

Tout produit a nécessairement un prix, mais toute entreprise n'est pas nécessairement en position de déterminer le prix auquel elle souhaite vendre son produit. Là où les produits sont indifférenciés et les concurrents nombreux, l'entreprise ne détient aucun pouvoir de marché, et le niveau du prix est une donnée qui lui est imposée par le marché. Là où, au contraire, l'entreprise a développé le marketing stratégique et détient de ce fait un pouvoir de marché, la détermination du prix de vente est une décision clé qui conditionne amplement la réussite de la stratégie adoptée. Pendant longtemps, les décisions de prix ont été envisagées dans une optique très financière et étaient largement déterminées par les seules contraintes de coût et de rentabilité. Les turbulences économiques et concurrentielles de ces dernières années ont profondément modifié cet état de choses : risque de relance de l'inflation, hausse du coût des matières premières, taux d'intérêt élevés, contrôles et blocages des prix, concurrence accrue des pays nouvellement industrialisés, baisse du pouvoir d'achat, consumérisme, etc. Tous ces facteurs ont contribué à faire des décisions de prix des choix d'importance stratégique. Après avoir décrit le rôle du prix dans la décision marketing, on analysera successivement les stratégies de prix qui mettent l'accent sur les coûts, la concurrence et la demande. La problématique d'ensemble des stratégies de prix est décrite à la figure 14.1.

### Objectifs

Dans ce chapitre, nous nous poserons les questions suivantes :

- Comment le client perçoit-il le prix ?
- Comment fixer un prix tenant compte du triple pôle : entreprise, demande, concurrence ?
- Quelles sont les méthodes de détermination des prix sous l'angle des coûts ?
- Quelles sont les méthodes de fixation des prix sous l'angle du client ?
- Quel est l'impact de la structure concurrentielle sur la stratégie de prix ?

## 1

## LE RÔLE DU PRIX DANS LA STRATÉGIE MARKETING

Au niveau de l'entreprise, le problème du prix se pose dans une double perspective : le prix est à la fois un instrument de stimulation de la demande, au même titre que la publicité par exemple, et un facteur déterminant de la rentabilité à long terme de l'entreprise. Le choix d'une stratégie de prix implique donc le respect de deux types de cohérence : la *cohérence interne*, c'est-à-dire la détermination du prix du produit par rapport aux contraintes de coût et de rentabilité ; la *cohérence externe*, c'est-à-dire la détermination du prix du produit compte tenu de la sensibilité au prix des clients dans le segment cible et du prix des produits concurrents. En outre, les décisions en matière de prix doivent être cohérentes par rapport aux décisions de positionnement du produit et par rapport à la stratégie de distribution.

## 1.1 La perception du prix par le client

Le prix est l'*expression monétaire de la valeur* et, comme tel, il occupe une position centrale dans le processus de l'échange concurrentiel. Le comportement d'achat peut être analysé comme un système d'échange où se compensent des recherches de satisfaction, d'une part, et des sacrifices monétaires et non monétaires d'autre part. Ce comportement est la résultante des forces où s'équilibrent, d'un côté, un besoin, caractérisé par l'attitude du client à l'égard du produit et, de l'autre, le prix du produit. Pour le client, le prix qu'il est prêt à payer mesure l'intensité du besoin, la quantité et la nature des satisfactions qu'il attend ; pour le vendeur, le prix auquel il est prêt à vendre mesure la valeur des composants du produit, à laquelle s'ajoute le profit qu'il espère réaliser.

En réalité, la notion de prix est plus large et dépasse la simple conjonction de facteurs purement objectifs et quantitatifs, en ce sens que le sacrifice consenti est incomplètement mesuré par la quantité d'argent concédée, de même que la satisfaction reçue est imparfaitement mesurée par la quantité de bien obtenue.

Comme expliqué au chapitre 3, pour le client, un produit est un *panier d'attributs ou de valeurs*, et les satisfactions qu'il retire d'un produit sont multiples ; elles résultent non seulement du service de base du produit, mais également de l'*ensemble des utilités ou valeurs*, objectives et perceptuelles, qui le caractérisent. Ce que le prix est supposé représenter, c'est donc la valeur, pour le client, de l'ensemble de ces satisfactions. Rappelons par ailleurs qu'un client exerce plusieurs rôles (acheteur, payeur, consommateur) et qu'il importe d'évaluer l'importance du prix dans chaque rôle. Le prix, vu sous l'angle du client, doit donc être conçu comme la contrepartie de l'ensemble des satisfactions procurées et être établi en fonction de la valeur d'usage ou de l'utilité globale perçue par le client. D'où l'importance d'un positionnement clairement défini avant le choix du prix de vente.

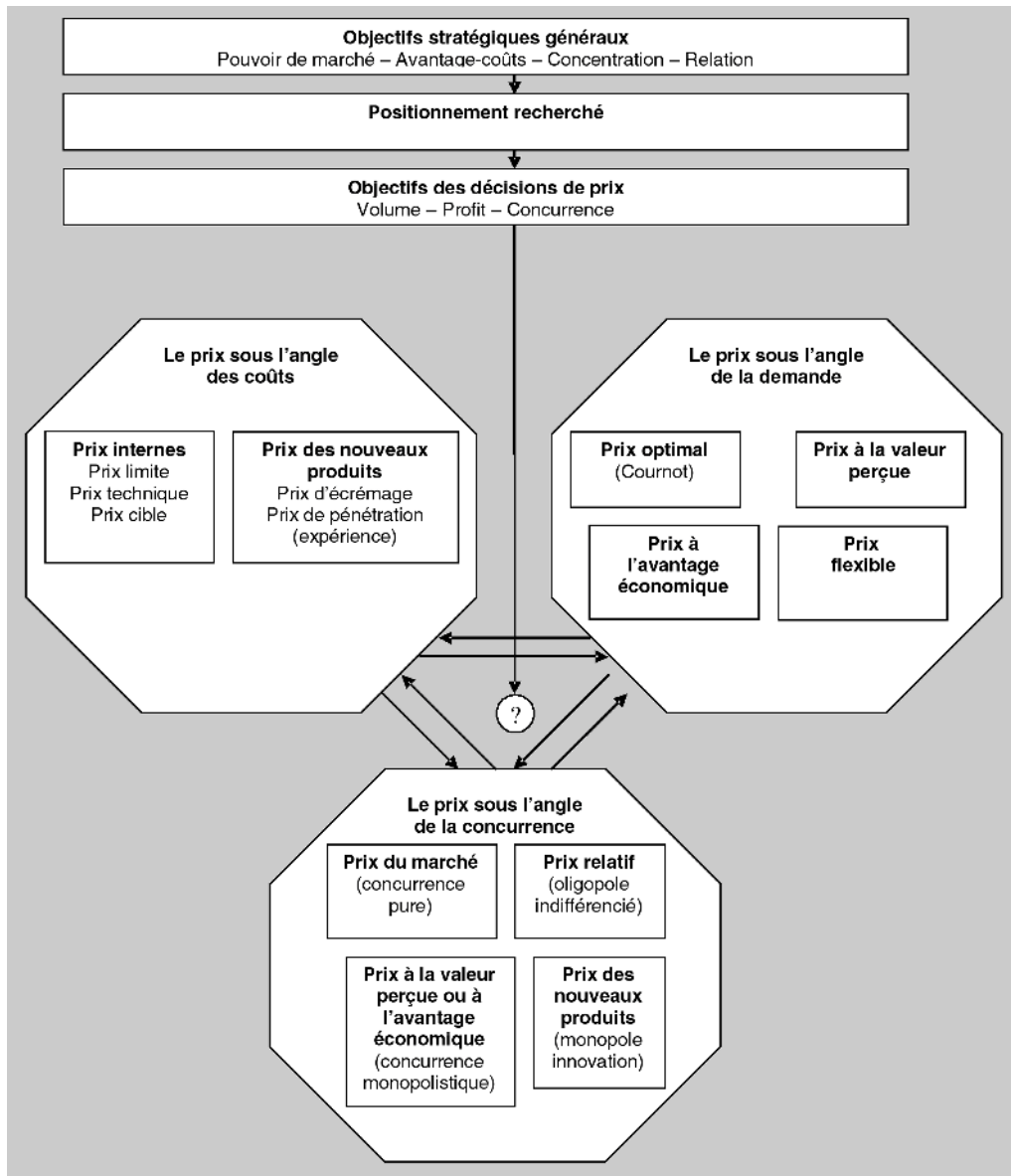


Figure 14.1 – Vue d'ensemble des décisions de prix

### 1.1.1 Le coût total d'acquisition d'un produit pour le client

De même que la quantité de bien procurée mesure imparfaitement la quantité de satisfaction reçue, la quantité d'argent cédée mesure imparfaitement l'importance du sacrifice consenti. En fait, le coût pour le client fait intervenir, non seulement le prix payé, mais également les *termes de l'échange*, c'est-à-dire l'ensemble des modalités pratiques qui vont présider au transfert du titre de propriété, telles que les délais de paiement, les modalités et délais de livraison, le service après-vente. Dans

certains cas, le client peut avoir à supporter d'importants coûts de comparaison de prix, de transaction ou de négociation (par exemple du fait de sa localisation dans des zones géographiques isolées). De même, un client acheteur peut être amené à supporter des *coûts de transfert* élevés s'il change de fournisseur, dans la mesure où il a lié les spécifications de son produit à celui d'un fournisseur bien précis. Les principales causes de ces coûts de transfert sont les suivantes :

- des coûts de modification des produits existants afin qu'ils correspondent au produit du nouveau fournisseur ;
- des changements dans les habitudes de consommation ou d'utilisation du produit ;
- des dépenses de formation ou de recyclage des utilisateurs ;
- des investissements pour acquérir les nouveaux équipements nécessaires à l'utilisation des nouveaux produits ;
- des coûts de réorganisation et des coûts psychologiques de changement.

Tous ces coûts peuvent être plus élevés pour certains clients que pour d'autres. Lorsque de tels coûts de transfert existent, le coût réel pour le client est bien plus élevé que le prix de vente du produit.

### 1.1.2 Définition du prix vu sous l'angle du client

Vu sous cet angle, la notion de prix déborde donc largement celle du prix nominal et inclut *l'ensemble des satisfactions* apportées par le produit ainsi que *l'ensemble des sacrifices, monétaires et non monétaires*, supportés par le client pour s'approprier le produit. Les mesures de la sensibilité au prix des acheteurs devront donc prendre en compte non seulement le prix nominal du produit mais aussi l'ensemble de ces satisfactions et coûts. Vu sous l'angle du client, le prix se définit donc comme suit :

$$\text{Prix} = \frac{\text{ensemble des sacrifices monétaires et non monétaires}}{\text{ensemble des satisfactions reçues}}$$

Pour illustrer la complexité du prix vu sous cet angle, voici 7 manières de modifier le rapport précédent (Monroe, 1990). On peut modifier :

1. la quantité d'argent cédée par le client payeur ;
2. la quantité de biens ou de services fournis par le vendeur ;
3. la qualité des biens ou des services fournis par le vendeur ;
4. les primes et réductions consenties en fonction des quantités achetées ;
5. le moment et le lieu du transfert du titre de propriété ;
6. le lieu et le moment du paiement ;
7. les modes de paiement acceptables.

## 1.2 L'importance des décisions de prix

Dans l'environnement concurrentiel actuel, l'importance des décisions concernant les stratégies de prix apparaît à la lumière des faits suivants.

- Le prix retenu influence directement le *niveau de la demande* et détermine donc le niveau d'activité ; un prix trop élevé ou trop faible peut compromettre le développement du produit. La mesure de l'élasticité au prix est donc une donnée essentielle.

