

# L'avis des experts

## «Le prix a une valeur hautement psychologique»





**Entrevue  
Dr. Andreas Brandenberg**

[info@echolot.com](mailto:info@echolot.com)  
[www.echolot.com](http://www.echolot.com)

Fondateur et partenaire directeur d'echolot ag, à St-Gall

**Y a-t-il encore du potentiel pour des augmentations de prix? Les rabais sont-ils un bon moyen de dynamiser les chiffres d'affaires et fidéliser les clients? Et pourquoi les entreprises utilisent-elles si peu le pricing en tant que levier de contrôle des bénéfices? L'entreprise de conseil echolot ag aide les entreprises à accroître l'acceptation des prix et à les communiquer avec efficacité. Andreas Brandenberg, fondateur et partenaire directeur de l'entreprise saint-galloise, a bien voulu répondre à nos questions.**

**Marchés saturés, importations en provenance des pays à bas salaires en augmentation, prix de plus en plus transparents à cause d'Internet et sensibilisation aux prix exacerbée par la crise économique. Dans une telle situation, des augmentations de prix sont-elles encore possibles ou faut-il privilégier le statu quo?**

Les augmentations de prix sont encore possibles, pour autant que l'on réussisse à communiquer un avantage supplémentaire au client. Mais le pricing est en butte au problème fondamental suivant: si l'on baisse les prix, on obtient un effet immédiat. Si on ne les change pas, la différence entre le prix que le client aurait accepté de payer et le prix actuel ne sera jamais connue. L'autre problème est que les prix sont souvent fixés en fonction des coûts. Bien que l'on sache que le prix a une valeur hautement psychologique et que l'on peut jouer avec sa perception et son acceptation, cela n'est souvent pas pris en compte par le marketing. Pour revenir à votre question: à l'heure où la pression concurrentielle et le besoin de transparence s'accroissent, les comptables réagissent souvent en proposant des baisses de prix.

**Le pricing devrait-il donc toujours être axé sur l'utilité et jamais sur les coûts et la concurrence?**

Il faut nuancer. Il y a des entreprises pour qui le pricing est nettement orienté sur les coûts et la concurrence. Il s'agit des entreprises positionnées en tant que fournisseurs bon marché. Cette stratégie est la seule qu'elles puissent adopter. En revanche, pour les sociétés qui bénéficient d'un positionnement différent, c'est l'utilité qui doit primer.

**La bonne chose, c'est que la «mode radin» touche à sa fin et que les futurologues ont identifié une nouvelle tendance, «l'ère du moins». Malgré cela, la radinerie va devenir une nécessité pour beaucoup.**

C'est une contradiction que j'ai aussi constatée. Du point de vue du pricing, il faudra avoir l'art de demander plus pour «moins». «Moins» ici ne veut pas dire «moins bien» ou «moins cher». Les consommateurs ont envie de produits de plus grande valeur, plus durables et plus significatifs. Pour cela, ils sont également prêts à payer plus – quelle que soit la situation économique. Ils vont surtout acheter différemment. De plus en plus, les prix sont associés à une valeur de substance, ce qui, pour beaucoup, se traduit par des prix plus élevés.

**Lors du dernier DirectDay, le gourou allemand du marketing, Hermann Scherer, a déclaré: « Si l'on veut vendre un produit coûteux, il faut tout bonnement donner quelque chose d'encore plus cher en échange». Quels sont les facteurs qui influencent la perception des prix des clients (autres que ceux rationnels et économiques)?**

Je suis d'accord avec Monsieur Scherer. Avec une petite précision: en fin de compte, c'est le client qui décide ce qui est cher – ou non. Il est important de comprendre que «bon marché» ou «cher» sont des concepts totalement subjectifs. Le client ne se demande pratiquement jamais si le prix d'un produit correspond à ses coûts de production. Il ne juge du prix qu'en fonction d'un contexte déterminé: par rapport aux autres produits, à ses besoins, à son budget subjectif. L'art consiste maintenant à modifier ce contexte de manière à accroître l'acceptation des prix. Beaucoup d'études se sont attachées à identifier les situations dans lesquelles un client est prêt à payer plus.

