

Avant-propos

LE prix est le moteur du résultat par excellence. Et c'est essentiellement du résultat dont nous voulons parler dans ce livre. Après avoir réduit leurs coûts avec succès et fait de leurs forces de vente une arme de premier ordre, les entreprises accordent à présent un intérêt de plus en plus fort aux possibilités offertes par le prix. Le prix est en général surtout perçu comme source de problèmes : les clients se plaignent qu'il est trop élevé, les concurrents l'utilisent pour mener des attaques commerciales et gagner des parts de marché, les distributeurs exercent une pression croissante. Ce sont là des réalités inévitables de la concurrence moderne et mondiale, exacerbée par l'émergence de concurrents issus de pays à faibles coûts de production.

Cependant, le prix est aussi porteur de formidables opportunités. Si les sociétés suivantes parvenaient à augmenter leur prix moyen de 1 % sans perte de client, elles enregistreraient une hausse impressionnante de leur résultat. France Telecom verrait son résultat progresser de 6,5 %, Renault et Alcatel de 21 %, et Air France de 38 %.

De telles augmentations sont tout à fait possibles. Elles nécessitent cependant une excellente planification et une mise en œuvre soignée. De nombreux points de départ sont pour cela envisageables. Dans la plupart des cas, les coûts unitaires et les prix des concurrents sont bien connus. Cependant, la valeur perçue par le client (et sa volonté de payer) n'est pas déterminée précisément. Une bonne stratégie prix commence avant même le développement d'un produit, par la conception correcte de la valeur qui sera offerte au client. Seule sa mesure correcte permet au prix d'exploiter le maximum de possibilités d'un marché, car le prix n'est que le reflet de la valeur perçue par le client du

produit ou service considéré. La stratégie prix inclut donc nécessairement la politique produit. Dans ce livre, nous nous efforçons de fournir des éléments concrets et applicables pour une politique produit tenant compte de la stratégie prix.

Une stratégie prix vraiment performante exige sans cesse plus d'informations, qu'il s'agisse du comportement des clients, des réactions des concurrents ou des distributeurs. Nous indiquons comment collecter les données nécessaires, les analyser et en déduire des recommandations stratégiques. Le cycle se décompose ainsi : données, information, savoir-faire, décision.

L'application de ces méthodes a parfois conduit à des résultats spectaculaires, pour lesquels le résultat a augmenté entre 20 % et 200 % – soit une multiplication par trois – dans des secteurs aussi divers que l'automobile, les biens de consommation, les sous-traitants industriels, les télécommunications, les transports, le secteur bancaire ou les services.

Au préalable, il est cependant essentiel d'avoir une vision très claire des objectifs en termes de chiffre d'affaires, de marge et de part de marché. Une stratégie prix pertinente ne peut pas être définie sans prioriser ces trois objectifs. *A fortiori*, des changements trop fréquents de ces priorités conduisent à des politiques de prix totalement incohérentes et extrêmement difficiles à mettre en œuvre.

La stratégie prix moderne signifie aussi la mise en place et l'optimisation de nouvelles structures de prix. Cela a pour effet de rendre les décisions plus complexes, mais c'est la seule solution pour exploiter au mieux le potentiel de résultat. Lorsqu'elles sont bien appliquées, des méthodes telles que la différenciation de prix, les offres groupées, les prix de groupe, augmentent fortement le résultat et accroissent du même coup la fidélité des clients. À l'heure de la mondialisation et de l'euro, la stratégie prix internationale prend une importance de premier plan, aussi y accordons-nous une place importante.

Enfin, les meilleurs concepts sont inutiles s'ils ne sont pas efficacement mis en œuvre. Au cours de ces dernières années, le thème du « processus de prix » a pris une très grande importance pour les Directions Générales. Nous y accordons un chapitre complet.

L'organisation doit se doter de moyens suffisants en termes de processus de décision, de système d'information, de modèles informatiques et de mesures incitatives pour atteindre les objectifs de la stratégie prix

retenue. Cela comprend l'implication des forces de vente dans la « défense du prix ». Des systèmes de rémunération variable indexés sur le prix permettent d'inciter les vendeurs à minimiser les rabais accordés.

En tant que consultants spécialisés et leaders mondiaux dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies prix, nous avons puisé largement dans notre expérience de projets nationaux et globaux menés notamment avec des leaders dans les secteurs les plus divers. En 2004, *Business Week*, nous a qualifiés de « *world leader in giving advice to companies on how to price their products* ». Les entreprises françaises possèdent d'excellents produits et sont très performantes, en particulier dans le high-tech, les biens d'équipement, les biens de consommation, l'automobile, le luxe, le secteur bancaire, le tourisme, l'hôtellerie, les télécommunications ainsi que de nombreux autres secteurs. Notre expérience pratique d'autres pays montre cependant que des améliorations considérables sont encore possibles pour atteindre une stratégie prix professionnelle et utiliser pleinement ses possibilités.

Ce livre a pour objectif d'essayer de combler ces lacunes. Il s'adresse en particulier aux Directeurs Généraux, aux Directeurs Marketing, mais aussi aux Directeurs Financiers et Contrôle de Gestion. Idéalement, les départements en relation avec le marché et ceux qui gèrent l'entreprise en interne travaillent ensemble à la réflexion sur le prix et à sa fixation ; à cet égard, il est important qu'ils disposent des mêmes sources d'information. Ce n'est qu'à cette condition qu'un processus peut être défini en considérant à la fois les aspects de coût et de marché selon une importance égale et de façon adéquate. Enfin, les étudiants y trouveront une base de travail solide pour approfondir leur connaissance de la stratégie prix et se préparer à une fonction marketing.

Sans le soutien de nos collègues de Simon Kucher Consultants à Paris, Bonn, Munich, Francfort, Londres, Boston, Zurich, Milan, Varsovie, Vienne et Tokyo, nous n'aurions pu écrire ce livre. Sa pertinence et sa proximité de la réalité s'appuient avant tout sur leur expérience, leur discussion critique et leurs jugements fondés. Nous les en remercions sincèrement.

Paris, septembre 2005

Hermann SIMON
Florent JACQUET
Franck BRAULT