

Chapitre 1.

La politique de prix.

Savoirs Associés :

L'offre de produits et services : prix, conditions générales de vente.

Objectifs du chapitre :

Déterminer un prix de vente.

Connaître les stratégies de fixation des prix.

Pour fixer un prix, on tient compte de trois éléments : le coût de revient (coût de production et de distribution du produit), l'offre (les prix pratiqués par les concurrents) et la demande (prix acceptable pour les clients).

1/ La fixation du prix à partir du coût de revient.

Le coût de revient est un coût complet, c'est-à-dire qu'il **prend en compte tous les coûts relatifs à la production du produit et à sa distribution dans les points de vente.**

Il faut ajouter à ce coût de revient la **marge** que souhaite effectuer le vendeur pour obtenir le prix de vente.

Sur le plan financier, il n'est pas judicieux de vendre à un prix inférieur au coût de revient, car l'activité n'est alors pas rentable.

Sur le plan juridique, **vendre à un prix inférieur au coût de revient est interdit** : la « revente à perte » est sanctionnée par le Code de commerce. Il y a quelques exceptions comme les fins de série, les produits obsolètes, ou les produits périssables menacés d'altération rapide.

C'est la raison pour laquelle le coût de revient est un élément de fixation du prix.

Par conséquent, sur ce point, les marges de manœuvre du commercial sont très réduites.

2/ La fixation du prix par rapport au marché.

Le prix est un moyen pour le vendeur de se **positionner face aux concurrents.**

Trois stratégies sont possibles :

Stratégie de pénétration : il s'agit de pratiquer des prix inférieurs aux concurrents. Le but est de pénétrer un marché et de gagner des parts de marché face aux concurrents.

Stratégie d'alignement : il s'agit de pratiquer des prix semblables aux concurrents. Le but est d'éviter une « guerre des prix ». La stratégie d'alignement est permise mais elle ne doit pas être le fruit d'une **entente sur les prix**. Une entente est une **concertation** entre des entreprises concurrentes pour fixer des prix identiques en vue de se partager le marché ou de conserver leurs positions sur le marché. Il s'agit d'une **pratique anticoncurrentielle** sanctionnée au niveau national et au niveau européen.

Stratégie d'écrémage : il s'agit de fixer un **prix supérieur à celui des concurrents**. Il y a plusieurs raisons qui peuvent justifier cette stratégie : le segment de clientèle visé peut être différent des concurrents et peut disposer d'un pouvoir d'achat supérieur ou alors les **biens et les services proposés peuvent être supérieurs à ceux proposés par les concurrents** (une meilleure qualité des produits, une garantie plus étendue, un SAV gratuit...).

3/ La fixation du prix par rapport à la demande.

En vertu de la loi de l'offre et de la demande, **si la demande est importante, le commercial pourra augmenter les prix**. Si la demande chute, le commercial sera amené à les baisser.

Le pouvoir d'achat des clients joue aussi un rôle important.

Document n°1 : Le prix de la livraison, principal frein au e-commerce alimentaire.

Source : lesechos.fr

Dans les grandes villes, les consommateurs aiment se faire livrer leurs courses du quotidien. Beaucoup ne le font pas encore, la faute à la barrière psychologique que constitue le prix de la livraison. Le cabinet conseil Simon Kucher s'appuie sur une enquête pour montrer comment contourner la difficulté.

