

Tous les clients ne sont pas à l'affût des bonnes affaires

La guerre des prix peut pousser une entreprise à la ruine. Voilà pourquoi il est plus intéressant pour elle de construire une relation durable avec ses clients. De leur côté, ceux-ci peuvent ménager leur budget en ayant un rapport intelligent avec les prix. *Hans Peter Wehrli*

Abrégé Les entreprises doivent tarifier leurs prestations. Leur politique des prix les positionne sur le marché et détermine leurs revenus. Pour elles, des clients durablement attachés à une marque sont plus intéressants à long terme que des chasseurs d'aubaine. Pour les clients, les prix sont un critère de choix important et Internet aide à les comparer. La personnalité du client, les conditions de vente et l'estimation subjective du risque jouent aussi un rôle majeur dans une décision d'achat.

Le prix est un instrument de marketing souple et rapide, modifiable à court terme.

Le prix est la valeur d'échange d'un produit exprimée en argent. En dehors du marché, il a aussi son équivalent monétaire dans les taxes ou les tarifs. Le développement du commerce de détail a renforcé la notion de prix unitaire. Celui-ci correspond à un produit spécifique. Internet – notamment grâce aux plateformes d'enchères – favorise le retour aux prix personnalisés. Dans ce régime d'équilibre des prix, la quantité demandée correspond à celle offerte, conformément à la doctrine économique classique.

Dans sa gestion des prix, une entreprise doit tenir compte du marché (intérêt du client), de la concurrence (état des coûts, prix, comportement), des charges (marge commerciale, bénéfice, production) ainsi que des activités de marketing non monétaires (gestion de la marque, produit, publicité). Le prix est un instrument de marketing souple et rapide, modifiable à court terme (rabais et actions). En même temps, la gestion des prix est un instrument puissant, puisqu'elle agit sur le chiffre d'affaires, positionne l'offre à moyen et à long termes et assure la pérennité d'une entreprise.

Lors de la fixation des prix, on distingue deux objectifs : le leadership par les prix et la différenciation par les prestations. En tant que stratégie coûts/volumes, le leadership par les prix

correspond à un marketing simplifié. Ses modalités sont une distribution directe et un positionnement clair en matière de prix. La concurrence qui en résulte souvent se traduit par une rigidité du marché (stratégie à sens unique) et une stratégie d'éviction, les offrants souhaitant accroître leur part de marché et affaiblir leurs concurrents. Le problème est qu'une baisse des prix n'entraîne pas nécessairement un accroissement du chiffre d'affaires, car les concurrents en font autant, exposant ainsi la branche à une guerre des prix ruineuse.

À l'opposé, la différenciation par les prestations vise à créer avec le client un lien durable grâce à des particularités séduisantes (design, services, émotionnel, marque). Les clients durablement fidélisés sont intéressants dans la mesure où leur comportement est inélastique par rapport aux prix. Ils tendent, par exemple, à rester fidèles à une marque même lorsque ses prix augmentent.

Dans la méthode du prix de revient majoré (« cost plus-pricing »), le prix correspond à la somme des coûts d'acquisition/fabrication et de distribution/administration, augmentée du bénéfice de l'entreprise. Sur le plan méthodologique, ce procédé est simple et peut être contrôlé à l'aide de schémas de calcul fixes. Comme il repose sur des données relativement solides en matière de coûts, il permet de mieux maîtriser les risques liés aux prix, tels que monnaies étrangères ou guerre des prix.

À l'opposé, la méthode des « prix cibles » (« target pricing ») ou du « ciblage des coûts » (« target costing »), repose sur un prix du marché (global) optimal : il s'agit de fixer le prix en fonction de la clientèle et de la concurrence. À partir de ce prix, on définit les coûts cibles



Mannequins en vitrine affichant des rabais. Cette stratégie n'impressionne plus les clients fidèles aux marques.

maximums («target costs») après déduction du bénéfice visé. Ce procédé repose clairement sur les mécanismes de marché, ce qui a l'avantage de lever la difficulté de cerner et de fixer un prix global. À titre encore expérimental, ces prix du marché peuvent être obtenus dans le commerce de détail grâce aux systèmes d'autobalayage («self-scanning») et dans le commerce en ligne par le jeu des enchères. Ce procédé permet aussi d'évaluer les fonctions prix-ventes et l'élasticité.