- Le prix de vente détermine directement la *rentabilité de l'activité* non seulement par la marge bénéficiaire qu'il prévoit, mais aussi par le biais des quantités vendues en fixant des conditions sous lesquelles les charges de structure pourront être amorties dans l'horizon temporel fixé. Une faible différence de prix peut avoir un impact très important sur la rentabilité.
- Le prix de vente retenu influence la perception globale du produit ou de la marque et contribue de ce fait au *positionnement de la marque* au sein de l'ensemble évoqué par les clients potentiels. Le prix est perçu par les clients comme un signal, surtout dans le marché des biens de consommation ; il engendre inévitablement une idée de qualité et concourt donc à la création de l'image de marque.
- Le prix, plus que les autres variables marketing, se prête facilement aux *comparaisons entre marques ou produits concurrents*. Tout changement de prix est rapidement perçu par le marché et peut, en raison de sa grande visibilité, brutalement bouleverser l'équilibre des forces en présence. Le prix est un point de contact obligé entre concurrents.
- La stratégie de prix doit être compatible avec les *autres composantes de la stratégie marketing*. Ainsi, le prix doit permettre de financer la stratégie publicitaire et promotionnelle ; le conditionnement du produit doit conforter le positionnement de haute qualité et de prix élevé ; la stratégie de prix doit respecter la stratégie de distribution et permettre d'atteindre les marges de distribution nécessaires à la réalisation des objectifs de couverture du marché.

L'évolution de l'environnement économique et concurrentiel a contribué à sensiblement accroître l'importance et la complexité des stratégies de prix.

- L'accélération du progrès technologique et le *raccourcissement du cycle de vie des produits* impliquent qu'une activité nouvelle soit rentable dans un délai beaucoup plus court qu'autrefois. Une erreur sur le prix d'introduction est d'autant plus grave qu'elle est plus difficile à corriger.
- La *prolifération de marques* et de produits relativement peu différenciés, l'apparition régulière de produits nouveaux, l'extension des gammes de produits, renforcent l'importance d'un juste positionnement en termes de prix. Or, de petites différences peuvent parfois considérablement modifier la perception d'une marque par le marché.
- Entre aussi en ligne de compte, la politique de marque privée des *grands distributeurs et des hard discounters* qui offrent des produits ayant un bon rapport qualité/prix.
- L'augmentation des prix de certaines matières premières, les pressions inflationnistes, les rigidités salariales et les contrôles des prix, renforcent la nécessité d'une *gestion économique* plus rigoureuse.
- Dans certains secteurs, les *contraintes légales*, réglementaires et sociales qui prennent la forme de blocages de prix, de fixation de marges maximales, d'autorisation préalable de hausse tarifaire, et limitent l'autonomie de l'entreprise dans le domaine de la détermination des prix.
- La *contraction du pouvoir d'achat* dans la plupart des économies occidentales rend les consommateurs plus attentifs au prix et renforce le rôle de celui-ci en tant qu'instrument de stimulation des ventes et de la part de marché.
- L'*avènement de l'euro* en Europe qui, combiné avec la popularité croissante de l'Internet, accroît progressivement la transparence des marchés en matière de prix.

Eu égard à l'importance et à la complexité de ces décisions, les politiques de prix sont souvent élaborées en liaison étroite avec la direction générale de l'entreprise.

## 1.3 Les objectifs des stratégies de prix

Toutes les entreprises poursuivent, bien entendu, l'objectif de rentabiliser leurs activités et de générer un surplus économique aussi élevé que possible. Cet objectif très général peut se traduire dans les faits de plusieurs façons et toute entreprise a intérêt à clarifier l'objectif prioritaire qu'elle s'efforce d'atteindre. De manière générale, on peut regrouper les objectifs possibles en trois catégories : les objectifs centrés sur l'entreprise (profit ou volume), sur la concurrence ou sur la demande.

### 1.3.1 Les objectifs centrés sur l'entreprise (profit ou volume)

Les objectifs centrés sur le profit correspondent soit à la maximisation du profit, soit à la réalisation d'un taux suffisant de rentabilité sur capital investi. L'objectif de la maximisation du profit est le modèle proposé par les économistes. En pratique, ce modèle est d'application difficile, comme on le verra plus loin, non seulement parce qu'il nécessite une connaissance précise des fonctions de coût et de demande pour chaque produit considéré, mais surtout parce qu'il suppose une stabilité des facteurs d'environnement et de concurrence qui est rarement réalisée dans les faits. L'objectif très répandu du taux de rentabilité dit « suffisant », se traduit en pratique par le calcul d'un *prix cible* ou d'un *prix suffisant*, c'est-à-dire un prix qui, pour un niveau d'activité prévu, assure un rendement « raisonnable » du capital investi.

Cette pratique, qui se rencontre souvent dans les grandes entreprises, a le mérite de la simplicité, mais s'avère discutable sur le plan conceptuel, car elle tend à ignorer le fait que c'est le niveau du prix qui en définitive détermine le niveau de la demande.

Les objectifs centrés sur le volume visent à augmenter le chiffre d'affaires ou la part de marché, ou plus simplement, à assurer un taux de croissance des ventes suffisant. Un objectif de maximisation de la part de marché implique l'adoption d'un *prix de pénétration*, c'est-à-dire d'un prix relativement bas, inférieur à celui de la concurrence, afin d'accroître le plus rapidement possible le volume et, par voie de conséquence, la part de marché. Une fois la position dominante atteinte, l'objectif deviendra celui du taux de rentabilité suffisant. Il s'agit d'une stratégie souvent adoptée par les entreprises qui bénéficient d'un effet d'expérience important et qui escomptent, de ce fait, une baisse de leur coût par l'augmentation du volume cumulé (voir chapitre 8). Une tout autre stratégie est celle du *prix d'écramage* qui recherche un chiffre d'affaires élevé en tirant parti du fait que certains groupes de clients sont prêts à payer un prix élevé en raison de la haute valeur perçue du produit. L'objectif est ici de réaliser le chiffre d'affaires le plus important possible en recherchant un prix élevé plutôt qu'un volume élevé.

### 1.3.2 Les objectifs centrés sur la concurrence

Les objectifs centrés sur la *concurrence* recherchent soit la stabilisation des prix, soit l'alignement sur les concurrents. Dans un certain nombre d'industries dominées par une entreprise leader, l'objectif est de fixer une relation stable entre les prix des différents produits en concurrence et d'éviter de fortes fluctuations des prix qui pourraient affecter la confiance des clients. L'objectif d'alignement (prix de parité) est révélateur du fait que l'entreprise se rend compte qu'elle ne peut exercer aucune influence sur le marché, surtout si une autre entreprise domine et si les produits sont standardisés, comme c'est souvent le cas en situation d'oligopole indifférencié. L'entreprise préfère alors porter ses efforts sur des formes de *concurrence hors-prix*. D'autres objectifs peuvent également être poursuivis, tels que celui de la survie (prix défensif) ou celui de la mise hors-marché d'un concurrent encombrant (prix prédateur).

### 1.3.3 Les objectifs centrés sur la demande

Les objectifs centrés sur la demande cherchent à répondre à une attente de marché. Il peut s'agir d'un prix à la valeur perçue, à l'avantage économique, d'un prix optimal ou d'un prix flexible. Il s'agit principalement de tenir compte du point de vue du consommateur et de ce qu'il est prêt à payer en fonction des avantages perçus du produit ou des conditions d'achat (moment, lieu...). Si la concurrence influence souvent cette perspective, la rentabilité interne de l'entreprise n'est pas nécessairement respectée par cette approche.

### 1.3.4 La conciliation des trois pôles de détermination du prix

En pratique, l'élaboration d'une stratégie de prix suppose la prise en considération de ces trois groupes de facteurs : l'entreprise, la demande et la concurrence, sans oublier les contraintes légales imposées par des législations locales, nationales et internationales. En matière de fixation de prix, l'erreur grossière serait de le fixer avec myopie, c'est-à-dire sans tenir compte des trois pôles qui le déterminent. C'est pour cela que l'on examinera successivement ces différents facteurs et leurs implications sur la détermination du prix. Le problème est que ces trois types de prix peuvent mener à des conclusions diamétralement opposées.

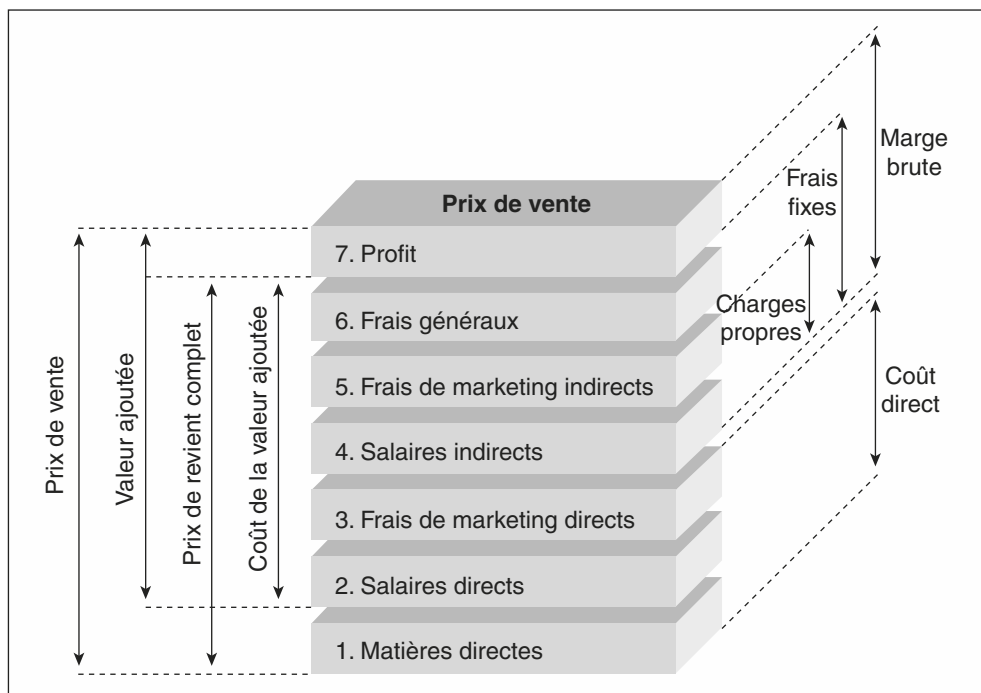
Les prix qui garantissent la rentabilité de l'entreprise (E) peuvent être plus élevés que ce que les clients et la demande sont prêts à payer (D), mais cependant moindres que ceux de la concurrence (C) : ( $C > E > D$ ). Ou encore le marché est prêt à payer largement plus que ce que demande la concurrence ou l'entreprise, toutes deux au même niveau ( $D > C = E$ ).

Dans tous les cas où l'entreprise a des prix internes inférieurs à ceux de la concurrence, elle dispose d'un avantage concurrentiel interne. Dans les cas où la demande est prête à payer plus cher pour le produit de l'entreprise que pour ceux de la concurrence, l'entreprise détient un pouvoir de marché, probablement lié à un avantage concurrentiel externe. Mais dans tous les cas où les prix internes sont supérieurs aux prix que la demande est prête à accepter, l'entreprise se trouve dans une situation problématique : elle ne pourra pas être rentable. Une seule consolation : si la concurrence est dans le même cas, il est possible d'envisager une requête collective de subsides ou de protectionnisme.

## 2

## LE PRIX SOUS L'ANGLE DES COÛTS

L'analyse des coûts, comme point de départ de l'élaboration d'une stratégie de prix, est certainement la démarche la plus naturelle, la plus familière pour les entreprises. Le fabricant supportant des coûts pour produire et commercialiser un produit, il est normal que sa première préoccupation soit de déterminer les niveaux successifs de prix compatibles avec différentes contraintes de couverture des frais directs, des charges de structure et de profit. Une structure de coûts type est présentée à la figure 14.2 où l'on a repris les définitions des principales notions économiques de coût.



Source : Monroe, 1979.

Figure 14.2 – Les éléments constitutifs d'un prix de vente

## 2.1 Les prix internes

On appelle *prix internes* des prix calculés sur la base des coûts sans référence explicite aux données du marché. L'analyse des coûts permet d'identifier trois types de prix internes, qui répondent chacun à des impératifs spécifiques de couverture des charges et de rentabilité.