### **Comment créer un potentiel de prix?**

C'est un sujet important, appelé «framing» (cadrage). Il porte sur les propriétés du produit que l'on souhaite mettre en avant – par exemple, ses caractéristiques fonctionnelles, sociales ou esthétiques – et qui influencent la propension à acheter du client. On peut également faire appel à des stratégies d'alignabilité («alignability»): on supprime la transparence des prix en formulant de manière très différente les offres et les conditions des diverses options. Dans ces situations, l'être humain a recours à des critères de décision très simples. Autre aspect crucial pour le pricing: le design du produit. Il faut savoir que 80 pour cent de la création de valeur ne réside pas dans les innovations techniques, mais dans le design du produit. Il s'agit de placer le produit dans un autre contexte d'utilité, le doter d'un nouvel avantage ou d'une nouvelle valeur. L'exemple parfait est l'iPod. C'est un simple disque dur que l'on peut emporter partout avec soi. Mais Apple a réussi à en faire un objet émotionnel et social, en proposant aussi une bibliothèque musicale. Sans oublier l'esthétisme – car l'iPod est très beau. Il offre en outre une fonction supérieure, car il permet de gérer l'ensemble de la bibliothèque musicale.

### **Bien que le potentiel de réduction des prix soit souvent épuisé et l'augmentation des ventes, dans un marché saturé, uniquement possible au prix d'énormes investissements marketing, le pricing est souvent ignoré en tant que levier de contrôle de l'augmentation des bénéfices. Les entreprises n'en ont-elles pas conscience ou manquent-elles de courage?**

C'est la connaissance qui fait avant tout défaut. Mais aussi la structure. Souvent, les prix ne sont pas du tout dictés par le marketing ou des secteurs de l'entreprise proches des clients. Ils sont toujours fixés par la comptabilité, qui prend comme point de départ le développement des produits. Je crois que le prix est un sujet mal appréhendé par un grand nombre d'entreprises. Aujourd'hui, le modèle de prix est généralement calculé en fonction du prix de base, du prix variable, des périodes de roulement, des rabais, etc. C'est le seul modèle pris en compte: on l'optimise puis on le communique en espérant qu'il sera accepté. Or, il faudrait procéder de manière inverse. L'on a un bon pricing lorsque le modèle de prix est le résultat et non le point de départ de la structure des prix. La première question qu'il faut se poser est la suivante: comment les différents systèmes de prix sont-ils perçus? Quel comportement allons-nous induire via des systèmes de prix distincts? Et une fois que nous aurons répondu à ces questions, comment mettre sur pied un modèle de prix optimal?

### **Selon le neuropsychologue Dr Christian Scheier, la récompense promise par la marque et son importance sont déterminantes. Par exemple, le prix est traité dans la zone de douleur du cerveau; il est donc hautement émotionnel. Les symboles de rabais induisent en revanche de significatives diminutions de la douleur. D'après le Dr Scheier, la force d'impact sur la zone de douleur permet de prévoir si les personnes vont acheter ou non. Quelle influence ces conclusions ont-elles sur la structuration des prix?**

Les êtres humains réagissent beaucoup plus vivement à la perte qu'au gain. Du point de vue du pricing, cela signifie que les augmentations de prix nous touchent beaucoup plus que les rabais. L'être humain éprouve le besoin de se protéger contre la perte. La douleur engendrée par une perte sous forme de hausse de prix est bien plus violente que la joie éprouvée à l'occasion d'un gain, c'est-à-dire d'une réduction. C'est pour cela que les augmentations de prix doivent être communiquées correctement, en jouant avec les effets de perception. Le Dr Scheier a pu prouver ces conclusions relativement anciennes, déjà établies par des études, en activant des centres neurologiques.

### **Les systèmes de conditions ont connu une croissance historique dans beaucoup d'entreprises. Mais il ne contribuent que peu à influencer et fidéliser la clientèle. Quand les rabais doivent-ils être envisagés?**

Les rabais attirent souvent des profiteurs à l'affût de bonnes affaires. Pour cette raison, ils ne sont pas une bonne solution. Les «profiteurs» sont implicitement des clients infidèles, uniquement intéressés par les avantages à court terme. Les clients intéressants, ceux que l'on souhaite fidéliser à long terme, doivent être convaincus à l'aide d'arguments réfléchis, axés sur les avantages. Les systèmes de rabais ont un effet à court terme, car les clients s'y habituent très vite. Si aucun rabais n'est garanti, cela est jugé négativement. Les téléphones portables connaissent ce problème. Aujourd'hui, il est devenu pratiquement impossible de vendre un mobile à son prix réel. Le client a pris l'habitude de ne devoir payer que cent francs au maximum pour obtenir un téléphone mobile accompagné d'un abonnement. Même les biens de stockage, comme les produits de nettoyage, le papier WC, le sucre ou la farine ne peuvent quasiment plus être vendus sans rabais. Si donc vous voulez opter pour des rabais, mieux vaut tableer sur la quantité – par exemple, plus de contenu pour le même prix ou des promotions 3 pour le prix de 2. La réduction de prix est un exercice délicat: le prix est une caractéristique facile à appréhender, visible, et que l'acheteur va retenir lors de ses achats futurs.

