



NOUVEAUX USAGES CLIENTS B2B : DES MODELES DE PRICING A REPENSER ?

“ La nouvelle équation de prix gagnante

Dans la lignée des premiers modèles de tarification en temps réel développés par les compagnies aériennes, les méthodes de *pricing*, qui ont la côte auprès des consommateurs, n'en finissent plus de se perfectionner. Exemple : la *smart card*¹. Ce procédé de tarification dynamique breveté par Jet.com en 2016 avant d'être racheté 3,3 milliards de \$ par Walmart un an plus tard², permet à l'utilisateur de réduire le prix de sa commande grâce à trois leviers cumulatifs : ajout au panier d'un nouveau produit, achat en nombre d'un même produit, renoncement à certaines options de livraison comme le droit de retour. Le succès est foudroyant et, moins d'un an après son lancement, Jet.com dépasse la barre des 4 millions de membres³.

> **Prix Bas + Prix Transparents = Clients satisfaits. C'est la nouvelle équation de prix B2C.**

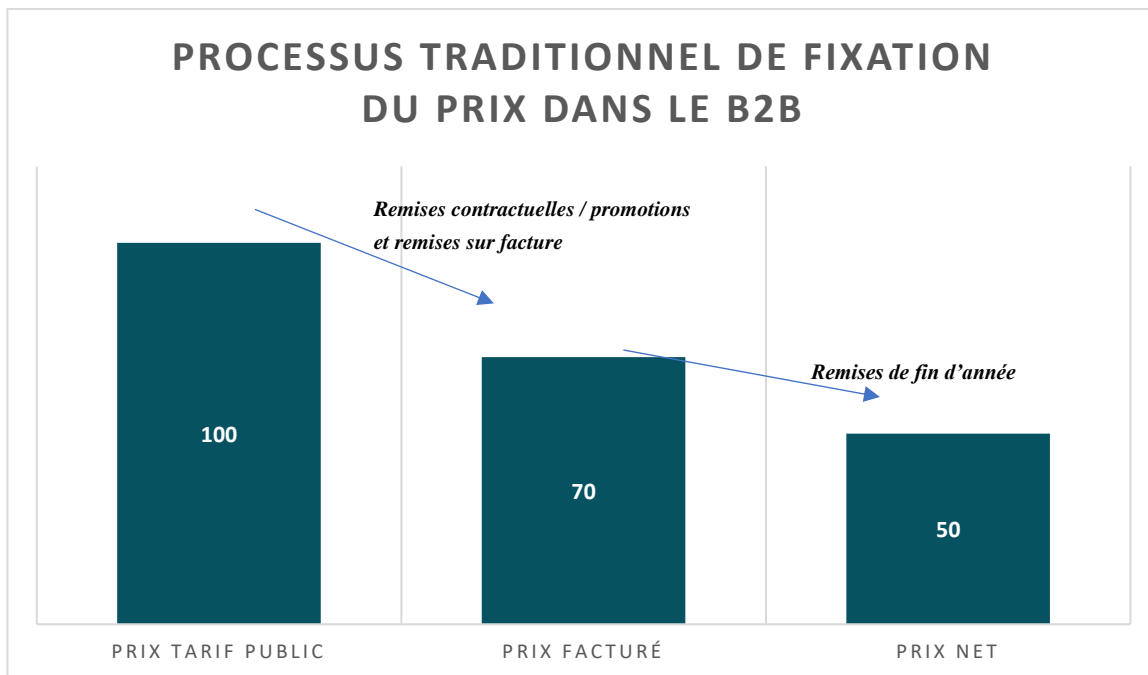
QUID DU B2B ?

A première vue, les modèles traditionnels de fixation des prix B2B, fondés sur une logique de remises successives, semblent à l'abri de la vague digitale.

¹ Les Dossiers Grande Conso, Editions Dauvers, 2017

² Jeremy Bowman, "1 Year Later, Wal-Mart's Jet.com Acquisition Is an Undeniable Success", in The Motley Fool, 03/10/2017

³ <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/distribution/wal-mart-mise-3-milliards-de-dollars-sur-jet-com-pour-rattraper-amazon-591438.html>



Dans un premier temps, le fournisseur fixe un prix tarif public (ou prix de vente public) pour chaque produit, par exemple à partir des coûts (méthode *cost plus*). S'ouvre alors une phase de négociation, au cours de laquelle les commerciaux peuvent proposer à leurs clients jusqu'à trois décotes successives : ainsi des remises contractuelles / promotions, de la remise sur facture qui détermine le prix facturé, puis de la remise de fin d'année, qui détermine le prix net à partir du prix facturé. A chaque étape, l'ampleur de la remise dépend du volume de Chiffre d'Affaires que génère le client (grand compte, compte intermédiaire ou *small business*).

