

LE PRICING, UNE ARME PUISSANTE

AMÉLIORER LA PERFORMANCE ET LA RENTABILITÉ DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION BtoB

AUTEUR



ARNAUD FERLIN
arnaud.ferlin@wavestone.com

Le secteur de la Distribution BtoB (négoce de biens à destination de clients professionnels), comme la plupart des entreprises, fait face à la difficulté de maintenir et de développer sa rentabilité (dégradation de la marge des entreprises de -3,7 points entre 2008 et 2014 selon l'INSEE) pour de multiples facteurs : manque de confiance des acteurs économiques, difficile reprise économique depuis la crise financière de 2008, volatilité du prix des matières premières, arrivée de nouveaux acteurs agressifs (Amazon, Oscaro)...

Dans ce contexte, les dirigeants du secteur disposent de 3 principaux leviers pour améliorer la performance sans dégrader la qualité de service :

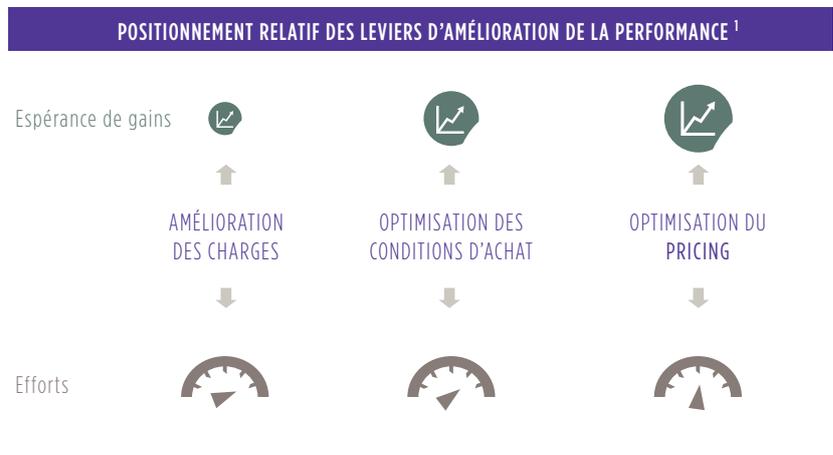
- / **Rationalisation des achats** (massification, optimisation des conditions d'achats, performance fournisseur, ...)
- / **Réduction des coûts**, notamment main d'œuvre directe et indirecte (logistique,...)
- / **Amélioration de l'efficacité marketing et commerciale** (gestion du *pricing*, amélioration de l'expérience client...)

Si les deux premiers leviers sont quasi systématiquement activés, le troisième est encore trop peu exploité. Pourtant, il est un sujet qui mériterait d'être priorisé plus fortement au regard des perspectives de gains : **la gestion du *pricing*.**

Notre retour d'expérience dans ce domaine montre que les effets de levier sont réels et significatifs : l'optimisation de la politique tarifaire peut permettre d'atteindre rapidement des résultats tangibles.



Potentiel de gains d'optimisation du *pricing* aux résultats



1. Source et analyse Wavestone

PRATIQUES DE PRICING, BENCHMARK ET ENJEUX DU PRICING POUR LE BtoB

La distribution BtoB cale souvent sa politique tarifaire sur celle de ses fournisseurs. En conséquence, **le prix devient plus une contrainte exogène plutôt qu'un levier à part entière.**

Nous observons régulièrement les pratiques tarifaires suivantes dans le secteur :

/ Des modes gestion très linéaires des politiques tarifaires :

- L'ensemble d'une gamme de produit, d'un fournisseur, ou d'une marque vont être gérés exactement de la même manière, avec des coefficients de vente ou des remises identiques.
- Or, l'expérience montre que si les clients sont effectivement très sensibles au prix de certains des produits spécifiques, ils le seront beaucoup moins sur d'autres.