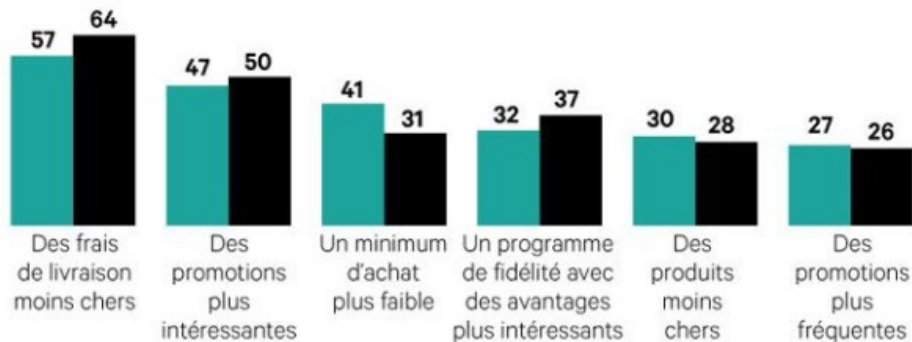
Les habitants des grandes villes sont séduits par la livraison à domicile pour les produits alimentaires. Le prix de la livraison freine cet engouement. Les opérateurs s'efforcent de gommer cet irritant. La meilleure solution consiste à incorporer ce coût au prix des produits. Tels sont les principaux enseignements que le cabinet spécialisé Simon Kucher dévoile dans une étude exclusive pour « Les Echos ».

Le marché de la livraison à domicile alimentaire

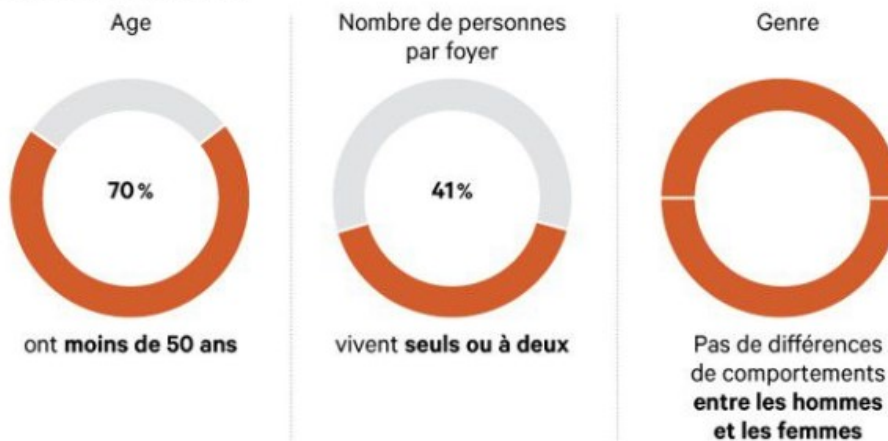
En % des répondants

Les raisons qui inciteraient à l'utiliser plus souvent

■ Utilisateurs ■ Clients potentiels intéressés par le service



Le profil des utilisateurs



*LES ÉCHOS+ / SOURCE : SIMON KUCHNER & PARTNERS

L'enquête réalisée auprès de 1.400 habitants de grandes agglomérations en avril dernier souligne d'abord l'appétit pour la livraison à domicile. 63 % de cette population sont « des consommateurs potentiels de la livraison en ligne ». Les magasins « en dur » conservent des fidèles. 67 % des urbains affirment ne faire leurs courses que dans des supermarchés ou hypermarchés. Ils veulent voir les produits ou apprécient tout simplement « l'expérience physique ». Mais, note Simon Kucher, « la moitié d'entre eux est intéressée par la livraison à domicile de courses en ligne ». Ils s'ajoutent donc aux 3 % qui ne jurent que par la livraison et aux 30 % qui combinent leurs achats entre les magasins et le Web.

Prix psychologiques

L'enquête du conseil en stratégie et marketing s'est livrée à un test instructif. Il a demandé aux sondés quelle serait leur réaction dans différents scénarios. Pour un panier moyen, il demande d'abord aux acheteurs comment ils réagiraient si on leur proposait la livraison à domicile pour 5 euros. Dans cette hypothèse, 40 % renoncent à la livraison. Ils sont 54 % si le prix est de 8 euros. En revanche, si on propose une hausse de 10 % du prix des produits eux-mêmes tout en offrant la livraison, 80 % disent qu'ils ne changeraient pas la composition de leurs achats !

Le coût moyen d'une livraison à domicile dans une grande ville est compris entre 15 et 20 euros. C'est cette somme qu'il faut éclater dans le ticket final. « Il y a des prix psychologiques », alerte David Vidal, associé de Simon Kucher à Paris. « Les consommateurs font attention à 10-20 prix qu'ils conservent en mémoire, ceux du Coca-Cola, du Nutella, mais aussi des produits frais ». Ces étiquettes-là, les enseignes ne peuvent y toucher.