La preuve de la solidité de ce modèle séquencé en 4 points, qui sont autant de spécificités du B2B et le différencient du B2C :

- > *La propension au sur-mesure* : chaque produit ou service est potentiellement différent ce qui ne permet pas de fixer un prix d'achat unique, indépendant du client et de ses exigences spécifiques
- > *L'hétérogénéité des profils de consommation* : cette hétérogénéité – des grands groupes aux PME en passant par les ETI – peut justifier une inégalité de traitement, moins prégnante dans le B2C
- > *Le principe de négociation* : en adaptant son prix à chaque client, le vendeur se met en théorie en position de maximiser ses marges sur les clients potentiellement prêts à payer le prix le plus élevé
- > *La relation client-vendeur* : la relation intuitu personae tissée entre le commercial et son client, si elle ne s'inscrit pas toujours dans la durée, intervient au moment de conclure l'affaire et peut donner lieu à des remises exceptionnelles

C'est l'équation traditionnelle du B2B. Mais pour combien de temps ?

NOUVEAUX USAGES ET NOUVELLES ATTENTES CLIENTS B2B

En nombre, les PME et les ETI constituent l'écrasante majorité des clients B2B⁴. Or, avec l'essor du digital, leurs usages évoluent à l'heure actuelle - à rebours des conventions - vers des pratiques qui étaient jusqu'alors l'apanage des particuliers. La plupart des artisans, restaurateurs et pharmacies ont désormais pris l'habitude de réaliser des benchmarks fournisseurs via le canal du web, qui leur permettent de comparer la qualité des offres et les prix de vente publics et de choisir, sur le fondement d'un rapide calcul coûts-avantages incluant une hypothèse de remise standard, l'offre la mieux adaptée.

Etant donné que le coût de recherche de l'information tend vers 0, ces nouvelles pratiques devraient, sauf cataclysme, être amenées à se répandre et à s'intensifier dans les prochaines années. En bref, quel chef d'entreprise préférera, demain, libérer une journée dans son agenda pour se rendre en magasin, vérifier la marchandise, s'informer des prix et négocier des rabais, plutôt que de benchmarker le prix public de trois ou quatre fournisseurs concurrents ? L'émergence à l'heure actuelle de start-ups qui proposent aux particuliers comme aux entreprises des outils de benchmark automatisés⁵ témoigne bien de la tendance qui est à l'œuvre. D'autant plus que ces algorithmes dopés par l'Intelligence Artificielle – ainsi d'Upply⁶, dans le domaine de la *Supply Chain* – sont voués à se perfectionner : évolution prévisionnelle des tarifs, analyses des tendances, interface API pour intégration SI... Les services de benchmark ne sont que les prémices du tsunami à venir. A moyen terme, le phénomène d'alignement des usages B2B sur le B2C promet d'être amplifié par l'essor de plateformes bifaces⁷ adaptables et adaptées à tous types de biens et services, y compris sur-mesure. A l'image d'Upply ou encore de VIOOH⁸, pour la communication extérieure.

En attendant, le phénomène de digitalisation des usages permet déjà d'identifier les deux attentes majeures des PME et des ETI en matière de *pricing* :

1. *Transparence*. Le client attend des prix de vente publics accessibles sur Internet qu'ils soient transparents et lisibles c'est-à-dire qu'ils ne soient pas décorrés du prix réel ; cela implique une refonte des dispositifs de rabais successifs qui créent de la complexité et, partant, de l'incertitude, donc de la méfiance
2. *Compétitive-prix*. Même si les prix de vente publics ne correspondent pas exactement aux prix réels, le client attend des premiers qu'ils soient facilement comparables entre eux, afin que le choix qu'il opère sur le fondement de cette comparaison lui donne le sentiment de réaliser un gain ; or les rabais successifs ont tendance à fragiliser ce sentiment en rendant impossible toute comparaison fiable entre les prix publics proposés par les différents fournisseurs

⁴ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569436?sommaire=2587886>

⁵ [https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-benchmarking-immobilier-la-start-up-skyline-ai-leve-18-m\\$-72467.html](https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-benchmarking-immobilier-la-start-up-skyline-ai-leve-18-m$-72467.html)

⁶ <https://www.lemoniteur.fr/article/upply-benchmarkez-vos-prix-de-transport.2003639>

⁷ https://www.lesechos.fr/12/11/2015/lesechos.fr/021471066840_la-plate-forme--nouvelle-frontiere-de-l-economie.htm

⁸ <https://www.jcdecaux.com/fr/communiqués-de-presse/jcdecaux-lance-viooh-une-plateforme-programmatique-mondiale-independante-et>

Comment les fournisseurs peuvent-ils adapter leurs méthodes de *pricing* à ces nouvelles attentes ? Dans quelle mesure le *pricing* B2B peut-il et doit-il se calquer sur les pratiques B2C ?