➔ **Savoir différencier finement ces produits permet de gagner des parts de marché en étant plus compétitifs sur les produits phares, tout en assurant sa rentabilité sur d'autres produits.**

/ Des pratiques de *pricing* souvent très diffuses entre les agences/ points de vente d'une même société

- La concurrence locale est identifiée comme un frein à une harmonisation des pratiques tarifaires.
- L'harmonisation des pratiques tarifaires n'est pourtant pas à opposer à la localisation du prix.

➔ **Notre conviction est qu'un mix « Harmonisation - Localisation » permet de partager les bonnes pratiques et de bénéficier d'une politique tarifaire beaucoup plus efficace sans rien perdre d'agilité au niveau local.**

/ Un outillage rudimentaire généralement supporté par des ERP (marché ou maison) aux fonctionnalités très limitées et couplés à de nombreuses règles de gestion empilées au fil du temps (et des acquisitions) rendant l'administration et l'analyse des prix particulièrement complexes.

/ Un manque d'expertise des ressources en charge de la définition de la politique tarifaire et de la gestion des prix.



En parallèle, nous observons des tendances de fond tirées par le BtoC en matière de *pricing*, notamment par les acteurs du e-commerce mais également par le commerce de détail.

/ **Le *pricing*** est piloté de manière beaucoup plus fine et dynamique.

/ **L'outillage et les méthodologies sont désormais matures** (*yield management*, comparateurs de prix, places de marché...). Ils permettent de simuler les stratégies de prix en amont et d'industrialiser l'exécution en aval avec une finesse redoutable (ex : Amazon procède quotidiennement à la mise à jour de plusieurs millions de prix), les enseignes du commerce de détail font de même avec une gestion

différenciée en fonction de critères comme la pression concurrentielle dans une zone de chalandise...).

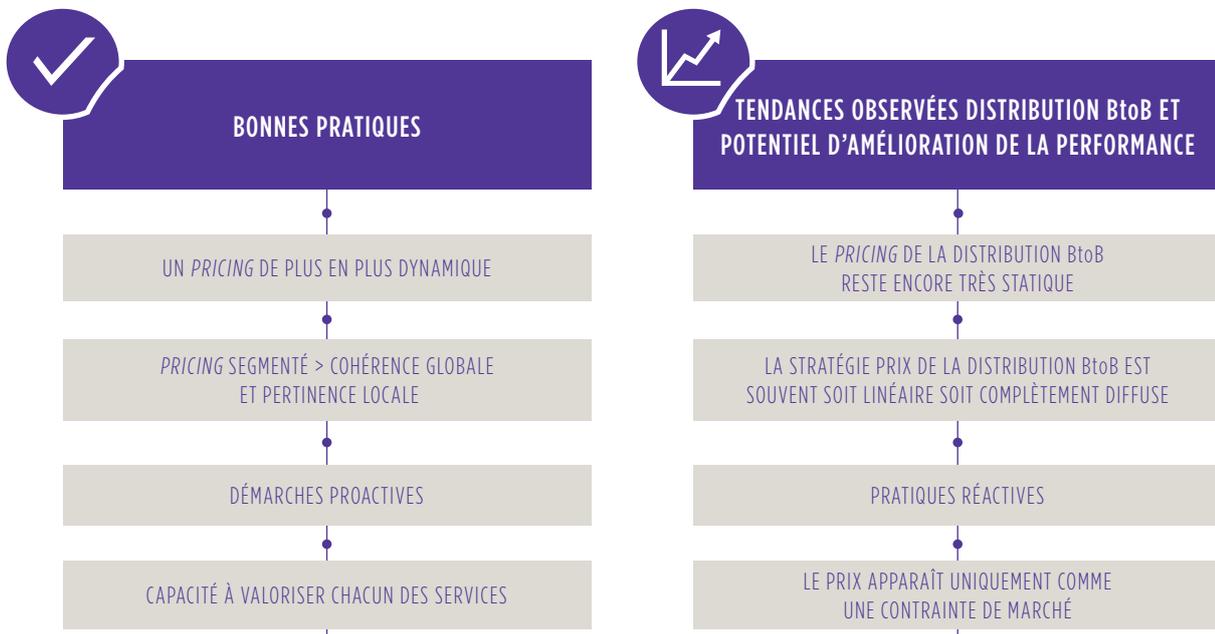
/ **Des compétences dédiées en interne** permettent de sécuriser au quotidien l'exécution et l'analyse de la performance du *pricing*.