Le jeu consiste donc à disséminer le coût de la livraison sur d'autres produits moins comparables. David Vidal cite pêle-mêle le snacking (sandwichs, salades à emporter), la lessive, dont les CSP +, amateurs de livraison, regardent moins le prix. Il peut s'agir aussi de produits locaux pour lesquels on n'a pas de référentiel. Ou d'articles au prix unitaire plus élevé, comme les alcools. Comment noyer le prix de la livraison dans la vodka !

Le document 1 montre à quel point le prix peut constituer un frein pour certains produits et services, ici il s'agit de la livraison de produits alimentaires. Tout est question du prix de la commande. Pour un repas commandé, le prix d'une livraison en ville paraît exorbitant. Pour gommer cette réalité, le document donne quelques pistes intéressantes : intégrer le prix de la livraison dans les produits qui ne sont pas comparables, ou difficilement car ils ne sont pas achetés fréquemment, ne pas dépasser certains prix.

Le commercial peut donc utiliser certaines ruses, bien connues. En effet, certains seuils de prix ont un impact psychologique : 9,90 € ou 199,90 € par exemple. Certains prix sont dits « magiques » : par exemple, certaines enseignes sont basées sur un concept de prix unique : « tout à 1 € » ou « tout à 2 € » par exemple, ce qui crée un effet d'aubaine sur les clients.

Enfin, il existe une méthode scientifique pour déterminer le **prix d'acceptabilité** pour les clients, basé sur un **questionnaire** dont on doit exploiter les résultats. Ce questionnaire est toujours composé de **deux questions** :

Question 1 : quel est le prix à partir duquel vous jugez le **produit trop cher** ?

Question 2 : quel est le prix au-dessous duquel vous jugez le **produit comme étant de mauvaise qualité** ?

On vous communique alors le résultat de l'enquête, et on vous demande de déterminer le prix d'acceptabilité.

Exemple.

Voici le résultat d'un questionnaire :

PV TTC en €	Réponses à la question 1 (en %)	Réponses à la question 2 (en %)
40	0%	55%
45	5%	35%

50	20%	10%
55	45%	0%
60	30%	0%

Il faut alors dresser le tableau suivant :

PVTTC	Question 1	A Cumul croissant	Question 2	B Cumul décroissant	Acceptabilité 100-(A+B)
40	0%	0% (0+0)	55%	100 %	0 (100-(0+100))
45	5%	5% (0+5)	35%	45%	50 (100-(5+45))
50	20%	25% (5+20)	10%	10%	65 (100-(25+10))
55	45%	70% (25+45)	0%	0%	30 (100-(70+0))
60	30%	100% (70+30)	0%	0%	0 (100-(100+0))

Le prix d'acceptabilité est le prix qui obtient l'acceptabilité la plus forte : ici 65% est l'acceptabilité la plus forte, c'est-à-dire au prix correspondant de 50 €. Le prix de 50 € réunit le plus grand nombre de clients.

Toutefois, l'image que veut renvoyer l'unité commerciale est aussi à prendre en compte.

Document n°2 : Image prix ou guerre des prix ?

Source : lsa-conso.fr

Parce qu'il faudra répondre à la crise économique ou défendre sa part de marché, nombreux sont ceux à promettre ou craindre une violente guerre des prix en septembre prochain. Quelle que soit son ampleur (alignement, pénétration...), il convient de ne pas confondre guerre des prix et combat pour l'image prix. La première n'étant qu'un instrument de la

construction de la seconde. Par définition, l'image prix d'une enseigne est l'ombre portée dans l'inconscient du consommateur du prix réellement pratiqué. Parfois fidèle à la réalité, elle est intuitive et peut être déformée. C'est pourquoi il existe de nombreux leviers pour l'influencer. Le travail sur les gammes clarifie ainsi une offre encore trop confuse. Les fameux quartiles de prix, des premiers prix au premium en passant par les MDD et le cœur de marché, sans oublier les prix psychologiques et la péréquation des marges entre produits ou rayons, sont autant de techniques connues qu'il convient d'optimiser. D'autant plus que les enseignes ont un grand besoin de conserver une bonne image prix étant donné leur montée en gamme vers des produits sains et locaux. À l'arrivée, ce travail de fond différencie le hard-discount (un assortiment étroit et le moins cher possible) du discount (être le moins cher dans chacune des structures des gammes).