Les clients réagissent aux variations de prix

L'impact des variations de prix dépend de l'élasticité-prix. Celle-ci exprime le rapport entre la demande d'un produit et la variation de son prix. L'élasticité est faible si, par exemple, une baisse de 20 % du prix n'entraîne qu'une hausse de 10 % du volume écoulé. Dans ce cas précis, l'élasticité est notée -2 , le signe négatif marquant l'évolution en sens contraire des ventes

et du prix. Une augmentation de 20 % du prix pour une diminution de 10 % des ventes donne également -2 .

En jouant sur la charge émotionnelle d'une marque ou un design exceptionnel, les offrants s'attachent à créer un espace inélastique sur une plage de prix déterminée. Dans cet intervalle de prix, le vendeur peut se comporter en monopoleur et s'attendre à ce que les variations de prix de ses produits n'entraînent ni baisse des ventes ni migration vers la concurrence (fonction prix-ventes doublement gelée).

La mesure empirique de l'élasticité-prix donne une valeur relativement élevée pour des biens de consommation comme le café ou les serviettes en papier. On trouve dans la littérature les estimations empiriques les plus diverses de l'élasticité-prix¹.

Compte tenu de l'impact considérable que les prix peuvent avoir sur les profits de l'entreprise vendeuse, celle-ci doit faire preuve de prudence au moment de changer ses prix ou d'accorder des remises. Selon diverses études, une majora-

¹ Diller H., Preispolitik, Stuttgart, 2008; Olbrich R. et Battenfeld D., Preispolitik, Berlin, 2014.

tion de 1 % seulement réduit le bénéfice de l'entreprise d'environ 10 % (et inversement).

Souvent liée à une différenciation des produits, la différenciation des prix permet d'exploiter les différents segments de marché et fa-

cilite l'acquisition de nouveaux groupes d'acheteurs. Il faut, toutefois, que les multiples niveaux de prix soient acceptés et que les segments soient identifiables et exploitables.

Comme un processus de formation des prix ne doit jamais être considéré isolément, il convient aussi d'identifier les

possibilités qu'offrent les composantes non monétaires de la valeur ajoutée (marque, qualité du produit, service) et celles des valeurs perçues comme telles par le client.

Internet améliore la transparence des prix

Le prix est une valeur unidimensionnelle qui offre au client un moyen de comparaison rela-

tivement simple et rapide entre plusieurs prestations. Les positions et les attentes du client à l'endroit d'un prix équitable pour tel ou tel groupe de produits reflètent sa sensibilité aux prix. Celle-ci représente un système de référence subjectif lui permettant de juger l'adéquation d'un prix, ou plutôt d'avoir une vague idée à son sujet. L'attitude d'un client disposé à payer le prix qu'il estime raisonnable dans les limites d'une certaine marge de tolérance correspond à sa « propension à payer ». Pour les produits qui suscitent son engouement, cette propension est étroitement associée à des considérations d'image et de qualité (« high involvement products »).

Lorsqu'un client cherche à se renseigner sur les prix – par exemple sur Internet ou dans des catalogues –, on évoque son intérêt pour les prix. Dans cette démarche, divers éléments jouent un rôle décisif, comme la personnalité (expérience, origine, motivation, implication dans le produit), les conditions de vente (information, espace de vente, contrainte des délais), de même que la perception subjective du risque à l'achat. Celle-ci correspond à l'incertitude, pour des

Dans certaines conditions, des applications pour appareils portables peuvent ainsi réduire ces risques financiers et fonctionnels.

