

Baisser les prix ?

Par

Jean Estin

Président, Estin & Co

Baisser les prix est un réflexe naturel pour préserver les parts de marché et remplir les capacités dans un contexte de récession. Les concurrents le feront. Il faudra bien les suivre, voire les précéder, surtout si l'on pense que les coûts de l'entreprise sont plus compétitifs et que l'on a davantage de marges de manœuvre qu'eux.

Est-ce une bonne stratégie ?

Défendre ou non les parts de marché ?

Faut-il défendre dans tous les cas les parts de marché ? La question n'est pas iconoclaste. Tous les métiers n'offrent pas nécessairement des effets d'échelle industrielle ou une valeur à la taille pour amortir des dépenses de R&D ou de publicité. Ils ne nécessitent pas tous des parts de marché commerciales importantes pour optimiser les frais commerciaux ou de marketing.

Dans les métiers où de fortes parts de marché n'entraînent pas des coûts structurellement plus bas et des marges plus élevées, pourquoi défendre celles-ci à tout prix ?

Et dans les métiers où la part de marché a une grande valeur mais où l'entreprise a des positions marginales, et donc des coûts de toute façon trop élevés, pourquoi maintenir ces positions marginales en dégradant encore les marges ? Ne vaut-il pas mieux optimiser les cash-flows à court et moyen terme ?

Dans ces deux situations, arbitrer en faveur des prix et des cash-flows à court terme est une bonne stratégie. La dégradation des parts de marché au profit des marges sera d'autant plus lente que les produits sont fortement différenciés, les clients petits et diffus, et les offres concurrentielles éloignées les unes des autres.

A l'inverse, dans les métiers où la part de marché a une forte valeur et où l'entreprise est compétitive, il faut bien sûr se défendre, voire attaquer par tous les moyens, le prix étant un levier *parmi d'autres*, et pas forcément le meilleur.

On ne peut donc gérer les prix de façon optimale en période de récession si l'on n'a pas une vision stratégique claire.

Ajuster les capacités

Quelle que soit la stratégie suivie, le problème de court terme est celui du remplissage des capacités. Il ne peut y avoir de politique de prix intelligente si les capacités de l'entreprise restent surdimensionnées, surtout si la part des coûts variables est faible dans le coût total.

Dans ce cas en effet, toutes les digues sautent face aux commerciaux, aux directeurs de sites industriels, aux patrons d'activités, ... Il faut baisser les prix ! Et dans ce cas, jusqu'où ? Jusqu'au niveau des coûts cash, ou même jusqu'au plancher des coûts variables ?

La première variable d'une politique de prix est donc l'ajustement des capacités.

A nouveau, celle-ci ne peut être effectuée sans cadre stratégique. Les réductions nécessaires peuvent être violentes dans les métiers où il n'y a pas de valeur à la part de marché ou dans ceux où l'entreprise n'est pas compétitive et a peu de chance de le devenir à terme.

Elles doivent être plus nuancées dans ceux où la part de marché a de la valeur et où l'entreprise est compétitive, de façon à ne pas obérer la reprise.

Dans les activités en forte croissance, des augmentations de capacités peuvent même être décidées dans le creux du cycle et mises en œuvre pour effet dès le début de la reprise si l'on veut gagner des parts de marché au meilleur coût.

Différencier la politique de prix

A stratégies et capacités données, on peut mener une politique de prix intelligente, c'est-à-dire fonction du positionnement et de la valeur du produit ou du service offert, de l'intensité concurrentielle, et de la sensibilité des clients au facteur prix.

Tous les métiers ne sont pas également sensibles au prix. Dans de nombreux métiers, la qualité du produit, ses fonctionnalités, l'image, l'intensité commerciale, la qualité de la localisation, ou les services liés, sont des composantes du choix du client aussi grandes sinon plus que le seul prix. En fait, à l'intérieur de chaque métier, rares sont les cas où la part des situations fortement sensibles au prix (clients, produits, géographies, concurrents, ...) et à ce seul facteur dépasse 30%.

Il est donc contreproductif de réagir à chaud, sans approche construite, aux baisses de prix de la concurrence ou aux demandes des commerciaux et avec le risque de contagions généralisées.

La sensibilité au prix se mesure. Elle est très différente en fonction des types de produits et de services, des types de clients, et des types de concurrents.

Elle dépend de sept facteurs, dont certains peuvent être liés :

- Le niveau de différenciation des produits ou services (contenu technologique, fonctionnalités, qualité réelle ou perçue, image et statut associés, possibilité ou non de comparaisons objectives, ...) ; plus la différenciation est grande et moins la sensibilité au prix est importante, toutes choses égales par ailleurs ;
- La proximité ou non des offres des différents concurrents (proximité des contenus ou des images ; proximité géographique, ...) ; plus les offres sont proches et plus la sensibilité au prix est grande ; les clients ne basculent en effet en grande partie d'un fournisseur à l'autre que si les offres sont très proches ;
- La structure concurrentielle ; la sensibilité au prix, vue d'une entreprise spécifique, est fonction de la part de marché (on l'oublie souvent !). La même baisse de prix n'aura pas le même impact sur les volumes si l'on a une forte ou faible part de marché (le réservoir de clientèle supplémentaire pouvant être conquis sera différent). De même à la hausse (et de façon asymétrique) ;
- Le niveau de sophistication et d'information des clients (petits clients diffus vs. grands clients, avec prépondérance du département d'achat ou des départements techniques dans la décision d'achat, ...) ; on trouve dans la plupart des produits ou services industriels des différences de prix de 20 à 30% à produits identiques entre des clients de taille et de nature différentes, pour de bonnes raisons, valorisées par les clients ;
- L'importance du produit pour les clients ainsi que leurs préférences d'achat (part du produit dans la chaîne de valeur, optimisation technique ponctuelle ou sur toute la chaîne de valeur, optimisation pure sur les prix, ...) ;
- Le coût et le risque du switch pour le client entre deux fournisseurs (spécificité du produit ou du service vis-à-vis de la chaîne de valeur du client) ;
- Le coût et de la probabilité du switch pour le fournisseur entre deux clients (si l'un fait défaut) (taille relative des clients et des fournisseurs, nature et adaptabilité des outils de production respectives des clients et des fournisseurs, ...).

