%

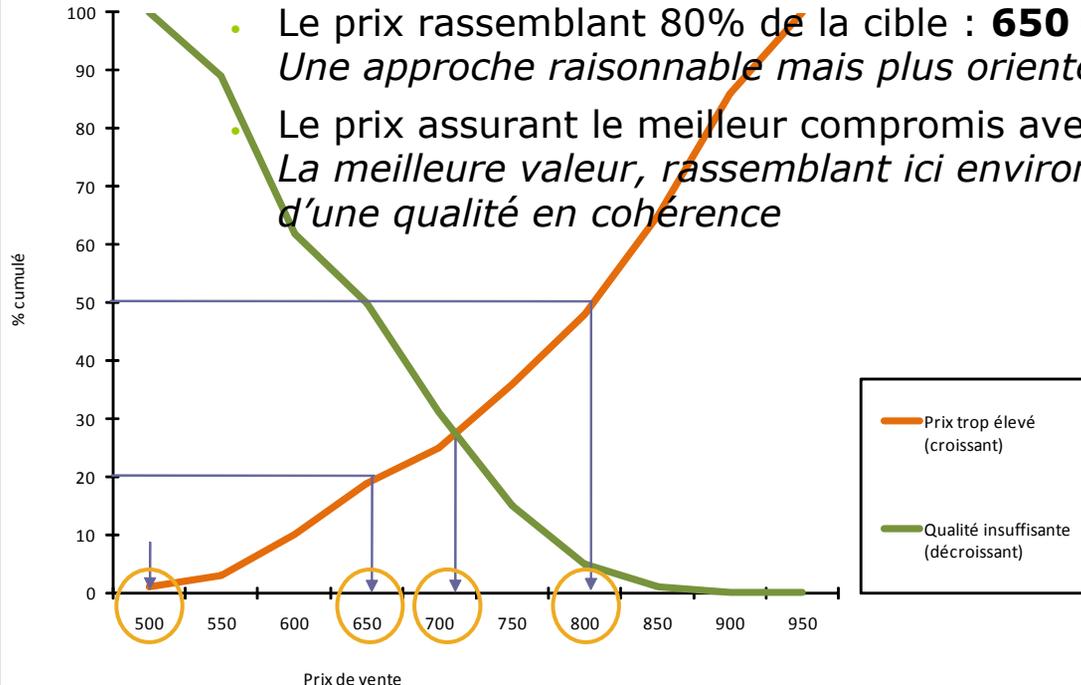
- Quel est, selon vous, le prix psychologique idéal :
  - Le prix auquel tout le monde accepte d'acheter le produit ?
  - Le prix que la moitié des clients sont disposés à payer (moyenne pondérée) ?
  - Autre méthode : laquelle ?

## 3. L'élasticité prix côté client

### Exercice :

#### Les solutions possibles :

- Le prix le plus faible : **500 €**  
*Pourquoi brader un produit que 99% des clients sont prêts à payer plus cher ?*
- La moyenne pondérée : **800 €**  
*C'est une méthode arbitraire, qui consiste à frustrer la moitié du marché*
- Le prix rassemblant 80% de la cible : **650 €**  
*Une approche raisonnable mais plus orientée volume que valeur*
- Le prix assurant le meilleur compromis avec la qualité perçue : **700 €**  
*La meilleure valeur, rassemblant ici environ 75% de la cible autour d'un prix et d'une qualité en cohérence*



## 3. L'élasticité prix côté client

### Les 4 facteurs d'élasticité à prendre en compte

#### ❑ La satisfaction et la fidélité clients

- Ce facteur exerce une double influence sur les prix
  - Sur le **parc clients, gisement de valeur** trop souvent négligé
    - Des clients heureux sont plus captifs
    - Une forte attrition contraint souvent à revoir à la baisse son modèle économique après-vente
  - Par **propagation de la réputation** sur l'ensemble du marché
    - Le baromètre de satisfaction des clients conforte ou fragilise la politique tarifaire en conquête
- *Remarque : Les promotions tarifaires comme méthode d'acquisition de clients sont rarement de bonnes mesures de fidélisation, car elles ont tendances à attirer des clients infidèles et volages*

#### ❑ La dimension éthique

- Sensibilité récente mais prégnante touchant au développement durable
  - Considérations **humaines** : dumping social, travail des enfants, rémunération, gouvernance d'entreprise, ...
  - Aspects **environnementaux** : empreinte carbone, matières, recyclage, ...
- La traduction précise en termes de « green premium » n'est ni mesurée, ni assurée

- ❑ **Prix d'ancrage**

Prix de référence dont se servent les clients potentiels pour comparer le marché.

*Exemples : 30€ pour une paire de chaussures de sport*

- ❑ **Prix d'appel**

Prix très bas destiné à attirer les clients. Le but est généralement de leur vendre des produits similaires ou des accessoires, produits et services complémentaires plus rentables.

*Exemple : un réfrigérateur vendu 180€ avec une extension de garantie qui coûte 100€*

- ❑ **Prix de pénétration (ou prix de lancement)**

Artifice commercial pour amorcer une nouvelle offre. Il faut être attentif à passer l'effet d'aubaine et trouver une vraie clientèle lorsque le prix de vente retrouve son niveau standard.

- ❑ **Prix défensif**

Permet de réagir face à une baisse de prix de la part de concurrents. Le prix défensif est généralement plus bas que le prix le moins cher pratiqué ailleurs.

- ❑ **Prix d'écrémage**

Prix provisoirement supérieur à la concurrence, destiné à édifier l'image de la marque et à augmenter la qualité perçue du produit, généralement lors de son son lancement. Génère d'emblée des marges.

*Exemple : les produits vendus par la société Apple*

- ❑ **Prix magique**

Prix dont l'affichage et/ou la symbolique stimulent théoriquement les ventes.

*Exemples : étiquette « 19,90€ », « foires à 1 euro »*

- ❑ **Prix différencié (ou premium)**

Prix de vente permettant de se démarquer immédiatement des concurrents. La différenciation peut être justifiée par la notoriété de la marque, la qualité perçue, ou encore les services associés.

*Exemple : les prix pratiqués par un boulanger/pâtissier par rapport aux grandes surfaces*