On peut affirmer que les entreprises de la distribution BtoB qui parviendront à travailler plus finement et de manière « plus industrielle » leur politique de prix développeront un avantage compétitif tout en se prémunissant de l'agressivité redoutable des *pure players* sur ce terrain.

Les détracteurs expliqueront que les données de prix sont beaucoup plus difficilement exploitables dans le marché BtoB où règne souvent une certaine opacité

sur les conditions accordées à chaque client, et c'est vrai. Mais notre conviction est qu'une démarche de *pricing* adaptée aux contraintes sectorielles peut permettre d'améliorer significativement la performance.

Bonnes pratiques de *pricing*, tendances observées dans le secteur et potentiel d'amélioration de la performance

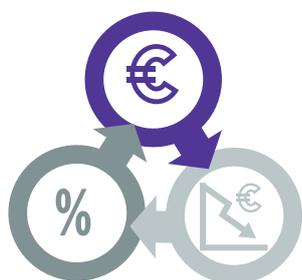


Dans un contexte où la porosité des pratiques entre BtoC et BtoB est de plus en plus forte, et où les risques augmentent pour les acteurs traditionnels à mesure que les frontières s'estompent, l'optimisation de la gestion du *pricing* constitue un véritable avantage concurrentiel pour les entreprises qui sauront l'exploiter. Porter le marché plutôt que subir, voilà le challenge.

POUR ALLER PLUS LOIN, 7 AXES D'ANALYSE POUR UN PRICING EFFICIENT

La démarche d'optimisation des prix ne se limite pas au prix catalogue d'un produit. Elle doit également intervenir sur les prix promotionnels ou encore sur les prix de démarque lorsqu'il s'agit d'écouler ses stocks.

Cycle de vie Pricing



PRICING

Optimiser les volumes de vente, le CA et la masse de marge sans dégrader l'image prix

PROMOTION

Optimiser la pression promotionnelle et l'efficacité des promotions

DÉMARQUE

Optimiser l'écoulement des stocks et la masse de marge par la mise en place d'un process de démarque dynamique

7 axes d'analyse principaux sont à prendre en compte pour améliorer la pertinence et la performance du *pricing* :

- 1 Rôle stratégique de la segmentation** : catégoriser ses clients, définir des typologies et sous-typologies de produits sont des éléments essentiels d'un *pricing* efficient.
- 2 Analyse des zones de chalandise** : intégrer l'intensité concurrentielle de chacune des zones de chalandise permet de définir une stratégie de *pricing* adaptée pour chacun des points de vente.
- 3 Règles de cohérence et seuils psychologiques** : la stratégie prix doit être pensée dans son ensemble et affinée au niveau de l'article ; c'est là une des difficultés majeures à laquelle il faut faire face lorsqu'on repense ses prix.
- 4 Pilotage multi-canal du prix** : les canaux de distribution sont de plus en plus diffus et nombreux. La cohérence de la stratégie prix entre ces différents canaux doit être appréhendée avec beaucoup d'attention.
- 5 Image-prix** : le prix n'est qu'un élément de l'image-prix, et il est fondamental de prendre en considération les autres composantes du mix, comme la communication, les structures de gamme, les opérations promotionnelles ou encore la qualité perçue, pour connaître précisément son image-prix.
- 6 Sensibilité et élasticité-prix** : anticiper les effets des évolutions de prix grâce à une estimation de l'élasticité-prix des produits commercialisés permet d'affiner et d'optimiser sa politique de *pricing*.
- 7 Saisonnalité et régionalité** : la plupart des produits sont concernés par des paramètres de saisonnalité qui doivent être pris en compte dans la définition de son prix.

WAVESTONE

www.wavestone.com

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods). Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe.

La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.