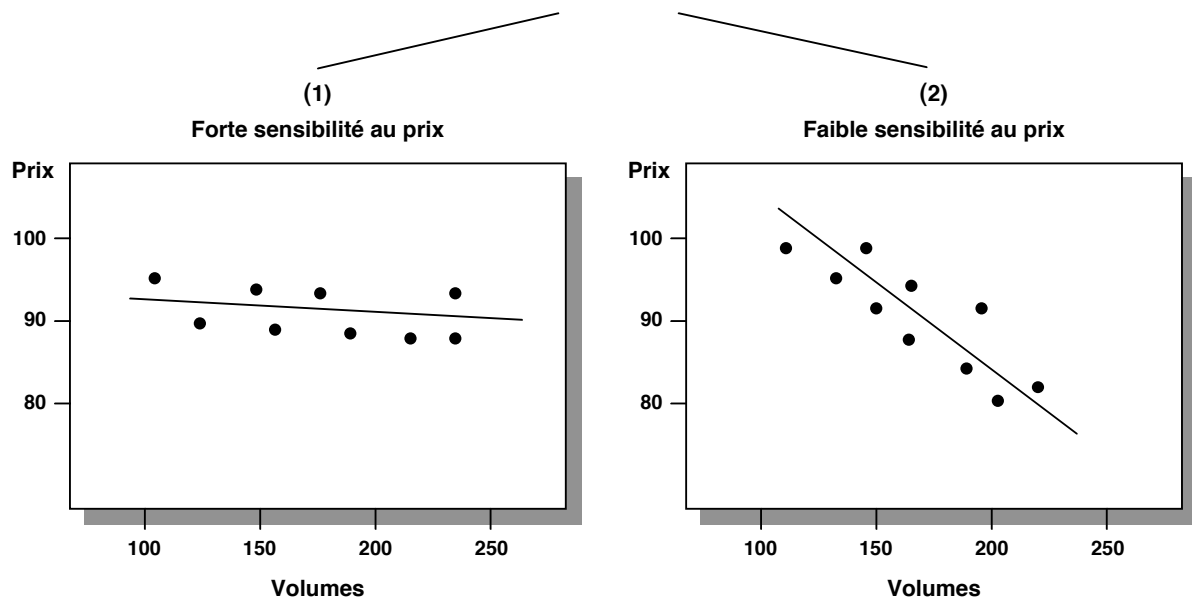
En fonction de ces facteurs et pratiquement dans n'importe quel métier, les produits et les clients se segmentent toujours en plusieurs univers où les sensibilités au prix sont très différentes (cf. tableau 1).

Ces relations prix-volumes se mesurent, spatialement et historiquement. La combinaison des sept facteurs ci-dessus permet d'établir dans la plupart des métiers entre dix et vingt segments

homogènes en termes de produits, clients, géographies et situations concurrentielles, où ces relations sont suffisamment pérennes et prédictives pour que l'on puisse en déduire des politiques de prix optimisées. On peut ainsi traiter de façon simple, rationnelle et *systématique* les deux à dix mille combinaisons classiques de références produits, clients, ... que comporte tout métier.

Cette optimisation tactique des prix s'applique à des gammes de produits et à des segments de clients différents en milieu industriel, à des services identiques au consommateur final dans des localisations différentes, à des biens de grande consommation dans des segments de prix et de géographies différentes, etc ...

- Tableau 1 -
Des univers de produits / services / clients /
géographies très différents au sein de chaque métier



Une politique de prix intelligente en période de récession consiste à *différencier* encore plus les prix entre clients, produits, services optionnels, géographies, ou concurrents contre lesquels on se bat. Il faut les baisser là où l'impact est maximal sur les volumes et le remplissage des capacités et, à l'inverse, continuer à les optimiser là où les produits apportent une vraie valeur aux clients qui acceptent de la payer.

L'optimisation des prix est une variable majeure en période de récession, complémentaire de celle des coûts et des investissements. Comme pour les réductions de coûts et l'optimisation des CAPEX, l'analyse rationnelle et systématique apporte toujours plus que la simple expérience et l'intuition des managements.

Il n'y a pas de miracle. Les prix baisseront *en moyenne*. Mais entre une politique maîtrisée et différenciée d'une part, et la simple réaction aux demandes du terrain d'autre part, il y a quelques points de cash-flows supplémentaires.

Novembre 2008

Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Genève et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens et nord-américains dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.