Dans les rayons, on doit aussi rapidement comprendre où sont les bonnes affaires et où se trouve la qualité. C'est le rôle du merchandising et de toutes ses ressources. Quant à l'architecture du magasin et son agencement, ils contribuent aussi à l'impression globale. La moquette est fine ? Le chaland n'a pas l'impression d'être dans un magasin de luxe... Sans oublier les bonnes vieilles astuces comme les expositions sur des palettes ou dans des présentoirs grillagés, ou les codes couleurs (le jaune et le rouge pour la promo, par exemple). À l'arrivée, une bonne image prix n'est pas une simple déclaration d'intention avec quelques prospectus et une puissante campagne de publicité. Elle se prouve jour après jour et se construit dans la durée, alors qu'elle peut être mise à mal très rapidement par quelques comportements, intentionnels ou non.

La question est donc de savoir si, en septembre, les distributeurs se contenteront d'une guerre des prix, qui détruit de la marge, où s'ils travailleront leur image prix, qui préserve de la marge, en se focalisant davantage sur la notion de rapport qualité/prix. Bien sûr, l'idée n'est pas de dire que l'on peut tromper, abuser ou berner les consommateurs. Au-delà des outils digitaux qu'ils ont aujourd'hui à leur disposition, ils ont une intuition ou perception du prix qui pourrait défier bien des experts de l'intelligence artificielle. Il s'agit simplement de dire que, dans cette période difficile où, d'un côté, il faut aider les Français dans leur quête de pouvoir d'achat et, de l'autre, protéger les marges de tous les acteurs de la filière, la guerre des prix généralisée ne peut être considérée comme la solution unique et ultime. Elle se doit avant tout d'être tactique, mesurée et réfléchie. Tout simplement parce qu'elle n'est qu'un des éléments de la stratégie de l'image prix.

Le document 2 nous montre que dans un contexte de crise, la demande est faible. La réponse qu'on pourrait constater est une guerre des prix, donc une baisse généralisée des prix. Mais les prix ont une répercussion sur l'image du distributeur. Le document rappelle que le consommateur ne recherche pas forcément un prix bas, et que le prix doit être cohérent avec le segment de clientèle visé, et avec le produit vendu. Un prix trop bas peut dévaloriser le produit, et le travail d'un professionnel.

La fixation des prix ne relève donc pas d'une logique simpliste, mais d'un ensemble d'éléments parmi la nécessité de rentabiliser les coûts d'achat ou de production, le

positionnement face aux concurrents, l'état de la demande, le produit vendu, l'image de l'entreprise.

4/ Le yield management.

Le **yield management** s'est imposé peu à peu dans les politiques tarifaires de certains services. Il s'agit de **faire varier les prix en fonction de la demande et de la disponibilité des produits**.

Document n°3 : yield manager.

Source : capital.fr

Si le yield management n'existait pas, on ne trouverait pas de places à 22 euros sur un Paris-Marseille, assure Olivier Sanz, responsable de cette activité à la SNCF. Les TGV du vendredi soir ne suffiraient pas à répondre à la demande des départs en week-end, alors que d'autres circuleraient à vide en début d'après-midi."

Ingénieur des Mines et titulaire d'un MBA, Olivier Sanz manage une centaine de personnes et décrit ainsi sa mission : remplir les trains et donc améliorer la rentabilité de son employeur, en jouant à la fois sur les tarifs et sur la disponibilité. "Une politique de yield bien conçue se traduit par une rentabilité supplémentaire de 5 à 7%", affirme Thierry Blottin, directeur du cabinet spécialisé RevDev Consultants.