TRANSFORMATION DU PRICING B2B : DE NOUVEAUX PRIX DE VENTE PUBLICS GRACE A LA DATA

Bien sûr, le B2B est un maelstrom. Si de nombreux cadres dirigeants de PME et dans une moindre mesure d'ETI ne disposent pas du temps nécessaire pour décomposer, analyser et comprendre les politiques tarifaires complexes de leurs fournisseurs, les grandes entreprises comptent en leur sein des passeurs de commande qui consacrent leur activité à l'optimisation des achats et s'accoutument des modèles traditionnels de tarification⁹. De la même manière, certaines PME et ETI professionnalisent aujourd'hui leurs pratiques en s'organisant en centrales d'achat afin, d'une part, de se concentrer sur leur cœur de métier et, d'autre part, d'augmenter leur pouvoir de négociation¹⁰. Concernant ses grands comptes et assimilés, aucune évolution des méthodes de *pricing* ne semble dans l'immédiat nécessaire.

Pour les fournisseurs qui ambitionnent d'attirer et de fidéliser des comptes intermédiaires et des *small business*, la digitalisation des usages requière en revanche d'opérer au moins deux changements majeurs dans la manière dont ils fixent leurs prix :

1. Réduire l'écart entre le prix net et le prix de vente public, pour répondre à l'impératif de transparence

Pour réduire cet écart sans rompre avec la logique de différenciation des prix en fonction des clients – laquelle permet de maximiser les marges sur les clients disposés à payer le prix le plus élevé – cette différenciation doit par définition être introduite très en amont, dès l'étape de la fixation du prix de vente public. Pour ce faire, le fournisseur doit trouver les moyens de segmenter ses clients à compter de l'instant où ils se connectent sur le site Internet, pour afficher « le juste prix » pour « le bon client ». Il s'agit en pratique de calculer, pour chaque gamme de produits, des élasticités-prix propres à chaque typologie de clientèle et d'en déduire la meilleure échelle de prix : compte tenu des volumes de données à traiter, ce travail peut nécessiter l'appui extérieur d'experts de la Data.

2. Déterminer le prix de vente public à partir de la valeur d'usage, pour répondre à l'impératif de compétitivité-prix

a) *Dans le cas général des produits existants*

Pour ces produits, l'existence d'un large historique de données de vente, de marge et de stock disponibles sur plusieurs années doit permettre de déterminer directement le prix de vente à partir de la valeur d'usage, à condition, d'une part, d'effectuer un travail minutieux de nettoyage et de structuration de ces données et,

⁹ <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Gestion-fournisseurs-relations-qui-tendent-parfois-336244.htm>

¹⁰ <https://www.pmecentrale.fr/>

d'autre part, de poser un cadre aux décisions de hausse des prix publics portées par les commerciaux ou leurs directions générales.

b) Dans le cas spécifique des nouveaux produits

Pour ces produits, le manque de profondeur des données disponibles nécessite la création d'un référentiel permettant de déterminer le prix des nouveaux produits d'une gamme à partir du prix des anciens produits de cette gamme. Un produit de la gamme, souvent le best-seller, peut servir de produit pivot ; le prix d'usage de ce produit pivot est déterminé par le category manager, qui consulte les dernières études de marché à date et assure une veille systématique sur Internet pour avoir une visibilité 360 sur son marché. Le produit pivot sert ensuite de référence pour fixer le prix des autres produits de la gamme.

Conséquence pratique : de nouveaux prix de vente publics, plus transparents, plus compétitifs, et des clients satisfaits. Pour une marge identique !

L'ETAPE D'APRES : QUELS FACTEURS CLES DE SUCCES POUR TRANSFORMER VOS PRATIQUES ?