### 2.1.1 Le prix plancher

Le prix limite, ou *prix plancher*, est le prix correspondant au coût direct. C'est le prix qui ne permet de récupérer que la valeur de remplacement du produit, et qui est donc à marge brute nulle. Soit :

$$\text{Prix limite} = \text{coût direct}$$

Cette notion est d'une utilité réduite, si ce n'est dans le cadre de négociations de commandes exceptionnelles. Le prix limite est la borne inférieure absolue en dessous de laquelle ne peut descendre l'entreprise. Vendre à un prix proche du prix limite peut permettre à une entreprise d'utiliser pleinement sa capacité de production, dans la mesure où elle peut écouler cette fabrication supplémentaire sans compromettre le prix pratiqué sur son marché principal. Tout prix supérieur au prix limite lui permet de générer des fonds supplémentaires destinés à mieux couvrir les frais fixes, voire améliorer le profit. Des commandes exceptionnelles, des ventes de produits sans marque à de grands distributeurs ou sur des marchés étrangers sont autant d'occasions de pratiquer cette forme de prix.



### 2.1.2 Le prix technique

Le prix technique est le prix correspondant au profil nul, c'est-à-dire le niveau de prix pour lequel l'entreprise recouvre les coûts directs ( $C$ ) et les frais fixes ( $F$ ) et cela, dans une hypothèse de volume d'activité espéré ( $Q$ ). On a donc :

$$\text{Prix technique} = \text{coût direct} + \text{frais fixes} / \text{quantités}$$

Ou encore

$$\text{Prix technique} = C + F / Q$$

Le prix technique est donc le prix de revient complet au sens habituel du terme, le niveau d'activité servant de base à la répartition des frais fixes. Habituellement, on calculera les prix techniques correspondant à différentes hypothèses de volume, ce qui permet de déterminer une plage de prix minima, comme le montre l'exemple de l'encadré 14.1. Il est à noter que le prix technique dépend du volume d'activité et ne correspond donc au prix de revient complet qu'à ce niveau.

Par ailleurs, le calcul du point neutre, ou seuil de rentabilité, est parallèle à celui du prix technique puisqu'il correspond, lui, au volume de ventes ( $Q$ ) générant un profit nul, et cela, pour un prix fixé ( $P$ ). On a dans ce cas :

$$\text{Seuil de rentabilité} = \text{frais fixes} / (\text{prix} + \text{coût direct})$$

### 2.1.3 Le prix cible

Le prix cible, ou *prix suffisant* comprend, outre le coût direct ( $C$ ) et la couverture des charges de structure ( $F$ ), une contrainte de profit, c'est-à-dire un taux de rentabilité considéré comme suffisant ( $r$ ) et habituellement calculé par rapport au capital investi dans l'activité ( $K$ ). Il se calcule également par référence à une hypothèse sur le volume d'activité probable ( $Q$ ). On a donc,

$$\text{Prix cible} = \text{coût direct} + (\text{frais fixes} + \text{taux de rentabilité} \times \text{investissement}) / \text{quantités}$$

Ou encore :

$$\text{Prix cible} = C + (F + r \times K) / Q$$

Tout comme le prix technique, le prix cible dépend du volume d'activité considéré. Une autre façon de calculer le prix cible consiste à ajouter une marge brute (avant les frais fixes) au prix limite ou une marge nette (après les frais fixes) au prix technique.

$$\text{Prix cible} = \text{prix limite} / (1 - \text{taux de marge brute voulu})$$

Ou encore :

$$\text{Prix cible} = \text{prix technique} / (1 - \text{taux de marge nette voulu})$$

Cette méthode est très populaire par sa simplicité. Comme le calcul précédent, cette méthode ignore complètement la sensibilité de la demande au prix ainsi que les réactions de la concurrence : la marge souhaitée ne se réalisera que si le niveau de ventes attendu est atteint.

### 2.1.4 Le risque de raisonnement circulaire

La pratique des prix cibles est très répandue en raison notamment de la sécurité que procure la certitude (apparente) de dégager une marge, puisque la méthode du prix cible garantit la réalisation de la contrainte de profit. L'inconvénient principal est que cette méthode ignore la relation prix-volume. En réalité, la méthode s'appuie sur un raisonnement circulaire implicite : *le volume détermine les coûts*

(par les effets d'échelle, d'expérience...), qui déterminent le prix (par les calculs de prix internes), qui lui-même détermine le niveau de la demande (par la fonction de demande).

## ENCADRÉ 14.1 : Comment déterminer un prix basé sur les coûts

### Données de l'exemple

Capacité de production :	180 000 unités/an
Capital investi ( $K$ ) :	24 000 000 €/an
Taux de rentabilité attendu ( $r$ ) :	10 %/an
Coût direct ( $C$ ) :	105 €/unité
Frais fixes ( $F$ ) :	9 000 000 €/an
Espérance de ventes = $E(Q) = Q_2 =$	120 000 unités/an
Hypothèse pessimiste = $Q_1 =$	90 000 unités/an
Hypothèse optimiste = $Q_3 =$	150 000 unités/an

### Prix limite ( $P_L$ ) :

$$P_L = C = 105 \text{ €/unité}$$

### Prix technique ( $P_T$ ) :

$$P_T = C + F / Q = 105 \text{ €/u} + (9\,000\,000 \text{ €/an}) / Q$$

$$P_{T1} = 205 \text{ €/u} ; P_{T2} = 180 \text{ €/u} ; P_{T3} = 165 \text{ €/u}$$

### Prix cible ( $P_C$ ) :

$$P_C = C + F / Q + (r \times K / Q)$$

$$P_C = 105 \text{ €/u} + (9\,000\,000 \text{ €/an}) / Q + (10 \text{ %/an} \times 24\,000\,000 \text{ €/Q})$$

$$P_{C1} = 231,70 \text{ €/u} ; P_{C2} = 200 \text{ €/u} ; P_{C3} = 181 \text{ €/u}$$

### Prix de vente envisagé ( $P_V$ ) :

$$P_V = 195 \text{ €/unité}$$

### Seuil de rentabilité en volume ( $Q_N$ ) :

$$Q_N = F / (P - C) = 9\,000\,000 \text{ €/an} / (195 \text{ €/u} - 105 \text{ €/u}) = 100\,000 \text{ u/an}$$

### Seuil de rentabilité en chiffre d'affaires ( $CA_N$ ) :

$$CA_N = F / ((P - C) / P) = 9\,000\,000 \text{ €/an} / ((195 \text{ €/u} - 105 \text{ €/u}) / 195 \text{ €/u})$$

$$= 9\,000\,000 \text{ €/an} / 46 \% = 19\,565\,217 \text{ €/an}$$

Rien ne garantit en effet que le prix cible adopté va réellement générer le volume d'activité sur la base duquel il a été calculé. Plus grave est le cas où le niveau d'activité est inférieur au niveau prévu (voir les données de l'exemple repris à l'encadré 14.1) ; la méthode incite alors à augmenter le prix pour assurer le maintien de l'objectif de rentabilité.

Dans l'exemple, l'activité prévue est de 120 000 unités et le prix cible correspondant de 200 €. Si la demande n'est que de 90 000 unités, pour maintenir la rentabilité prévue, il faudrait augmenter le prix et vendre le produit au prix de 231,7 €.

Plusieurs questions se posent. Une hausse de prix est-elle la réponse appropriée pour faire face à une demande en baisse ? De même, si les ventes dépassent les prévisions, les coûts fixes sont répartis sur un volume plus important et les prix cibles diminuent. La direction de l'entreprise doit-elle réagir à cette situation de demande excessive par une baisse de prix ?

Ce type de comportement va à l'encontre de la logique économique et conduit à des décisions inadaptées. L'entreprise qui est guidée uniquement par l'analyse des coûts risque de prendre des décisions qui vont à l'encontre de ses intérêts propres.

Si toutes les entreprises dans un secteur donné adoptaient la même pratique du prix cible, les prix auraient tendance à s'uniformiser et la concurrence par les prix s'amenuiserait. En réalité, l'analyse des prix basés sur les coûts doit être utilisée comme un point de départ, simplement parce que les entreprises ont en général des informations plus fiables sur les coûts que sur les facteurs explicatifs de la sensibilité au prix.

## 2.2 L'utilité des prix internes

Les prix internes ne constituent donc qu'un point de départ commode dans le processus de l'élaboration d'une stratégie de prix, mais ils ne peuvent servir de base unique à la détermination du prix, parce qu'ils ne tiennent pas compte de la demande ni de la concurrence. Leur *utilité*, qui est réelle cependant, tient au fait qu'ils apportent des réponses aux questions suivantes :

- quel volume d'activité faut-il atteindre pour couvrir la totalité des coûts ?
- comment se compare le prix cible avec le prix pratiqué par le concurrent le plus dangereux ?
- à quelle part de marché correspond le volume situé au seuil de rentabilité ?
- quel sera l'impact d'une augmentation des frais fixes, par exemple d'une campagne publicitaire, sur le niveau du seuil de rentabilité ?
- quelle est l'élasticité implicite nécessaire pour maintenir ou améliorer la rentabilité actuelle ?
- quel est le taux de rendement sur capital investi pour différents niveaux de prix envisagés ?

L'analyse du prix sous le seul angle des coûts est d'application courante dans les entreprises ayant une orientation-production. Cette approche peut se voir comme une première étape permettant de définir le problème en mettant en évidence les implications financières de différentes stratégies de prix envisageables par l'entreprise. En s'appuyant sur ces données, l'entreprise est mieux armée pour aborder les dimensions plus qualitatives du problème, qui portent notamment sur la sensibilité de la demande au prix et sur les réactions concurrentielles. Deux applications particulières des prix internes méritent d'être examinées en détail : les décisions de hausse ou de baisse de prix.

Dans les deux cas, le taux de variation des ventes nécessaire à maintenir le profit ( $\Delta Q/Q^*$ ) est déterminé par le taux de variation de prix envisagé ( $\Delta P/P$ ) et le taux de marge brute ( $MB$ ) existant avant la variation de prix, selon la formule suivante

$$\Delta Q / Q^* = - (\Delta P / P) / (MB + (\Delta P / P))$$

Ceci amène à ce que l'élasticité-prix nécessaire ( $\eta_{P,Q}^*$ ) pour conserver le profit inchangé en cas de variation prix doit être égale à

$$\eta_{P,Q}^* = (\Delta Q / Q) / (\Delta P / P)^* = - 1 / (MB + (\Delta P / P))$$

et à ce que l'augmentation nécessaire ou la réduction tolérable du chiffre d'affaire soit égale à

$$(\Delta CA / CA)^* = (1 + \Delta P / P)(1 + \Delta Q / Q) - 1$$

L'annexe Web 14.1 examinera en détail les stratégies de baisse et de hausse de prix.

## 2.3 Le prix des nouveaux produits

Le choix du prix d'un produit nouveau est un problème d'autant plus délicat que le produit nouveau est sans concurrent direct et apporte une solution originale à la satisfaction d'un besoin. Le prix de lancement est alors fondamental : il conditionne le succès commercial et financier de l'opération. Après avoir procédé à l'analyse des coûts, de la demande et de la concurrence, l'entreprise doit choisir entre deux stratégies très contrastées : une stratégie de prix initial élevé qui « écrème » la demande (voir figure 14.3c), ou une stratégie de prix faible dès le début permettant une pénétration rapide et puissante du marché (voir figure 14.3a).