### **Quelle est votre position vis-à-vis des rabais avec effet d'incitation, comme on les utilise souvent en marketing direct ou dans le cadre de programmes de fidélisation de la clientèle?**

Comme ils n'attirent pas les profiteurs, mais se bornent à récompenser les clients loyaux, ces rabais sont plutôt justifiés. Les clients fidèles sont la source principale du chiffre d'affaires d'une entreprise: mais attention à ne pas couper la branche sur laquelle on est assis, en habituant les clients à des prix bas permanents. Il faut préférer la solution des détaillants, qui proposent toujours de nouvelles promotions. Ce faisant, le lien entre rabais et produit isolé n'est plus aussi visible.

### **Quelle est l'influence des modalités de paiement sur la demande?**

Il est possible de modifier le comportement d'utilisation en liant le prix aux prestations. Par exemple, s'il dispose d'un passeport de ski de quatre jours, le client ne skiera pas le dernier jour en cas de mauvais temps. Mais s'il a acheté un passeport d'un jour seulement, son comportement sera différent. Si vous devez payer en début d'année l'abonnement annuel à votre club de fitness, votre utilisation du produit va diminuer rapidement en cours d'année, car vous allez oublier le montant payé. Mais si l'abonnement est à payer tous les trimestres ou même tous les mois, vous ne vous comporterez pas du tout de la même manière et exploiterez plus largement votre abonnement. Si l'on a conscience de la perception du prix, il est possible d'influencer le comportement des clients et de mettre au point une communication adéquate. Objectivement 720 francs par an ou 2 francs par jour représentent le même montant. Mais l'être humain classe les montants dans différents budgets subjectifs. Dans le premier cas, il compare le montant avec d'autres prestations de même portée. Dans le second, il le compare au café quotidien. Pour notre part, nous ne faisons que transposer ces connaissances de manière ciblée dans le pricing.

### **Un pricing intelligent assure la rentabilité d'une entreprise et donne aux clients l'impression de proposer des prix avantageux.**

De temps à autre, les modèles de prix devraient prendre le contre-pied des attentes des clients, à l'instar de cette campagne d'Avis dont le message était le suivant: «En cas d'urgence, nous mettons à votre disposition une voiture de location rapidement et à prix particulièrement avantageux». Cela va à l'encontre de notre perception: dans cet exemple, on ne profite pas de la situation de détresse du client. Or, d'habitude, le prix a tendance à grimper en cas de besoin urgent. Ces mesures de prix rencontrent beaucoup d'écho. Au lieu d'appliquer la technique de l'arrosoir à sa communication des prix, Avis agit de manière très ciblée. Par ailleurs, c'est un exemple de réduction de prix très judicieuse: seul un nombre relativement restreint de personnes rencontre ce genre de problème. Avec de telles mesures de communication, il est possible d'attirer l'attention sans création de valeur.

### **Comment procédez-vous lorsque vous conseillez un de vos clients en matière de pricing?**

Nous examinons les systèmes de prix en nous basant sur les effets cognitifs et de la science comportementale. Nous prenons le point de vue du client. Comment le client perçoit-il un prix? Préfère-t-il payer un prix global ou payer séparément chaque prestation du produit? Quand a-t-il une perception élevée, quand une perception basse, du produit? Qu'est-ce qu'il considère comme un prix équitable? Comme un prix injuste? Quelle incidence cela a-t-il sur son comportement d'achat? Nous ne faisons rien d'autre que de transposer les réponses dans notre travail de pricing quotidien.

**Merci beaucoup pour cet entretien passionnant.**

**Pour plus d'informations: [www.poste.ch/directpoint](http://www.poste.ch/directpoint).**

La Poste Suisse  
PostMail  
Marketing direct  
Viktoriastrasse 21  
3030 Berne

Téléphone 0848 888 888  
E-Mail [directpoint@post.ch](mailto:directpoint@post.ch)  
Internet [www.poste.ch/directpoint](http://www.poste.ch/directpoint)