

Et si vous mettiez de l'ordre dans votre politique de prix !

Traditionnellement, le prix est, dans les entreprises, un éternel sujet de débats entre hommes de marketing et commerciaux. Parce qu'il est scruté par les uns comme par les autres, les dirigeants considèrent que leur politique de prix est donc " sous contrôle".

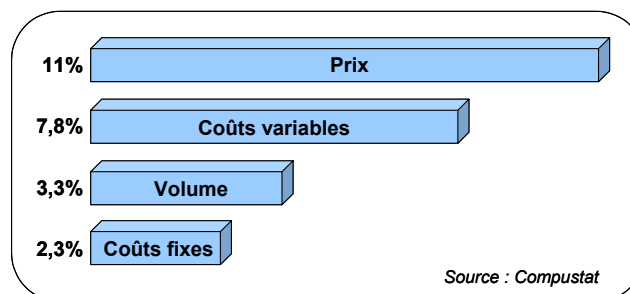
Et pourtant, posez quelques questions simples, et vous verrez le doute s'installer:

- Connaissez-vous le prix réel final payé par vos clients ? (après remises, ristournes de fin d'année, prise en charge du coût d'une campagne de promotion,...).
- Maîtrisez-vous les décisions quotidiennes prises en matière de prix ?
- Quels instruments de prix vos commerciaux utilisent-ils ? S'agit-il des mêmes instruments d'un pays à un autre ? A l'intérieur d'un même pays, ces outils sont-ils cohérents d'un segment à un autre de la clientèle, d'une catégorie de produits à une autre ?
- Vos clients n'ont-ils pas tendance à attendre systématiquement les prix promotionnels avant d'acheter vos produits ?
- Vos grossistes, voire vos détaillants, arbitrent-ils pour acheter vos produits dans différents pays ?
- Avez-vous un positionnement prix cohérent pour vos produits, vos gammes et vos marques à travers l'Europe ?

La réponse à ces questions, comme à d'autres questions similaires, est importante pour la performance de votre entreprise sur le marché européen de demain et cela pour au moins deux raisons :

- Le prix est le levier de rentabilité le plus sensible. Comme le montre le graphique 1, une amélioration de 1% du prix réel de vente d'un produit représente en moyenne une amélioration de 11% sur le résultat d'exploitation. Jouer sur le prix est la manière la plus rapide et la plus efficace d'augmenter la rentabilité. Mais c'est très souvent aussi la manière la plus rapide de perdre de l'argent. Le prix représente donc un élément important du business et il importe de bien le gérer.

Figure 1 – Impact d'une amélioration de 1% sur le résultat d'exploitation



- L'intégration européenne et l'introduction de l'Euro pourraient conduire à une homogénéisation en termes de prix. Or celle-ci n'est ni inéluctable, ni même

souhaitable pour la plupart des entreprises industrielles, en particulier dans leurs rapports avec la distribution.

L'étude de cas que nous présentons ci-dessous montre tout l'intérêt d'une approche de ce problème qui ne soit pas uniquement technique (analyse des instruments de prix, des positionnements,...) mais qui s'attache à repenser les rôles et responsabilités de l'ensemble des acteurs qui interviennent aujourd'hui dans la décision de définition d'un prix.

Etude de cas

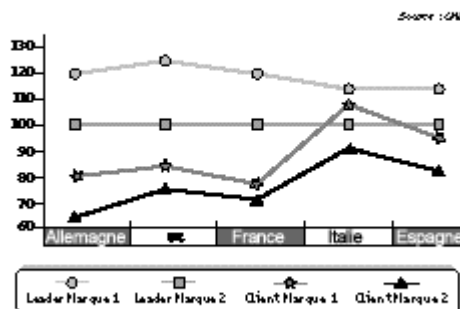
La problématique

Une entreprise équipementier automobile leader mondial sur son marché, organisée en Europe de manière très décentralisée (15 filiales commerciales traditionnellement très autonomes sur leurs marchés géographiques) fait face à une grande divergence des prix entre ses filiales. Certaines, ont, contre le gré du siège européen lancé une guerre des prix à laquelle la concurrence a dû se résoudre à participer. D'autres ont un processus de définition du prix qui fait la part belle aux promotions et autres campagnes, induisant chez leurs clients, (négociants et grandes surfaces) des effets pervers : ils attendent les campagnes pour passer commande, rendant très complexe la gestion de l'ensemble de la chaîne logistique et réduisant d'autant le prix réel payé.

Les constats opérationnels étaient les suivants :

- Le management ne maîtrise pas les décisions de prix que prennent au quotidien les vendeurs
- Le management ne connaît pas le prix réellement payé par le client du fait de la complexité de la structure de prix, et en particulier des nombreux types de remises en vigueur
- Le positionnement prix d'un même produit n'est pas cohérent à travers l'Europe . Par exemple, dans la figure 2, chacune des principales marques est positionnée, dans chaque pays, par rapport à une référence, la marque 2 du leader dont le prix est conventionnellement évalué à l'indice 100. Cette comparaison est d'autant plus pertinente que le leader a mis en place une politique de prix cohérente en Europe. Les dysfonctionnements constatés sur la structure et le positionnement des prix se sont trouvés amplifiés du fait de l'arrivée de l'Euro, la monnaie unique les rendant plus flagrants

Figure 2 - Positionnement des marques en matière de prix



L'objectif de notre travail a été de reconstruire un processus de définition du prix des différentes catégories de produits (7000 - 8000 références en Europe) qui soit le résultat d'un consensus entre filiales et siège européen et permette de mettre le holà à la guerre des prix, voire d'augmenter légèrement ces derniers lorsque cela est possible.