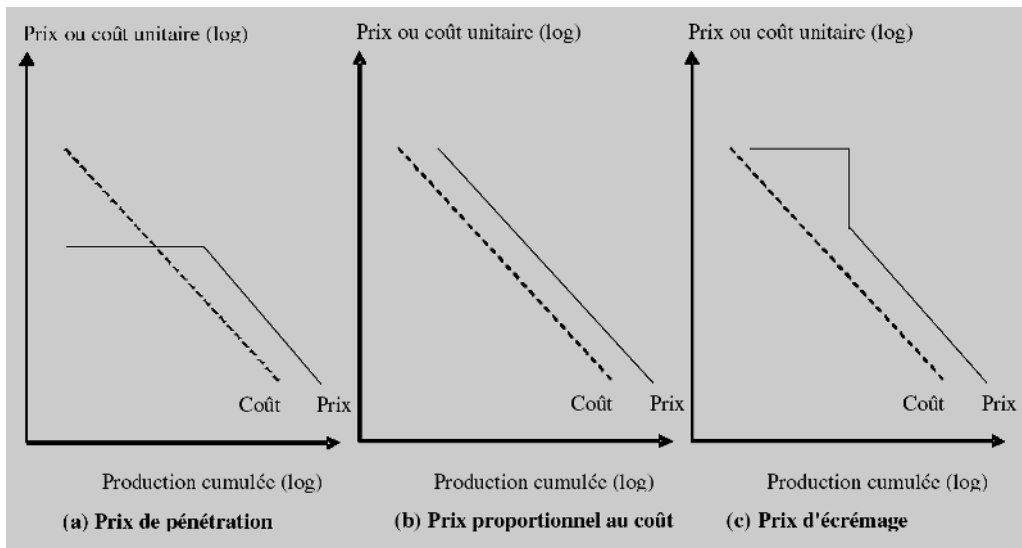


Figure 14.3 – Détermination d'un prix en fonction de la courbe d'expérience (voir figure 8.10)

### 2.3.1 La stratégie de prix d'écrémage

Cette stratégie consiste à vendre le nouveau produit à un prix élevé en se limitant volontairement aux groupes de clients prêts à payer le prix fort, de manière à s'assurer rapidement des rentrées financières importantes après le lancement. Plusieurs considérations viennent appuyer cette stratégie ; en outre, un certain nombre de conditions doivent être réunies pour qu'elle se révèle un succès (Dean, 1950).

- Lorsque l'on a des raisons de penser que le cycle de vie du produit nouveau sera court, ou du moins que le produit sera très *rapidement imité par les concurrents*, une politique de prix bas ne permettrait pas de rentabiliser l'innovation. Si en outre, la demande est inélastique au prix, du moins parmi un groupe de clients suffisamment important, une politique de prix d'écrémage est judicieuse pour l'entreprise. La console Xbox a été lancée en novembre 2000 en France à 499 €, et est vendue 4 ans plus tard à 149 € (Management, 2004).
- Lorsque le produit est très nouveau pour le client (qui ne dispose pas d'éléments de comparaison) et lorsque l'on s'attend à un développement lent du marché, la *demande est inélastique* : il est donc

tendant pour l'entreprise d'exploiter cet avantage en adoptant un prix élevé et de s'aligner ensuite sur le prix de la concurrence.

- Lancer un produit nouveau à un prix élevé permet de *fractionner le marché en segments* qui diffèrent entre eux par leur élasticité-prix. Le prix de lancement sert à « écrémer » les clients peu sensibles au prix. Des réductions de prix ultérieures permettront de toucher successivement des segments plus élastiques. Il s'agit d'une forme de discrimination temporelle des prix.
- Lorsque la demande est difficile à évaluer, il est *hasardeux d'anticiper* ce qu'un prix réduit pourrait susciter comme accroissement de la demande et comme réduction de coût. Ce problème se pose particulièrement lorsque les procédés de fabrication ne sont pas encore tout à fait au point et que les coûts risquent de dépasser les estimations. Une correction ultérieure des prix à la baisse sera encore toujours possible, les cas inverses n'étant pas vrais.
- Lorsque l'entreprise ne dispose pas des liquidités financières nécessaires à une introduction exigeant des dépenses promotionnelles importantes pour être efficace, la pratique de prix élevés constitue une technique de financement qui permet de générer les ressources nécessaires à la stratégie de lancement.

Le risque principal de cette politique est que l'entreprise, satisfaite des marges confortables générées par un prix d'écrémage ne s'aperçoive pas qu'elle attire ainsi plus vite la concurrence sur ce marché et qu'elle doit assez rapidement baisser ses prix pour ne pas être dépassée par un concurrent imitateur et agressif.

## **ENCADRÉ 14.2 : Stratégie de prix de pénétration. Le lancement de la Lexus aux États-Unis par Toyota**

En 1989, Toyota a lancé la Lexus dans le segment des voitures de luxe aux États-Unis. Bien que Lexus soit une nouvelle marque qui n'était pas associée à Toyota dans la publicité, il était bien connu du public et des distributeurs que la Lexus était une voiture fabriquée par Toyota qui cette année là avait vendu un million de voitures. La réputation de fiabilité et de bon rapport qualité/prix dont bénéficiait Toyota ne semblait pas être un argument suffisant pour asseoir l'image d'un produit de luxe. C'est la raison pour laquelle le prix de lancement de la Lexus LS400 a été modéré (\$35 000) et très inférieur aux prix des concurrents directs dans le segment (Mercedes, BMW, Volvo, Lincoln, etc.). Les ventes réalisées en 1989 ont été de 16 000 unités et ont explosé en 1990 avec 63 000 unités. Le niveau de satisfaction exprimé par les premiers clients étant très élevé, de même que les évaluations du *Consumer Report*, la société Toyota a progressivement augmenté le prix qui est passé de \$35 000 en 1989 à \$51 680 en 1995, soit une augmentation de 47,6 % en sept ans. Le prix d'entrée bas en 1989 a aidé Lexus à pénétrer rapidement dans le segment, à attirer l'attention sur sa proposition et à gagner de la crédibilité, alors que le prix initial de lancement de \$35 000 était trop bas pour générer une rentabilité suffisante (Dolan et Simon, 1996, p. 279).

En définitive, une stratégie de prix d'écrémage est une stratégie prudente et plus financière que commerciale. Son avantage principal réside dans le fait qu'elle laisse la voie ouverte à un réajustement progressif du prix, selon l'évolution du marché et de la concurrence et qu'elle libère assez tôt des capitaux qui pourront être utilisés pour une autre activité.

### 2.3.2 La stratégie de prix de pénétration

La stratégie de pénétration consiste, à l'inverse, à pratiquer des prix bas pour occuper dès le départ une part de marché importante. Elle suppose l'adoption d'un système de distribution intensive, le développement de la réceptivité du marché par des actions publicitaires importantes et surtout, la mise en place d'une capacité de production adaptée dès le lancement du produit. C'est donc une stratégie qui suppose un investissement initial élevé, qui ne sera rentabilisé qu'à long terme. L'optique est ici plus commerciale que financière. Les conditions générales qui doivent prévaloir sont alors les suivantes.

- La demande doit être *élastique au prix* ; dans ce cas, il n'existe pas de segment à privilégier et la seule stratégie à adopter est de s'adresser à la totalité du marché avec un prix suffisamment bas pour s'adapter aux ressources du plus grand nombre.
- Il est possible d'atteindre de *faibles coûts unitaires* grâce à des volumes de production plus importants, soit en raison de la présence d'économies d'échelle, soit en raison d'un effet d'expérience important.
- Le produit nouveau est menacé par une *forte concurrence* très peu de temps après son introduction sur le marché. Cette menace de concurrence potentielle est une raison suffisante pour adopter des prix bas qui constituent une barrière à l'entrée très efficace contre de nouveaux entrants, comme expliqué au chapitre 8.
- Les prix bas permettront de gagner en parts de marché relatives et en expérience, si toutefois cet effet est présent dans le type d'industrie concerné (les industries de volume, principalement). Il génère donc un avantage-coût pour l'entreprise.
- Le marché de haut de gamme est *déjà satisfait* ; dans ce cas, la politique de pénétration est la seule politique valable pour développer le marché.
- Le produit s'intègre facilement dans le mode de consommation ou de production des clients potentiels, en ce sens que les *coûts de transfert* (autres que le prix) suscités par l'adoption du produit sont peu élevés et que, dès lors, un marché de masse peut se développer rapidement.

Une stratégie de prix de pénétration est donc plus risquée qu'une stratégie de prix d'écroulement. En cas d'erreur d'estimation des coûts, une correction des prix à la hausse ne sera pas acceptée par le marché. Par ailleurs, si l'entreprise prévoit de rentabiliser le nouveau produit sur une longue période, il se peut que des concurrents, entrant ultérieurement sur le marché, soient à même d'utiliser de nouvelles techniques de production qui leur donnent un avantage coût sur l'entreprise innovatrice.

## 3

### LE PRIX SOUS L'ANGLE DE LA DEMANDE

La détermination d'un prix de vente sur la base des *seules* considérations de coûts est une méthode tout à fait inappropriée. Dans une économie de marché, c'est le client (acheteur, payeur, utilisateur) qui choisit en dernière analyse les produits qui se vendront. L'approche du prix par les coûts est en fait révélatrice d'une orientation-production mettant l'accent sur les priorités internes de fonctionnement et non pas sur l'objectif de satisfaction du client (voir figure 14.4). Dans une orientation-marché, c'est le *prix acceptable par le marché* qui est le point de départ du processus de décision, et qui doit servir de contrainte aux responsables de la conception du produit, aux ingénieurs et au service achat. Ceux-ci devront s'efforcer de respecter un *coût cible*, c'est-à-dire un coût qui, en fonction du prix acceptable par le marché, permettra d'atteindre les objectifs de rentabilité.

« [Chez Lego], le créateur [d'un nouveau jouet] sait exactement ce qu'il doit faire et pour quel prix. « En phase préliminaire, on nous fixe un prix. Puis, nous faisons des essais en construisant à la main. À notre disposition, à côté de nos bureaux, l'énorme collection de toutes les pièces disponibles, environ 5 000, rangées par sorte et par couleur. En fonction du prix déterminé, nous savons si nous pouvons introduire une ou plusieurs nouvelles pièces. » Les équipes disposent d'un programme informatique leur permettant, en quelques clics, d'évaluer combien coûte leur projet. Qui dit nouvelle pièce dit nouveau moule, et un seul moule peut coûter entre 30 000 et 100 000 € en fonction de sa complexité. » (Baus, 2008).

La détermination du prix sous l'angle de la demande s'opère donc dans une perspective très différente, où la sensibilité au prix du client occupe la place centrale.

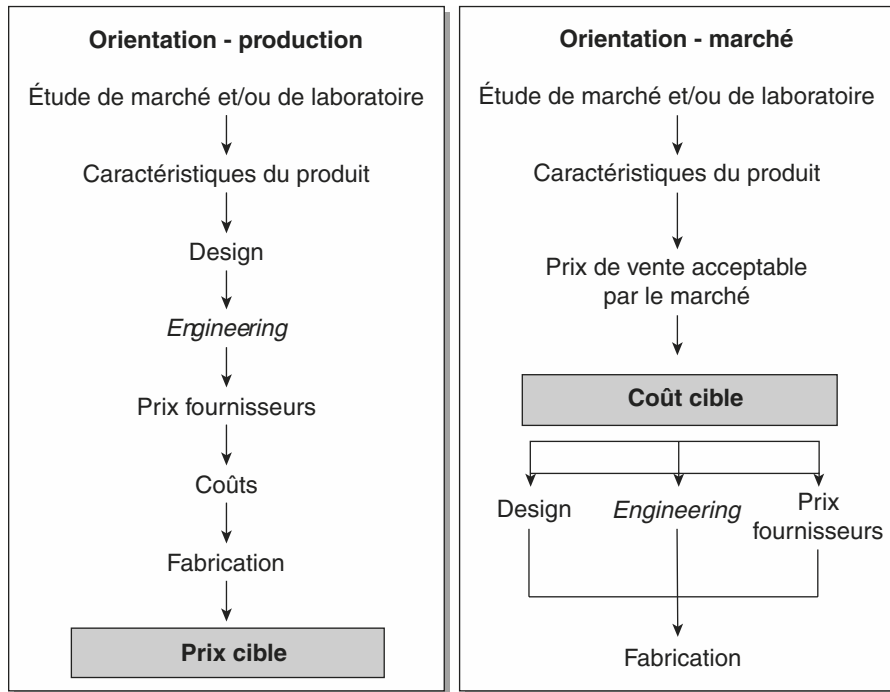


Figure 14.4 – La détermination du prix dans l'orientation-marché

### 3.1 La définition de l'élasticité au prix

L'élasticité mesure directement la *sensibilité des clients au prix* et, idéalement, permet de calculer les quantités qui seront demandées à différents niveaux de prix. Rappelons la définition de l'élasticité-prix : c'est le pourcentage de la variation des quantités demandées d'un produit, suscitée par 1 % de variation de son prix. Soit :

$$\eta = \frac{\% \text{ de variation de la demande en volume}}{\% \text{ de variation du prix}} = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P}$$

L'élasticité-prix est en principe négative, puisqu'une augmentation de prix provoque généralement une baisse de la demande en volume, et qu'une baisse de prix entraîne généralement une augmentation de la demande. À titre d'illustration, on a comparé, dans le tableau 14.1, l'impact de l'élasticité-prix sur les quantités et sur le chiffre d'affaires, successivement pour une demande élastique et une demande inélastique.