Le client s'intéresse-t-il au prix d'achat ou au coût total du cycle de vie d'un produit ? L'information est d'importance pour le vendeur.



raisons financières, fonctionnelles, sanitaires, psychiques ou sociales, qui est liée à l'évaluation personnelle des conséquences d'un achat. Dans certaines conditions, des applications pour appareils portables peuvent ainsi réduire ces risques financiers et fonctionnels.

Avec le temps, cet intérêt pour les étiquettes aboutit à l'acquisition d'un réel savoir sur les prix de détail, les catégories qu'ils forment², la distribution (canaux de distribution, saisons) et les valeurs de référence. Celles-ci peuvent être nombreuses, par exemple le prix habituel, le dernier prix payé, celui escompté ou celui ressenti comme correct. Là aussi, Internet facilite les comparaisons, rend les prix transparents et renforce la concurrence parmi les offerants.

Dans ce processus d'estimation, le prix de déclenchement, qui est souvent le reflet d'une politique axée sur la psychologie, joue un rôle important, en particulier dans le commerce de détail. Il peut s'agir d'un prix juste supérieur au chiffre rond (ex. 2,09 francs), d'un prix « psychologique » (1,99), d'un prix rond (2,00) ou d'un prix fractionné (1,95)³. Pour les prix fractionnés, diverses justifications sont avancées : le client situera un prix de 199 francs dans la tranche des 100 francs plutôt qu'à 200 francs, ou il retiendra mieux un prix exprimé en fractions. En cas de hausses de prix surtout, les seuils de déclenchement peuvent jouer un rôle important : s'ils sont déplacés, les offreurs craignent de subir un recul durable de leurs chiffres d'affaires.

Certains affichages de prix peuvent tromper le client et le pousser à des achats impulsifs. Des artifices optiques (couleurs, taille des caractères, symboles) peuvent donner l'impression de prix modérés. Ils peuvent même abuser des clients d'ordinaire particulièrement sensibles aux prix. En cas d'exagération, toutefois, il peut

aussi y avoir, de la part de l'acheteur potentiel, un rejet pouvant être considéré comme une réaction individuelle à une opération de séduction semblant excessive (effet boomerang).

Dans une approche plus large, le *prix total* correspond à tous les coûts directs et indirects apparus dans le cycle de vie d'une prestation pour celui qui l'achète : frais d'information, d'installation, d'exploitation, d'entretien et d'élimination. Souvent, ce « coût total de possession » n'est pas connu du client, car il ne peut pas, ou pas encore, être saisi (prestations de garantie, qualité du produit, etc.) ou il n'est pas chiffrable (contrariété, joie, etc.). Si le coût apparu dans le cycle de vie du produit dépasse celui escompté, il peut mécontenter le client et l'amener à regretter son achat (dissonance cognitive). Pour le vendeur d'une voiture, par exemple, le fait que le critère déterminant retenu par l'acheteur potentiel soit uniquement son prix d'achat ou le coût total de son cycle de vie a donc toute son importance.

Les clients sont en quête de prix honnêtes. Cette exigence est assurée à la fois par le caractère raisonnable et l'homogénéité des prix. Elle renforce la confiance (dans les prix) et entretient les relations de fidélité avec la clientèle, en procurant également des revenus durables à l'entreprise.



Hans Peter Wehrli

Professeur de marketing à l'Institut d'économie d'entreprise de l'université de Zurich

- 2 Les gammes de prix fractionnent l'assortiment en plusieurs niveaux de prix pour offrir au client un aperçu aisé des divers articles et qualités d'un groupe de produits, p. ex. des chemises hommes aux prix de 49, 99 et 139 francs.
- 3 D'autres auteurs parlent de prix fractionnés pour ceux qui se terminent par les chiffres 1 à 9 et de prix ronds pour des montants allant à la dizaine pleine (p. ex. 2,10 francs).