La méthodologie

Nous avons proposé d'adopter une démarche de "reconfiguration du processus d'élaboration du prix" dont l'objectif était double :

- Faire prendre conscience aux acteurs qui interviennent dans la décision de pricing des incohérences et des dysfonctionnements existant à leur niveau, c'est-à-dire dans chacune des filiales commerciales et au sein du siège européen. D'un point de vue méthodologique, nous sommes là dans une phase de dégel : il s'agit, en prenant conscience des conséquences des comportements actuels (prix réels bien plus faibles qu'on ne l'imaginait, manque de communication entre commerciaux décidant d'une campagne et logisticiens en charge de l'approvisionnement et de la gestion des stocks, incompréhension des clients face à la structure de prix qui leur est proposée les amenant à considérer que le prix de notre client est plus élevé que celui des concurrents, ce qui est factuellement faux,...).
- Reconstruire tous ensemble un processus standard de définition des prix qui permette à chacun (siège et filiales, et au sein des filiales, responsables commerciaux, responsables marketing, vendeurs, télé-opérateurs,...) de bien comprendre ses rôles et responsabilités et à tous de gérer la cohérence des prix en Europe.

D'un point de vue méthodologique, il s'agit de la phase de reconstruction au cours de laquelle l'ensemble des acteurs parties prenantes au processus décident conjointement, à la lumière de l'expérience et des faits accumulés au cours de la phase de dégel, de la façon idéale de conduire le processus. Il s'agit d'une remise en cause fondamentale et d'une redéfinition radicale de l'ensemble des étapes conduisant à une décision de prix au plan européen comme au plan local.

La démarche, les solutions et les résultats

Dans une première phase d'analyse de l'existant, cinq groupes de travail ont été lancés dans cinq filiales commerciales européennes. Leur mission a été de décrire le processus de détermination du prix réellement payé par le client dans leur organisation, mais également de collecter des données de base sur ces prix (structure de la cascade de prix, prix réellement payés comparés aux prix listes, évaluation de la perception du prix par les clients, positionnement des différentes catégories de produits sur le marché,...). A l'issue de ce travail qui a duré 3 mois, un état des lieux et une liste précise des dysfonctionnements ont été dressés par chaque groupe. Dans une deuxième phase de reconfiguration des processus, un groupe européen a été mis en place. Il a défini une nouvelle approche de détermination du prix, précisant le rôle de chaque acteur au sein des deux processus :

Un processus dit " stratégique " : élaboration en commun pour chaque catégorie de produits d'un cadre européen par les responsables marketing nationaux et le responsable européen (conditions générales de vente, objectifs de part de marché, positionnement par rapport à la concurrence, investissements marketing européens, définition des stratégies nationales).

Un processus dit " tactique " : utilisé pour affiner la stratégie pricing par catégorie de produits et réagir aux aléas de marché. Il est géré au niveau national dans les limites du processus stratégique. Dans la phase suivante de mise en oeuvre, des groupes pricing pérennes regroupant chacun des chefs de produits européens et les chefs de produits locaux ont été mis en place pour gérer le processus stratégique. Les objectifs de chaque groupe étaient de :

- Etablir un positionnement cohérent entre les marques à travers l'Europe ;
- Augmenter le niveau de prix à travers l'Europe tout en rétablissant une cohérence entre les pays ;
- Réduire les écarts de prix entre pays ;
- Etablir une cascade de prix cohérente et contrôlable dans tous les pays :
 - Cohérente : claire et simple ;
 - Contrôlable : aux niveaux européen, nationaux et locaux.

A l'issue de ce travail, notre client ne contribuait plus à la guerre des prix. Ses prix ont été, en moyenne, améliorés de 3%, ce qui s'est traduit par une amélioration notable du résultat annuel (entre 30 et 35 %). Les groupes " pricing " européens fonctionnent et la cohérence du positionnement gamme et prix est en passe d'être retrouvée.

Conclusion

Cet exemple montre bien l'intérêt de gérer la politique de prix en Europe comme un processus, en distinguant le processus stratégique du processus tactique. Chacun demande une claire définition des rôles entre les acteurs à deux niveaux :

- Géographique : Mondial, européen, national, local ;
- Fonctionnel : Marketing, commercial, production, logistique, ...

Dans les groupes multinationaux, lors de la répartition des rôles, il est particulièrement important de décider de ce que l'on veut respectivement centraliser, coordonner ou décentraliser.

L'enjeu de la période à venir sera de gérer la cohérence, plutôt que la convergence. La convergence n'est pas une fatalité, mais la co-ordination et la cohérence sont indispensables. Une telle organisation doit permettre de gérer la cohérence sans tomber dans la fatalité de la convergence par le bas.



Charles de Brabant

- Il est directeur associé au sein de CM International.
- Il a dirigé de nombreuses missions d'analyse stratégique et d'organisation, en particulier dans les secteurs de l'agro-alimentaire, de l'automobile et des télécommunications.
- Par ailleurs, il anime le pôle Changement Organisationnel au sein de CM International.

François Farhi

- Il est directeur associé au sein de CM International.
- Il a dirigé de nombreuses missions d'analyse stratégique et de changement organisationnel aussi bien dans des entreprises industrielles et de service que dans des organismes publics.
- Consultant depuis plus de 12 ans, il est membre du Conseil Scientifique du DESS " Gestion de la Technologie et de l'Innovation " de l'Université Paris-Dauphine