Tableau 14.1 – *Impact de l'élasticité-prix sur les quantités et le chiffre d'affaires*

$\eta$	P	$\Delta P/P$	$\frac{\Delta Q/Q}{= \eta \times \Delta P/P}$	Q	CA = Q x P
- 1,7	11 €/u	+10 %	-17 %	3 320 u	36 520 €
	10 €/u	-	-	4 000 u	40 000 €
	9 €/u	-10 %	+17 %	4 680 u	42 120 €
- 0,19	11 €/u	+10 %	-1,9 %	3 924 u	43 164 €
	10 €/u	-	-	4 000 u	40 000 €
	9 €/u	- 10 %	+1,9 %	4 076 u	36 684 €

On considère deux produits au même prix (10 €/u) et au même volume vendu (4 000 u), mais dont l'un est très élastique au prix ( $\eta = -1,7$ ) et l'autre très peu élastique ( $\eta = -0,19$ ). On constate ici qu'en cas de forte élasticité, une baisse de prix augmente le chiffre d'affaire et qu'en cas de faible élasticité, c'est une hausse de prix qui augmente le chiffre d'affaires. Cette constatation n'est valable que pour de très faibles variations des prix. En effet, l'élasticité-prix ne restera pas constante si les variations de prix sont plus fortes.

On examinera ci-après les facteurs qui déterminent la sensibilité au prix.

### 3.2 Les déterminants de la sensibilité au prix

Si tout client est sensible au prix, cette sensibilité peut considérablement varier d'une situation à l'autre, selon l'importance de la satisfaction apportée par le produit ou inversement, en fonction des sacrifices (autres que le seul prix) que son acquisition entraîne. Nagle et Holden (1994) ont identifié dix facteurs explicatifs de l'importance du prix, dont neuf sont repris ci-après.

Les questions à examiner afin de mesurer l'existence de la sensibilité au prix des clients sont reprises dans l'encadré 14.3. Notons que ces déterminants de la sensibilité au prix s'appliquent autant à la décision d'achat d'une catégorie de produits (sensibilité de la demande primaire) qu'à la décision de choix d'une marque au sein d'une classe de produits (sensibilité de la demande à la marque). Dans le premier cas, il s'agirait, par exemple, de choisir entre un micro-ordinateur ou une chaîne haute-fidélité ; dans le deuxième cas, l'alternative porterait, par exemple, sur le choix d'un micro-ordinateur de marque Dell ou Compaq. Ces deux types de décision sont conditionnés par le niveau du prix propre à chaque alternative envisagée. Notons également que la sensibilité au prix varie en fonction de la phase du cycle de vie (voir chapitre 7).



## **ENCADRÉ 14.3 : Comment identifier les facteurs affectant la sensibilité au prix ?**

### **1. L'effet de valeur unique : les clients sont moins sensibles au prix lorsque le produit a des qualités distinctives uniques**

Le produit possède-t-il une ou plusieurs qualités distinctives, tangibles ou intangibles, qui le différencient des produits de la concurrence ?

Quelle valeur les clients potentiels attribuent-ils à ces qualités distinctives ?

### **2. L'effet de notoriété des substituts : les clients sont moins sensibles au prix lorsqu'ils ne connaissent pas l'existence de substituts**

Quelles sont les alternatives qui se présentent au client dans la catégorie de produits ou dans d'autres catégories de produits apportant le même service au client ?

Dans quelle mesure les clients potentiels sont-ils informés de l'existence de ces produits de substitution ?

### **3. L'effet de comparaison difficile : les clients sont moins sensibles au prix lorsque les performances des produits sont difficilement comparables**

Quel est le degré de difficulté rencontré par les clients dans les comparaisons de prix entre produits ?

Le produit est-il d'une grande complexité, exigeant l'intervention de spécialistes pour effectuer des comparaisons ?

Les prix des produits substituts sont-ils directement comparables ou sont-ils formulés pour différentes tailles, assortiments, combinaisons, etc. ?

### **4. L'effet de dépense totale : les clients sont moins sensibles au prix lorsque la dépense totale pour le produit représentent une faible part de leur revenu total**

Que représente le prix du produit pour le client, en valeur absolue et en pourcentage de son revenu disponible ou de son chiffre d'affaires ?

### **5. L'effet de l'avantage final : les clients sont moins sensibles au prix d'un produit intermédiaire apportant un avantage important au produit final dans lequel il est incorporé**

Quel est l'avantage procuré par le produit fini ?

Dans quelle mesure le client final est-il très sensible au coût du produit fini ?

Quelle part représente le prix du produit intermédiaire dans le coût total du produit fini ?

### **6. L'effet de coût partagé : les clients sont moins sensibles au prix lorsque le coût du produit est partagé avec d'autres**

Le client paie-t-il la totalité du prix du produit ?

Si non, quelle est la part du prix qu'il paie effectivement ?

### **7. L'effet d'investissement perdu : les clients sont moins sensibles au prix lorsque le produit est utilisé en complément d'un produit principal déjà acheté et qui est un investissement passé (perdu)**

Le produit est-il utilisé en complément d'un produit principal déjà acheté et constituant un investissement perdu ?

Pour combien de temps les clients sont-ils tenus par ce produit principal ?

### **8. L'effet prix-qualité : les clients sont moins sensibles au prix lorsque le produit est associé à des images fortes de qualité, de prestige, d'exclusivité**

Le fait d'avoir une image de prestige est-il un attribut important pour ce type de produit ?

Le produit gagne-t-il en valeur, lorsque le niveau élevé de son prix conduit à exclure certains groupes de clients ?

Dispose-t-on de peu d'indicateurs fiables pour évaluer la qualité d'un produit avant achat ?

La perte potentielle du client est-elle élevée au cas où la qualité du produit se révélerait insuffisante ?



**9. L'effet de stock : les clients sont moins sensibles au prix lorsqu'il n'est pas possible de stocker le produit**

Les clients détiennent-ils un stock important du produit ?

Considèrent-ils que le niveau actuel du prix est temporaire ou non ?

**10. Le sentiment d'injustice : les clients sont plus sensibles au prix lorsqu'ils ont le sentiment d'être traités injustement**

Différents clients paient-ils des prix différents ?

Les prix varient-ils selon les circonstances (prix dynamiques) ?

Les prix apparaissent-ils négociables ?

Les clients ont-ils l'occasion de communiquer les différents prix qu'ils ont obtenus entre eux ?

Source : Nagle *et al.*, 1994.

## La sensibilité au prix du client organisationnel

Nous avons vu au chapitre 3 de cet ouvrage que, dans les marchés organisationnels (*business-to-business*), les besoins des clients sont généralement bien définis et les fonctions à exercer par les produits clairement spécifiées. Dans ces conditions, l'importance du prix pour le client organisationnel peut se déterminer plus facilement, notamment par l'analyse des critères d'achat et par la connaissance des préoccupations prioritaires du client.

### ENCADRÉ 14.4 : Quelles sont les valeurs raisonnables pour une élasticité-prix ?

La littérature économique et marketing contient de nombreuses études économétriques et expérimentales de mesure de l'élasticité-prix. Une synthèse de ces études a été réalisée par Hanssens *et al.* (1990). Tellis (1988) a observé une élasticité moyenne de  $-2,5$ . Broadbent (1980) fait état d'une élasticité moyenne de  $-1,6$  pour un échantillon de marques britanniques. Lambin (1976 et 1988), s'appuyant sur un échantillon de 127 marques en Europe, a observé une élasticité moyenne de  $-1,74$ . Voir aussi le tableau 15.2 au chapitre suivant.

Par exemple, *les clients qui ne sont pas sensibles aux prix* présentent généralement l'une ou plusieurs des caractéristiques de comportement citées ci-après (Porter, 1980, pp. 115-118).

- Le prix du produit vendu représente une faible part du coût du produit et/ou du budget d'approvisionnement du client.
- La perte subie à cause d'une déficience du produit est élevée par rapport au coût du produit vendu.
- La performance du produit peut permettre d'importantes économies ou améliorer fortement le résultat du client.
- Le client industriel poursuit une stratégie de qualité élevée à laquelle le produit vendu apporte une contribution reconnue.
- Le client recherche un produit très spécifique ou réalisé sur commande.

- Le client a une très bonne rentabilité et/ou peut facilement faire supporter le coût du produit qu'il achète à ses propres clients.
- Le client est mal informé sur le produit et/ou n'achète pas avec des spécifications précises.
- La motivation qui anime le membre du centre d'achat responsable de la décision n'est pas l'économie de coût.

Ces caractéristiques de comportement ou de préoccupations prioritaires peuvent être identifiées par les vendeurs ou par les études de marché industriels. Elles sont précieuses à connaître pour orienter une politique de prix. Les mesures des élasticités-prix font l'objet de l'annexe Web 14.2.

### 3.3 Le calcul du prix optimal de vente

La théorie économique montre que le prix optimal, c'est-à-dire celui qui maximise le profit, est d'autant plus élevé que l'élasticité est faible (en valeur absolue). Si l'élasticité-prix est connue, le prix optimal se calcule comme suit :

$$P_{opt} = C \times \eta / (\eta + 1)$$

ou encore :

Prix optimal = coût direct  $\times$  coefficient de majoration du coût

avec :

$$\text{Coefficient de majoration du coût} = \frac{\text{élasticité prix}}{\text{élasticité prix} + 1}$$

On voit donc que le prix optimal s'obtient en augmentant le coût direct unitaire (coût marginal) d'un pourcentage qui est fonction de l'élasticité-prix et indépendant du coût. La dérivation de cette règle d'optimisation est présentée dans Lambin (1994, p. 301). Il y est démontré que le calcul ne s'applique qu'à des situations où l'élasticité-prix est inférieure à  $-1$ .

On constate que le coefficient de majoration du coût est d'autant plus élevé que l'élasticité-prix est faible en valeur absolue, c'est-à-dire proche de l'unité. Les valeurs du coefficient de majoration correspondant à différentes valeurs de l'élasticité-prix sont comparées au tableau 14.2 et calculées à l'encadré 14.5.

Tableau 14.2 – Coefficient de majoration du coût et élasticité-prix

Élasticité-prix $\eta_{q,p}$	Coefficient de majoration optimal $\eta_{q,p}/(\eta_{q,p} + 1)$	Élasticité-prix $\eta_{q,p}$	Coefficient de majoration optimal $\eta_{q,p}/(\eta_{q,p} + 1)$
-1,0	—	-2,4	1,71
-1,2	6,00	-2,6	1,00
-1,4	3,50	...	...
-1,6	2,67	-3,0	<b>1,50</b>
-1,8	2,22	-4,0	1,33
<b>-2,0</b>	2,00	-5,0	1,25
-2,2	1,83	...	...
...	...	-15,0	1,07

On observe que lorsque l'élasticité-prix est élevée, ce qui est le cas dans des marchés très concurrentiels opposant des produits indifférenciés, le coefficient de majoration est proche de l'unité ; le pouvoir de marché de l'entreprise est donc faible et le prix accepté par le marché sera proche du coût unitaire. Inversement, plus l'élasticité est proche de l'unité, plus élevé sera le prix acceptable par le marché.