Cette baisse générale des prix de vente publics peut néanmoins avoir un effet pervers pour les fournisseurs. Du point de vue de la théorie microéconomique, cette baisse génère un effet d'aubaine. Concrètement, le client qui aurait été prêt à payer 100 € pour un produit milieu de gamme payera 90 € si on lui propose le même produit à 90 €. L'écart de 10 € entre l'ancien prix de vente public et le nouveau représente une aubaine pour ce client, qui correspond à une perte de Chiffre d'Affaires pour le fournisseur. Rapportée au nombre de clients qui se trouvent dans la même situation, cette aubaine représente pour le fournisseur une perte certaine de Chiffre d'Affaires de l'ordre de plusieurs millions d'€.

Toutefois, cette perte certaine de Chiffre d'Affaires peut dans une certaine mesure être compensée par une augmentation du nombre de clients, en raison de la diminution du prix de vente public. Combien de prospects qui n'auraient pas été prêts à payer 100 € pour un produit deviendront-ils des clients si on leur propose le même produit à 90 € ? La réponse à cette question dépend en partie de l'élasticité prix (donc du secteur) et requière par conséquent de mener des analyses économétriques poussées.

Par ailleurs, la maximisation des bénéfices de la transformation du modèle de *pricing* requière d'activer en parallèle deux leviers du changement. Un levier marketing, d'abord, en concentrant les efforts sur l'impact des nouveaux discours commerciaux (*wording*, support, timing) avec l'enjeu de faire comprendre les nouveaux tarifs. Un levier de communication interne, enfin, pour embarquer en amont les équipes marketing et les ventes – lesquelles sont susceptibles de craindre une réduction de leurs marges de manœuvre et, partant, de douter de l'efficacité des nouveaux systèmes de *pricing*, perçus comme trop éloignés de la « réalité du terrain », garantir l'appropriation, et prévenir ce faisant une dégradation induite de l'efficacité commerciale.

**En conclusion : *Data + Econométrie + Transformation = Création de Valeur.*
C'est sans doute la nouvelle équation de prix B2B.**

Afin de réussir dans les années à venir la transformation nécessaire des modèles B2B de fixation de prix, nous avons la conviction que trois chantiers doivent être menés de front par les fournisseurs qui ciblent et souhaitent continuer à cibler le segment des *small business* et des comptes intermédiaires :

- > un chantier Data, tout d'abord, pour nettoyer et exploiter la multitude de données disponibles avec pour objectif de fonder le prix de vente public sur la valeur d'usage
- > un chantier Econométrie, ensuite, pour évaluer l'impact de cette évolution du prix de vente public sur le Chiffre d'Affaires
- > et enfin un chantier Transformation, pour s'assurer, d'une part, que les deux premiers chantiers soient mis en œuvre efficacement et conserver, d'autre part, une marge de manœuvre par rapport aux chiffres et la possibilité de faire évoluer la démarche dans le temps.

FOURNISSEURS : 3 ETAPES POUR PRENDRE « UN QUART D'HEURE D'AVANCE »
1) Évaluez la part des PME et ETI dans votre portefeuille de clients
2) Cette part est importante ? Repensez votre modèle <i>pricing</i> pour conserver vos clients : réduisez l'écart entre vos prix réels et vos prix de vente publics, et déterminez vos prix de vente publics à partir de la valeur d'usage
3) Adoptez une démarche à 3 piliers : capitalisez sur la Data pour fixer vos nouveaux prix de vente publics, mesurez les impacts économiques (ventes, marges, stocks) du changement grâce à l'économétrie, accompagnez la transformation des pratiques pour assurer une mise en œuvre efficace des 2 premiers piliers et conserver la possibilité de faire évoluer la démarche dans le temps

VOS CONTACTS

Igor Chaîne, Directeur au sein de la practice Retail
igor.chaine@kea-partners.com

Romain Aeberhardt, Directeur chez Veltys
raeberhardt@veltys.com

Yves Pizay, Senior Partner en charge de la practice Assurance
yves.pizay@kea-partners.com

Note rédigée en collaboration avec Romain Chapel

Kea & Partners accompagne les retailers dans leurs transformations stratégiques, opérationnelles, digitales et managériales, en France comme à l'international. Les secteurs des produits de grande consommation, du luxe et de la distribution représentent 50 % du CA en France

Après deux ans de collaboration, Kea & Partners noue avec Veltys en 2018 un partenariat stratégique pour accompagner leurs clients dans leur transformation Data. Ensemble, ils construisent et activent les stratégies et les organisations pour exploiter tout le potentiel des opportunités offertes par la Data

www.kea-partners.com