Jusqu'à 30 tarifs pour un même vol

Le "revenue management" (l'autre nom de cette activité) a vu le jour dans le transport aérien au milieu des années 1980, après la dérégulation du secteur aux Etats-Unis. Il a ensuite gagné le tourisme. "L'idée, résume Thierry Blottin, est de stimuler la demande quand elle est anémique, et, à l'inverse, d'accroître la marge en gonflant les tarifs lorsqu'elle dépasse les capacités." Au risque de déboucher sur une certaine opacité : jusqu'à 30 tarifs sont parfois proposés pour un même vol Air France ou 7 pour un même trajet en TGV à la SNCF.

"Le yield management permet de définir le nombre de places que nous allons proposer à ces différents prix, pendant les trois mois d'ouverture à la réservation", explique Olivier Sanz. Pour cela, son équipe surveille l'évolution des offres de la concurrence (essentiellement aérienne), analyse le comportement des consommateurs, puis finalise des propositions de politiques tarifaires. C'est le département pricing qui tranche. "Pour réunir les éléments nécessaires, nous devons aussi partir à la chasse aux informations auprès des multiples services commerciaux et marketing de la maison, raconte Olivier Sanz. Grâce au yield management, nous atteignons un taux de remplissage moyen de 74%."

Une activité en plein boom

"Les profils exigés sont très divers, précise Marc Picquette, directeur orientation et formation de Pôle emploi. Cela va du titulaire d'un BTS de tourisme au diplômé d'université

ou de grandes écoles de commerce et d'ingénieurs avec expérience." Actuellement, l'hôtellerie est le premier secteur à recruter ces spécialistes. Tour-opérateurs, loueurs de voitures, entreprises de fret, mais aussi croisiéristes et sociétés de ferrys emploient également de plus en plus.

"En fait, toute entreprise qui propose des produits non stockables a intérêt à s'y mettre", assure Thierry Blottin. Ces dernières années, le yield management a d'ailleurs gagné le secteur des médias (qui y recourt pour vendre de l'espace publicitaire) et celui de la banque (pour écouler les produits financiers).

Mais, jusqu'à nouvel ordre, c'est bien la SNCF qui emploie le plus de spécialistes de cette nouvelle discipline. "La plupart des entreprises se contentent de recruter un jeune diplômé pour casser les prix quand les ventes baissent, regrette Thierry Blottin. Les résultats sont rarement au rendez-vous, car subir la demande au lieu de l'anticiper, c'est justement le contraire d'une vraie politique de yield !" (...)

Le document 3 montre que la SNCF fait varier le prix des voyages en fonction du remplissage de ses trains. L'entreprise définit un nombre de places limitées avec un prix d'appel. Les autres places sont vendues à des prix plus élevés, sauf éventuellement à la « dernière minute ». Ceci permet d'attirer les consommateurs et de remplir davantage les trains. En effet, pour faire rouler un train, il y a des coûts fixes importants, la marge est donc meilleure si les trains sont remplis. Cette politique permet aussi d'inciter les voyageurs à se reporter sur des trains qui seraient moins fréquentés et jamais rentabilisés.

Cette politique s'applique bien aux services qui ne sont pas stockables. Il faut aussi une **élasticité-prix** élevée, c'est-à-dire qu'une faible variation de prix entraîne une forte variation de la demande.

Par exemple, pour le tabac, l'élasticité est faible, proche de zéro. Il faut une grosse augmentation des prix pour observer une baisse de la demande. La demande est inélastique, peu sensible au prix.