## ENCADRÉ 14.5

À titre d'illustration, dans l'hypothèse où  $\eta = -2,1$  et  $C = 105$ , le prix optimal se calcule comme suit,

$$P_{\text{opt}} = 105 \times \frac{-2,1}{(-2,1) + 1} = 105 \times 1,9 = 205 \text{ euros}$$

Le coefficient optimal de majoration du coût est donc ici de 1,9.

Les règles d'optimisation du modèle économique, initialement développées pour le cas du monopole (Dorfman et Steiner, 1954), ont été étendues au cas de l'oligopole (Lambin, Naert et Bultez, 1975) et également au cas dynamique, lorsque la réponse du marché est étalée dans le temps (Nerlove et Arrow, 1962 ; Jacquemin, 1973).

### 3.4 Le prix à la valeur perçue

Les deux méthodes de calcul de prix suivantes, le prix à la valeur perçue et le prix à la valeur économique, se fondent sur un principe simple : c'est la *valeur pour le client* du produit ou de la marque qui doit guider la détermination du prix. Établir une relation directe entre la demande d'un produit et son prix monétaire, comme cela est le cas dans les études d'élasticité, est un raccourci qui néglige une variable causale importante : la *perception du client*. Celle-ci peut être influencée par des facteurs autres que la seule valeur monétaire : par exemple, par les prix des produits concurrents, par des facteurs visuels ou de présentation du produit, par l'image de marque..., bref par tout ce qui fait la valeur d'une marque ou d'un produit pour le client. L'approche par la perception de la valeur consiste à estimer cette valeur (déduction faite des éventuels coûts d'acquisition autres que le prix) et à fixer le prix en conséquence. Plusieurs méthodes existent pour mesurer le prix à la valeur perçue.

Le prix à la valeur perçue s'appuie sur le modèle du produit multiattributs présenté aux chapitres 3 et 4 ainsi que sur la méthode dite de composition, par laquelle on construit un score d'attitude à partir de l'évaluation des attributs et de leur importance.

## ENCADRÉ 14.6 : Comment calculer un prix à la valeur perçue ?

À titre d'illustration, examinons les données du tableau ci-dessous ainsi que les notes attribuées par un groupe de clients potentiels à la marque A et à son concurrent direct (la marque B), sur six attributs tangibles et intangibles. Dans l'exemple présenté, les individus ont tout d'abord évalué, en répartissant 100 points, l'importance de chaque attribut et ont ensuite évalué, sur une échelle en 10 points, le degré de présence perçue de chaque attribut dans chaque marque.

La mesure de la valeur perçue de chaque marque s'obtient en multipliant les notes accordées aux attributs par leur poids respectif, puis en les réadditionnant.

		Attributs tangibles				Attributs intangibles		Valeur perçue	Valeur perçue relative	Prix relatif
		A <sub>1</sub> 10%	A <sub>2</sub> 20%	A <sub>3</sub> 20%	A <sub>4</sub> 15%	A <sub>5</sub> 10%	A <sub>6</sub> 25%			
Performance par attribut	Marque A	8,1	9,0	9,2	8,0	8,0	9,4	8,8	110%	5 500 €
	Marque B	7,2	7,3	6,5	8,0	8,0	6,4	7,1	90%	4 500 €
	Moyenne	-	-	-	-	-	-	7,95	100%	5 000 €

On constate que la marque A possède une valeur perçue supérieure à celle de son concurrent direct, puisqu'elle est perçue comme plus performante sur les attributs jugés les plus importants (les attributs A6, A2 et A3). Dans la mesure où ces résultats peuvent être considérés comme étant représentatifs des perceptions du segment-cible, et à égalité de pression marketing sur les autres facteurs, le prix maximum acceptable de la marque A pourrait être déterminé par référence à la valeur perçue moyenne observée sur le marché (ici 7,95), ce qui donnerait un prix maximum acceptable pour la marque A, de 10 % supérieur au prix moyen et, pour la marque B, un prix inférieur de 10 %.

Si le prix moyen du marché est 5 000 €, la marque A pourrait adopter un prix maximum 5 500 € alors que la marque B devrait adopter un prix de 4 500 €.

Si la marque A adopte un prix inférieur à ce prix maximum, elle se ménage un avantage concurrentiel (meilleure au même prix) qui devrait se traduire par un gain de part de marché. Cette méthode, qui s'appuie sur une *approche de composition*, est particulièrement appropriée lorsque la sensibilité au prix est déterminée par la présence de facteurs qualitatifs, tels que des effets d'image.

### 3.5 Le prix correspondant à l'avantage économique

Dans un certain nombre de cas, il est possible de calculer de manière plus précise le prix maximum qu'un client est susceptible d'accepter. Chaque fois que le produit offert permet au client de réaliser des économies de coût, le prix maximum acceptable par ce client est *le prix qui annule l'économie de coût* réalisée. Tout prix supérieur suscitera une résistance d'autant plus forte que l'écart est important ; tout prix inférieur suscitera au contraire un intérêt élevé.

## ENCADRÉ 14.7 : Comment calculer un prix à l'avantage économique ?

### Description du produit

Produit chimique mélangé à l'eau des chaudières industrielles.

### Usages du produit

Prolonge la durée de vie des adoucisseurs d'eau en améliorant leur dispersion.

Lutte contre la formation de la rouille dans les tuyauteries.

### Avantages du produit

Fonction de base : permet une économie de 35 % de produits adoucisseurs.

Autres fonctions : présence d'antirouille – alimentation liquide automatique – fournisseur important.

### Coûts, autres que le prix, supportés par l'utilisateur

Coûts quantifiables : installation d'un réservoir - services d'entretien.

Coûts non quantifiables : risque de panne de l'installation – absence de référence du fournisseur – coût de sensibilisation au changement de procédé.

### Bilan « avantages-coûts » quantifiables

L'utilisateur moyen consomme 40 000 gallons d'adoucisseur par an.

Coût d'un gallon d'adoucisseur : 50 cents par gallon.

Quantité de produit par gallon d'adoucisseur : 1/7.

Économie moyenne réalisée : 35 % ou 14 000 gallons, soit 7 000 \$/an.

Coût de l'installation : 450 \$, soit 90 \$/an sur 5 ans.

Coût de l'entretien : 320 \$/an.

Dépenses totales maximum acceptables : 7 000 \$ – (90 \$ + 320 \$) = 6 590 \$/an.

Quantité de produit : 1/7 (40 000 gallons/an – 14 000 gallons/an) = 3 714 gallons/an.

Prix unitaire maximum acceptable : 1,77 \$/gallon.

Prix actuel du concurrent le plus dangereux : 1,36 \$/gallon.

Source : Leighton *et al.*, 1972, pp. 408-409.

Pour déterminer le prix maximum acceptable par le client, on procédera comme suit :

- déterminer l'ensemble des usages et des conditions d'utilisation du produit ;
- identifier les différents *avantages tangibles et intangibles*, apportés par le produit à l'utilisateur ;
- définir tous les *coûts monétaires et non monétaires*, autres que le prix, supportés par le client du fait de l'utilisation du produit ;
- faire le *bilan avantages-coûts*, qui donne le prix maximum acceptable par le client.

Le prix maximum que le client est prêt à payer pour le produit se déterminera comme suit :

$$\text{Avantages} - \text{coûts autres que le prix} = \text{prix maximum acceptable.}$$

Les avantages à prendre en considération peuvent être fonctionnels (le service de base), financiers, opérationnels ou personnels. De même, les coûts autres que le prix peuvent être importants, comme les coûts d'installation, d'apprentissage, de changement, etc.

Cette analyse doit être menée pour les différents groupes de clients dont les comportements ne sont pas identiques, ce qui suppose l'existence d'une segmentation du marché visé. La comparaison du prix maximum acceptable avec les prix cibles permet d'évaluer la marge de manœuvre dont dispose l'entreprise. Un exemple d'application de cette méthode est présenté dans l'encadré 14.7 et dans la figure 14.5.

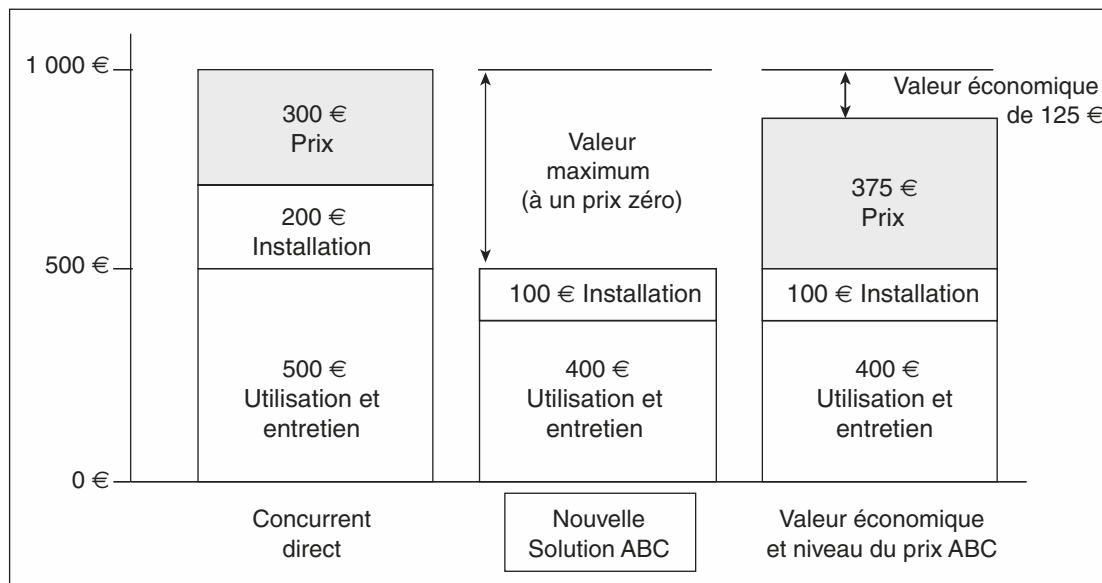


Figure 14.5 – Exemple de calcul du prix à la valeur économique

Dans la figure 14.5, il s'agit du marché des centrales téléphoniques où le coût total d'achat d'une petite centrale, chez le concurrent direct, s'élève à 1 000 €. Ce coût total se subdivise comme suit : le prix d'achat de l'équipement est de 300 € auquel il faut ajouter 200 € de coûts d'installation et 500 € de frais de fonctionnement et d'entretien. L'entreprise ABC a développé une procédure nouvelle qui réduit de moitié les coûts d'installation et de 100 € les coûts d'utilisation. À quel prix vendre l'équipement ? Le prix maximum acceptable pour le client est 500 €, qui est le prix de parité avec celui de la concurrence. En adoptant un prix de 375 € (supérieur donc à celui de la concurrence), l'entreprise ABC laisse au client une valeur économique de 125 €, se ménage un avantage concurrentiel et améliore sa rentabilité.

### 3.6 Les stratégies de prix flexibles

Dans la plupart des cas, les entreprises n'ont pas un seul prix de vente, mais une variété de prix correspondant à des situations de marché différentes. On parle de « prix flexibles », lorsque le même produit est vendu à des prix différents à des clients différents ou dans des situations d'achat différentes. Ces pratiques s'expliquent par la diversité des clients qui ont des sensibilités au prix distinctes, mais également par la variété des coûts et des objectifs promotionnels.

