Pour augmenter vos marges, vendez cher !

Frédéric Iselin[[1]](#footnote-1), professeur HEC

Et si, au lieu de pratiquer assidument le « Cost Killing », vous vous intéressiez à l’autre partie de l’équation de profit, à savoir vos prix de vente ? Si vous êtes à la tête d’une entreprise innovante (pas nécessairement technologique), allouer des moyens à cette question pourrait changer votre vie de dirigeant.

Parmi les bonnes raisons que les entreprises peuvent avoir d’être obsédées par leurs coûts, l’on trouve souvent le manque de maîtrise des problématiques de « Pricing ». Savez-vous que ce sujet représente moins de 3% des publications académiques en marketing ? Une recherche effectuée sur Amazon propose 3 594 références d’ouvrages disponibles sur la publicité, 2 371 sur la promotion, 1 077 sur la distribution, et seulement 65 sur le prix, sachant que 50 de ces références sont épuisées…

Et pourtant, augmenter vos prix de vente est un levier bien plus puissant que la réduction de vos coûts. Une recherche montre que, selon des hypothèses très classiques :

* Une réduction des coûts fixes de 5 % augmente le profit de 15 %.
* Une réduction des coûts variables 5 % augmente le profit de 30 %.
* Une augmentation du volume des ventes de 5 % augmente le profit de 20 %.
* Une augmentation des prix de ventes de 5 % augmente le profit de 50 % !

Au-delà des effets comptables, votre « Pricing Power » peut-être aussi un élément de l’attractivité financière de votre entreprise. Ecoutons ce qu’en dit Warren Buffet, orfèvre en la matière s’il en est : « Le point principal, lorsque vous évaluez une entreprise, est son pouvoir de fixation des prix. Si vous pouvez augmenter votre prix de 10% sans perdre de clients, vous avez une entreprise très attrayante. Si vous devez faire une priere avant la hausse de prix de 10%, vous avez une activité non attrayante ».

Alors comment pouvez-vous optimiser votre positionnement prix ? Essentiellement, en maîtrisant la limite supérieure à ne pas dépasser, de façon à s’en rapprocher le plus possible. Pour ce faire, je vous propose un processus en cinq étapes :

1. Comprenez les besoins de vos clients. S’ils n’ont pas de problèmes, la solution que vous envisagez de leur vendre est superflue. Si le problème est léger, la création de valeur le sera également. C’est ce que l’on constate de plus en plus souvent à propos de l’eldorado annoncé des objets connectés, qui tarde à se concrétiser.
2. Segmentez votre marché selon la valeur créée. Ceux qui perçoivent le problème (ou l’envie) de la façon la plus aigue seront vos premiers clients, ceux qui achètent vite et cher. Pensez à ceux (des femmes, des hommes, des jeunes, des vieux, des riches et des pauvres), qui font la queue, parfois plusieurs jours, devant les Apple stores au moment de la sortie des nouveaux produits.
3. Analysez vos concurrents (pour le segment choisi), sans oublier les substituts. Comprenez les bénéfices (la réponse à l’insatisfaction, le retour sur investissement) et les sacrifices (le changement des habitudes) que les clients perçoivent à l’usage de l’offre concurrente. Attention, cette étape cruciale nécessite méthode, lucidité et objectivité.
4. Différenciez votre nouvelle offre, en ajoutant et/ou retirant des composants par rapport à l’offre concurrente, en essayant d’augmenter la valeur perçue par vos clients, tout en réduisant vos coûts, comme l’a fait le Cirque du soleil.[[2]](#footnote-2) Vous pouvez également choisir de baisser la valeur perçue, vous orientant ainsi vers un modèle économique de type « Low Cost ».
5. Faites évaluer, par vos clients, le delta de valeur entre votre nouvelle offre et celle du concurrent le plus dangereux (toujours selon le segment choisi). Si vous estimez ce delta à disons 50 % (en plus ou en moins), vous maîtrisez la bonne supérieure du prix possible, et donc votre capacité à proposer à vos clients le meilleur rapport prix/valeur.

Sans doute ressentez-vous souvent la désagréable impression que votre environnement (vos clients et vos distributeurs bien sûr, mais aussi vos commerciaux) se ligue pour tirer vos prix vers le bas.

C’est précisément la maîtrise de ce processus en cinq points qui vous permettra d’établir vos argumentaires commerciaux, et d’éduquer ainsi vos forces de vente à négocier sur la valeur plutôt que sur le prix.

1. Auteur de « Entrepreneurs, Managers, vendez-vous assez cher ? », L’Harmattan, 2010 [↑](#footnote-ref-1)
2. Kim, C. et Mauborgne, R., *Stratégie Océan Bleu*,Village Mondial, 2005 [↑](#footnote-ref-2)