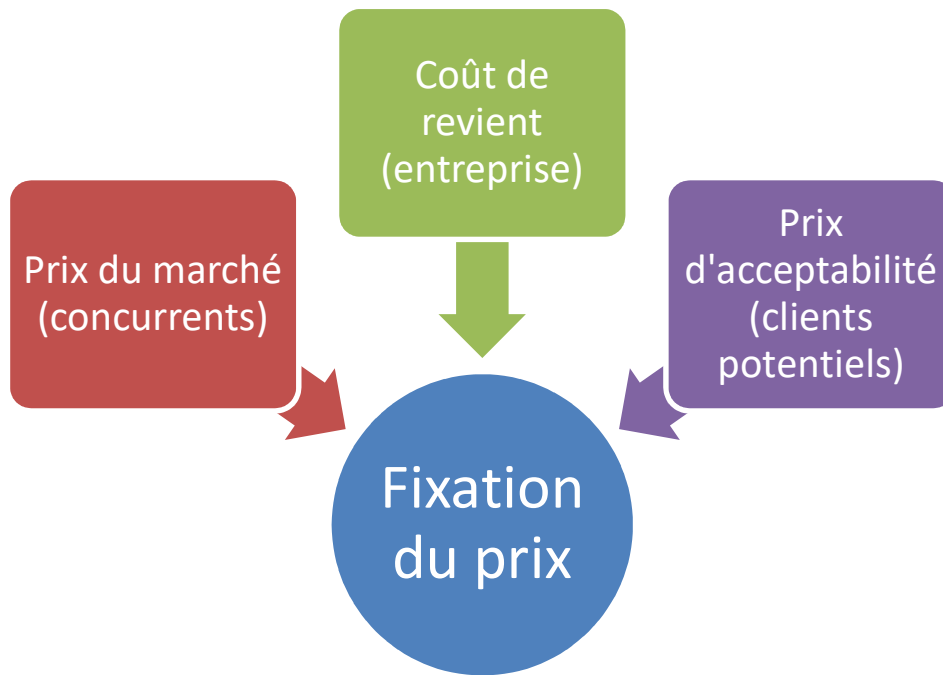
En revanche, pour des voyages, l'élasticité est forte : une baisse des prix entraîne une augmentation de la demande.

Enfin, il peut y avoir certains produits pour lesquels l'élasticité est inférieure à zéro : quand le prix baisse, la demande baisse. On peut observer ce phénomène sur les produits de luxe par exemple.

Les seuls reproches que l'on peut faire au yield management est sa complexité de mise en œuvre et sa faible lisibilité pour les acheteurs, mais il est appelé à se généraliser.

Synthèse

La fixation du prix.



Lexique.

Stratégie de pénétration : fixer un prix au-dessous des prix du marché (inférieur aux prix des concurrents).

Stratégie d'alignement : fixer des prix équivalents aux prix du marché (aux prix des concurrents).

Stratégie d'écrémage : fixer des prix supérieurs aux prix du marché (aux prix des concurrents)

Prix d'acceptabilité : prix le plus adapté à la demande au-dessus d'un prix trop bas qui signifierait que le produit est de mauvaise qualité, mais au-dessous d'un prix trop élevé qui serait un frein pour les acheteurs.

Prix psychologique : souvent assimilé au prix d'acceptabilité, il peut en fait comprendre d'autres éléments que l'acceptabilité (éléments « magiques » par exemple).

QCM.

Plusieurs réponses possibles

1/ Fixer un prix supérieur aux concurrents :

- N'est pas pertinent
- Peut se justifier
- C'est de l'écrémage

2/ Fixer un prix équivalent aux concurrents :

- C'est de l'alignement
- C'est une entente sur les prix

3/ Fixer un prix au-dessous des concurrents :

- Est toujours profitable
- Permet de conquérir un marché

4/ Pour générer du profit (bénéfices), un prix doit être :

- Inférieur au coût d'achat (ou de revient)
- Égal au coût d'achat (ou au coût de revient)
- Supérieur au coût d'achat (ou au coût de revient)

5/ Pour être légal, un prix doit être :

- Inférieur au coût d'achat (ou de production)
- Égal au coût d'achat (ou au coût de production)
- Supérieur au coût d'achat (ou au coût de production)

6/ Le prix d'acceptabilité tient compte :

- Du rapport qualité-prix
- Des coûts de production
- De la stratégie des concurrents

7/ Le prix d'acceptabilité à retenir est le prix pour lequel :

- L'acceptabilité est la plus forte
- L'acceptabilité est la plus faible

8/ Le yield management est :

- Un management de la force de vente
- Une méthode de fixation des prix en fonction de la demande actuelle