#### 3.6.1 La flexibilité des prix selon les marchés

Ce type de flexibilité de prix se présente lorsque l'entreprise dispose d'une capacité de production excédentaire ou momentanément inutilisée et qu'elle a l'opportunité de vendre dans un marché (ou segment) nouveau pour elle, (a) sans qu'il y ait d'augmentation de ses coûts fixes et (b) sans risque de perte de ventes sur son marché principal. Le prix minimum acceptable que l'entreprise peut adopter est le *prix plancher*, c'est-à-dire le coût direct unitaire. Pour tout niveau de prix légèrement supérieur,

l'entreprise générera une contribution au profit supplémentaire. Les occasions de pratiquer ce type de stratégies se présentent notamment dans le domaine du commerce international, ou pour des contrats avec les marques de distributeurs, ou encore pour certains groupes socio-démographiques tels que les étudiants, les enfants ou les personnes âgées. La condition essentielle à respecter ici est de s'assurer que les clients ayant acheté à prix réduit ne peuvent revendre les produits au prix supérieur pratiqué sur le marché principal (impossibilité d'arbitrage).

### 3.6.2 La flexibilité des prix en fonction de la « saisonnalité »

Certains clients ne veulent acheter qu'en début de saison et sont très peu sensibles au prix, alors que d'autres sont prêts à acheter n'importe quand, mais sont très sensibles au prix. Pour tirer avantage de cette hétérogénéité de la demande potentielle, l'entreprise va vendre à un prix élevé en début de saison et consentir des rabais en fin de saison.

Une règle importante des réductions de prix saisonnières est leur caractère systématique. Elles sont dès lors connues et prévisibles par les clients potentiels qui se comporteront en conséquence (Tellis, 1988, p. 150).

### 3.6.3 Les prix promotionnels

Les entreprises sont souvent amenées à réduire leurs prix de manière temporaire afin de stimuler les ventes. Les prix promotionnels peuvent prendre différentes formes : les prix d'appel des grands magasins, les offres spéciales, le crédit gratuit offert par les concessionnaires automobiles, les offres de remboursement, les rabais exceptionnels, etc. Toute promotion est en réalité une baisse de prix déguisée qui a le mérite, pour le fabricant, d'être temporaire et de lui permettre de revenir facilement au prix de base.

Au cours des dernières années, on a assisté à une prolifération quasi anarchique de prix promotionnels qui a conduit à ôter toute crédibilité à la politique de prix des marques et des distributeurs (Ortmeyer *et al.*, 1991). Pour regagner cette crédibilité, deux politiques tarifaires sont aujourd'hui d'application courante dans la grande distribution : soit des prix dits « raisonnables » (*every day fair pricing*), soit des rabais systématiques et permanents, la « solderie » (*every day low pricing*). Cette dernière politique tarifaire est celle adoptée par Wal-Mart aux États-Unis et Colruyt en Belgique qui a mis au point un système très sophistiqué de surveillance des prix et qui s'engage sur le prix le plus bas du marché.

Une forme de prix promotionnel, qui connaît un regain de popularité parmi les fabricants, est l'*offre de remboursement* qui permet de stimuler la vente d'un produit sans devoir modifier son prix de base. Il s'agit de coupons de réduction à renvoyer au fabricant après l'achat et qui donnent droit à un remboursement pouvant parfois être très important.

### 3.6.4 Les remises et rabais

Les remises et rabais de prix correspondent à une adaptation des prix tarif selon les conditions de réalisation de la vente : les quantités commandées, les types d'intermédiaires, les zones géographiques, les conditions de paiement, etc. Ces ajustements de prix, ou rabais, sont conçus pour récompenser les clients dont le comportement d'achat permet à l'entreprise de réaliser des économies dans ses coûts de transaction. Pour approfondir cette question, voir Monroe (1990).



### 3.6.5 Les prix des services et les prix dynamiques (« *yield management* »)

La pratique de prix discriminatoires est largement appliquée dans le domaine des services, plus particulièrement dans les secteurs à capacité limitée, comme l'hôtellerie, les compagnies aériennes, les médias, etc., qui doivent gérer les revenus d'actifs périssables. Ces secteurs ont les caractéristiques communes suivantes :

- le service offert est non stockable ;
- le service peut être réservé à l'avance ;
- la capacité de production est fixe et son coût d'accroissement est très élevé ;
- la demande est segmentable sur la base de critères de flexibilité et de sensibilité au prix.

#### **ENCADRÉ 14.8 : Le *yield management***

Pour la plupart des produits saisonniers, le prix initial de lancement est élevé et est ensuite progressivement réduit vers la fin de saison pour liquider les stocks. Un système similaire pourrait être adopté dans le domaine des services, ce qui contribuerait à optimiser le taux d'utilisation de la capacité de production mais pas nécessairement le chiffre d'affaires. La méthode du *yield management* procède de manière inverse à celle utilisée pour les produits saisonniers. Les services vendus à prix réduits sont vendus en premier lieu, les services vendus au prix plein en dernier lieu.

Ainsi, sur la base de la connaissance des taux d'occupation habituels, la compagnie de transport aérien va réserver un certain nombre de sièges qui seront offerts au prix plein et des sièges offerts à prix réduit. En réalité, il existe plusieurs catégories de sièges, allant du prix le plus élevé au prix le plus bas. Si le taux de remplissage pour un vol déterminé dépasse les normes habituelles, on réduira le nombre de sièges dans les catégories à prix réduit, pour l'augmenter dans la catégorie à prix plus élevé, ce qui réduira la demande. Inversement, si le taux de remplissage est inférieur aux normes, le prix sera réduit pour stimuler la demande.

En s'appuyant sur cette hétérogénéité de la demande, les compagnies aériennes vendent leurs billets ordinaires à un prix élevé et offrent des réductions de prix importantes aux voyageurs qui achètent leurs billets bien avant la date de leur départ. Dans ce type de secteur, le problème est de répartir de manière dynamique l'allocation de la capacité de l'appareil entre différentes classes de prix de manière à optimiser le rendement.

En combinant faibles tarifs et horaires rigides, les compagnies aériennes peuvent pratiquer des prix suffisamment bas pour attirer les vacanciers sensibles au prix, sans pour autant faire des concessions de prix à ceux qui y sont peu sensibles. Cette méthode de détermination des prix, qui a été développée par American Airlines, s'applique aujourd'hui dans de nombreux secteurs de services (Smith, Leimkuhler and Darrow, 1992). L'extension de ces pratiques risque cependant d'augmenter la sensibilité au prix (voir encadré 14.3).

### 3.6.6 La flexibilité des prix dans le commerce en ligne

Le commerce en ligne favorise des relations du type *one-to-one* et en principe donc facilite la pratique de la détermination du prix sur mesure, c'est-à-dire en fonction de la sensibilité au prix de chaque

client. Dans le monde réel, cette forme de discrimination des prix est difficile à mettre en œuvre et Reinartz (2001) a identifié cinq conditions qui doivent être réunies, quel que soit le contexte de marché.

1. Les clients doivent être hétérogènes dans leur sensibilité au prix, certains étant prêts à payer plus que d'autres pour le même produit ou service.
2. Le marché doit être *segmentable*, c'est-à-dire qu'il doit être possible d'identifier les groupes de clients très sensibles ou très peu sensibles au prix.
3. Les possibilités d'arbitrage doivent être réduites, c'est-à-dire que les clients ayant acheté au prix faible ne peuvent pas être en mesure de revendre le produit avec profit à un prix plus élevé.
4. Le coût de la segmentation ne doit pas dépasser le revenu supplémentaire attendu. La politique de prix flexible ne doit pas engendrer des coûts additionnels trop élevés.
5. La perception d'équité (*fairness*) de la transaction ne peut pas être affectée par la politique de prix.

Cette dernière condition est particulièrement délicate. Il y a perception d'équité lorsque le client a le sentiment que les deux parties ont trouvé leur avantage dans la transaction. Personne n'aime apprendre que le même produit a été vendu dans les mêmes conditions mais à un prix plus faible.

En septembre 2000, Amazon a expérimenté des prix différents pour les 50 premiers DVDs de son catalogue avec des différences de prix allant jusqu'à \$15. Cette information diffusée accidentellement sur la toile a provoqué un tollé parmi les clients d'Amazon qui s'est trouvé sur la défensive dans la presse.

Il importe donc de rester prudent dans l'adoption de prix sur-mesure (*customised*), même si les progrès réalisés dans la technologie de l'information rendent cette politique praticable dans plusieurs marchés.

## 4

### LE PRIX SOUS L'ANGLE DE LA CONCURRENCE

Vis-à-vis de la concurrence, le degré d'autonomie de l'entreprise en matière de stratégie de prix est très influencé par deux catégories de facteurs : la *situation concurrentielle* du segment de référence, caractérisée par le nombre d'entreprises concurrentes, et l'importance de la *valeur perçue du produit* par les clients

1. Les *situations concurrentielles* ont été décrites au chapitre 8. Il est clair que là où l'entreprise est en monopole, son autonomie en matière de prix est grande ; elle tend à diminuer lorsque le nombre de concurrents augmente. On a donc, aux deux extrêmes, le monopole et la concurrence pure, l'oligopole différencié et la concurrence monopolistique étant les situations intermédiaires.
2. La *valeur perçue du produit* résulte des efforts de différenciation produits par l'entreprise en vue de se ménager un avantage concurrentiel externe ; là où l'élément de différenciation existe et est perçu comme une valeur par le client, ce dernier est généralement prêt à payer un prix supérieur à celui du produit concurrent. L'entreprise dispose alors d'une certaine autonomie en matière de prix.

Ces deux dimensions sont présentées au tableau 14.3, à deux niveaux d'intensité chacune (faible ou élevée), ce qui permet d'identifier quatre situations distinctes dans lesquelles le problème de la détermination du prix se pose différemment.

Dans la réalité, les choses sont plus complexes, mais il reste néanmoins intéressant de situer un produit dans l'un de ces quadrants pour comprendre la problématique de détermination du prix.

Tableau 14.3 – Les situations concurrentielles (voir tableau 8.1)

Différenciation	Intensité de la concurrence	
	Faible	Élevée
Élevée	Monopole ou oligopole différencié (1) (prix des nouveaux produits, prix à la valeur perçue ou prix à l'avantage économique)	Concurrence monopolistique (2) (prix à la valeur perçue ou prix à l'avantage économique)
Faible	Oligopole Indifférencié (3) (prix relatif au leader ou risque de guerre de prix destructrice)	Concurrence pure ou parfaite (4) (prix du marché)

- Là où le nombre de concurrents est faible et la différenciation élevée (cellule 1), on se trouve dans des situations proches du *monopole ou de l'oligopole différencié*. Le prix est une variable d'action pour l'entreprise qui dispose d'une marge de manœuvre dont l'importance variera en fonction de la valeur perçue de l'élément de différenciation.
- À l'autre extrême (cellule 4), là où les concurrents sont nombreux et les produits banalisés, on tend vers une *situation de concurrence pure* dans laquelle c'est essentiellement le jeu de l'offre et de la demande qui définit le niveau du prix du marché. L'entreprise n'a pratiquement pas d'autonomie en matière de stratégie de prix.
- Le quadrant inférieur gauche (cellule 3), là où le nombre de concurrents et la différenciation sont faibles, correspond à une situation d'*oligopole indifférencié* dans laquelle l'interdépendance entre concurrents est souvent élevée, ce qui limite l'autonomie de chacun. On appliquera alors une stratégie d'alignement du prix sur celui du leader du marché.
- Enfin, dans le quadrant supérieur gauche (cellule 2), on trouvera des produits très différenciés et offerts par de nombreux concurrents ; c'est la situation de *concurrence monopolistique* ou imparfaite, dans laquelle existe une certaine autonomie de prix mais qui est limitée par l'intensité de la concurrence.

Ces situations de marché sont donc très différentes et elles s'observeront à différentes étapes de l'évolution du cycle de vie d'un produit-marché.

## 4.1 La pratique du *price leadership*

Dans de nombreuses situations de marché, l'interdépendance entre concurrents est élevée et il existe « un prix de marché » qui sert de référence commune. Il s'agit généralement de situations d'*oligopoles indifférenciés* (quadrant inférieur gauche du tableau 14.3), où la demande primaire est devenue non expansible et où les offres des concurrents en présence sont faiblement différenciées. Ce type de situation concurrentielle tend à prévaloir en phase de maturité du cycle de vie des produits.

Le risque d'une *guerre de prix* est toujours présent dans un marché oligopolistique et c'est ce qui explique la réticence des entreprises à opérer des baisses de prix.

Les stratégies de *leadership* en matière de prix sont fréquentes dans les marchés d'oligopole. Un membre de l'industrie, en raison de sa taille ou de sa position dans le marché, apparaît comme le leader naturel du marché. Ce leader prend alors des décisions en matière de prix qui sont reconnues et acceptées par les autres entreprises faisant partie du marché de référence.

Initier une hausse de prix est typiquement le rôle de la  *firme leader*  sur un marché. La présence d'un leader permet de réguler un marché et d'éviter de trop fréquentes variations des prix. Dans les marchés d'oligopole, où il y a relativement peu de concurrents, la situation est favorable à l'existence d'un leader qui adopte un comportement anticipatif et définit périodiquement les prix. Les autres entreprises reconnaissent alors le rôle du leader et adoptent un comportement de suiveur en acceptant les changements de prix. Une stratégie de  *leadership*  permet souvent d'éviter des guerres de prix et des comportements guerriers, qui ont généralement pour effet de provoquer une détérioration générale de la rentabilité du secteur tout entier.

D'une manière générale, la présence d'un leader est un facteur de stabilité des marchés et de réduction du risque de guerre de prix.

## 4.2 Le risque de guerre des prix destructrice

En oligopole indifférencié, les produits sont perçus comme des commodités et le choix de l'acheteur reposera largement sur le prix. Ces conditions sont donc favorables à une concurrence intense par les prix, sauf si une entreprise dominante peut imposer une discipline et faire accepter un prix directeur par  *price leadership* . Si, par contre, une concurrence par le prix se développe, elle aboutit généralement à une dégradation de la rentabilité de l'ensemble des rivaux, surtout si la demande primaire est non expansible. Le scénario de la guerre de prix se déroule alors comme suit :

- la baisse de prix consentie par une firme suscite des déplacements importants d'acheteurs attirés par le prix réduit ;
- la part de marché de l'entreprise augmente, ce qui est immédiatement ressenti par les concurrents qui voient la leur diminuer et qui adoptent la même baisse de prix pour contrer le mouvement ;
- l'égalité des prix entre rivaux est restaurée, mais à un niveau de prix inférieur et moins rémunérateur pour tout le monde ;
- la demande primaire dans le produit-marché étant non expansible, la baisse du prix moyen n'a pas contribué à augmenter la taille du marché total.

L'absence de coopération ou de discipline aboutit à une situation détériorée pour chacun. Dans un marché non expansible, la concurrence devient un jeu de partage de marché : les entreprises qui cherchent à augmenter leurs ventes ne peuvent le faire qu'au détriment de leurs concurrents directs. La concurrence tend alors à devenir plus agressive que dans une situation de croissance, où chacun a la possibilité d'augmenter ses ventes en se contentant de progresser au rythme d'augmentation de la demande primaire, c'est-à-dire à part de marché constante. Par contre, lorsque le marché n'est pas saturé ou qu'il existe une différenciation, les guerres de prix sont moins destructrices pour les concurrents, tout en restant favorables aux développements des marchés et aux clients.

Les prix d'une gamme de produit font l'objet de l'annexe Web 14.3 et les prix dans le marketing international se trouvent à l'annexe Web 14.4.

## L'essentiel

Le choix d'une stratégie de prix impose le respect de deux types de cohérence : une cohérence interne qui veut que le prix retenu respecte les contraintes de coût et de rentabilité ; et une cohérence externe, qui exige un prix compatible avec la sensibilité au prix des clients et avec les prix pratiqués par la concurrence. L'approche du prix par les coûts (prix limite, prix technique, prix cible) est une première étape nécessaire qui aide à identifier les implications financières de différentes stratégies de prix. La détermination d'un prix de lancement (écrémage ou pénétration) est une décision délicate. Toutefois, une approche qui se limiterait aux seules préoccupations de rentabilité est inappropriée puisque, dans une économie de marché, c'est le client qui décide en dernière instance quel produit acheter et à quel prix. L'approche du prix dans une orientation-marché fait intervenir la notion d'élasticité au prix, un concept central mais difficile à mesurer en pratique. L'analyse des déterminants de la sensibilité au prix est utile pour comprendre les réactions des clients face aux différents niveaux de prix. Plusieurs méthodes d'analyse existent : le prix optimal, le prix à la valeur perçue, le prix à l'avantage économique, les prix flexibles. Deux groupes de facteurs influencent la détermination du prix sous l'angle de la concurrence : l'intensité concurrentielle du marché et la différenciation du produit. L'un des objectifs de l'analyse de la concurrence est notamment de déterminer les capacités d'action et de réaction de celle-ci.

### Questions et problèmes

1. Une entreprise de distribution vend par semaine en moyenne 300 unités d'un produit dont le prix d'achat est 2,50 € et le prix de vente 3 €. Si l'entreprise consent une réduction de prix de 10 % pendant une semaine, combien d'unités de ce produit devra-t-elle vendre pour garder sa marge brute normale ?

2. L'entreprise Alpha commercialise un produit dont la demande est très peu élastique au prix. Les ventes s'élèvent à 30 000 unités par an. Les données économiques du produit sont les suivantes :

Coût direct unitaire : 9,90 €

Coût fixe unitaire : 3,30 € (soit 99 000 €/30 000)

Coût total unitaire : 13,20 €

Prix de vente : 19,80 €

Profit net par unité : 6,60 €

L'entreprise se fixe comme objectif d'augmenter ses ventes de 3 000 unités et prévoit à cet effet un budget de publicité de 39 600 € par an. Quelle est l'augmentation minimum de prix qu'il faudrait adopter pour laisser le profit antérieur inchangé ?

3. La société Elix commercialise des produits de décoration qui se différencient de leurs concurrents par un meilleur design. Le prix moyen du marché est de 50 €, le marché total de 1 000 000 d'unités et la part de marché d'Elix de 10 %. L'élasticité-prix de ces produits est comprise entre -1,7 et -2,0. Les données financières pour Elix sont les suivantes :

Coût direct unitaire : 20 €

Coûts fixes : 2 000 000 €

Taux de rentabilité attendu : 10 %

Capital investi : 10 000 000 €

*Le service des études de marché dispose par ailleurs des résultats d'une étude sur l'image de marque d'Elix par rapport à son concurrent principal, la marque Lumina. Les scores d'importance des attributs sont respectivement : 0,50 / 0,25 / 0,25; les scores obtenus par les deux marques sont : 10 / 6 / 9 pour Elix ; 8 / 7 / 9 pour Lumina. Calculez le prix cible ; calculez le prix proportionnel à la valeur perçue ; calculez le prix optimal. Quelle recommandation formulez-vous ?*

4. *Le stylo-bille fut lancé aux Etats-Unis en novembre 1945 par Reynolds International Pen Co, créée exclusivement pour produire et vendre ce produit. 30 000 stylos furent vendus dans les premières semaines à un prix unitaire de \$12,50. Une étude réalisée à cette époque démontra qu'un volume journalier de production de 10 000 stylos permettrait d'abaisser le coût de production à \$0,50. Malgré les résultats de cette étude, la société Reynolds Pen décida de conserver une stratégie d'écémage. En trois mois, son chiffre d'affaires atteignit \$ 5 600 000 (soit 2 500 stylos par jour), ses bénéfices après impôts, \$ 1 550 000 pour un investissement initial de \$ 26 000. Toutefois, dans l'année qui suivit, de nombreux concurrents pénétrèrent sur le marché et le prix de vente du stylo-bille tomba à \$ 1. Quelques mois plus tard, la société Reynolds Pen fit faillite. Quelles leçons en tirer ?*

### Références bibliographiques

- BAUS Monique (2008), « Dans le ventre de la brique Lego », *La Libre Belgique*, 25 avril.
- BROADBENT Simon (1980), « Price and Advertising : Volume and Profits », *Admap*, Vol. 16, pp. 532-540.
- DEAN J. (1950), « Pricing Policies for New Products », *Harvard Business Review*, November-December, Vol. 28, pp. 28-36.
- DOLAN Robert J., SIMON Hermann (1996), *Power Pricing*, New York, The Free Press.
- DORFMAN Robert., STEINER Peter O. (1954), « Optimal Advertising and Optimal Quality », *American Economic Review*, December, pp. 826-833.
- HANSSENS Dominique M., PEARSONS Leonard J., SCHULTZ Randall L. (1990), *Market Response Models : Econometric and Time Series Analysis*, Boston, Mass., Kluwer.
- JACQUEMIN Alexis (1973), « Optimal Control and Advertising Policy », *Metroeconomica*, May, 25, pp. 200-207.
- JAIN Subhash C. (1984), *Marketing Planning and Strategy*, 2<sup>nd</sup> Ed., South-Western Publishing Company, p. 740.
- LAMBIN Jean-Jacques, NAERT Philippe A., BULTEZ Alain (1975), « Optimal Marketing Behavior in Oligopoly », *European Economic Review*, Vol. 6, pp. 105-128.
- LAMBIN Jean-Jacques (1976), *Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly over Time*, Amsterdam, North Holland.
- LAMBIN Jean-Jacques (1988), *Synthèse des études récentes sur l'efficacité économique de la publicité*, CESAM working paper (non publié), Louvain-la-Neuve, Belgique.
- LAMBIN Jean-Jacques (1994), *Le Marketing stratégique*, 3<sup>e</sup> éd., Paris, Édiscience International.
- LEIGHTON David S.R. et al. (1972), *Canadian Problems in Marketing*, 3<sup>rd</sup> Ed., Toronto, McGraw-Hill Book Cy.
- Management (2004), « Comment trouver le juste prix d'un nouveau produit ? », Novembre.
- MONROE Kent B. (1979, 1990), *Pricing : Making Profitable Decisions*, New York, McGraw-Hill Book Company.

- NAGLE Thomas T., HOLDEN Reed K. (1994), *The Strategy and Tactics of Pricing*, 2<sup>nd</sup> Ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- NERLOVE M., ARROW K.J. (1962), « Optimal Advertising Policy under Dynamic Conditions », *Economica*, Vol. 29, pp. 129-142.
- ORTMEYER Gwen, QUELCH John A., SALMON Walter (1991), « Restoring Credibility to Retail Pricing », *Sloan Management Review*, Vol. 33, Fall, pp. 55-66.
- OXENFELDT Alfred R. (1966), '†Product Line Pricing », *Harvard Business Review*, Vol. 44, July-August, pp. 137-144.
- PORTER Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- REINARTZ Werner (2001), « Customizing Prices Online », *European Business Forum*, Iss. 6, Summer.
- SIMON Hermann, KUCHER Eckhard (1993), « The European Pricing Time Bomb – And How to Cope with It », *Marketing and Research Today*, Vol. 21, Iss. 1, February, pp. 25-36.
- SMITH Barry C., LEIMKUHLER John F., DARROW Ross M. (1992), « Yield Management at American Airlines », *Interfaces*, Vol. 22, Iss. 1, January-February, pp. 8-31.
- TELLIS Gerard J. (1986), « Beyond the Many Faces of Price : an Integration of Pricing Strategies », *Journal of Marketing*, Vol. 50, Iss. 4, October, pp. 146-160.
- TELLIS Gerard J. (1988), « The Price Elasticity of Selective Demand : a Meta-analysis of Econometric Models of Sales », *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, Iss. 4, November, pp. 331-341.