

Pricing power et contraintes opérationnelles

J'intervenais récemment dans une entreprise où j'avais eu l'occasion, une année auparavant, d'initier l'équipe dirigeante aux techniques de *pricing power*. Le *pricing power* fait partie des outils à la disposition du dirigeant de l'entreprise pour augmenter son prix, ou en garder le contrôle, afin que ce levier spécifique et très technique lui permette de générer le meilleur niveau de marge possible dans son environnement concurrentiel¹.

Un an après, cette entreprise se retrouve confrontée à un problème spécifique tellement classique qu'il est intéressant d'en faire une étude de cas.

La situation

Les membres du comité de direction se sont appropriés les premiers enseignements des techniques de *pricing power* sans résistance majeure. Les freins habituels liés à la peur d'augmenter le prix ont été levés sans trop de difficulté. La première campagne d'augmentation de prix a été menée après un temps très court de préparation et de façon un peu brutale ; c'est toujours le cas dans les contextes où il y a urgence à reconstruire de la marge.

Six mois après, le constat est que cette mesure, avec quelques autres, a permis à l'entreprise d'entamer le redressement de ses comptes ; les analystes financiers suivant cette entreprise cotée ont d'ailleurs salué le retournement. Mais en interne, une difficulté est apparue : des ruptures d'approvisionnement génèrent une insatisfaction client. Ce souci purement opérationnel n'a aucun lien avec la question du *pricing power*, mais :

- Le directeur de la production, déjà fortement sous tension à cause de la croissance de l'entreprise, remet en cause le *pricing power*, en expliquant que la pression des clients insatisfaits est d'autant plus forte qu'ils ont subi des augmentations de prix.
- Le directeur commercial, sans forcément douter du bien-fondé du *pricing power* s'inquiète de voir son offre se décaler par rapport à la concurrence.
- Le directeur financier voit poindre des conséquences sur la trésorerie avec le risque de retard de paiement, voire d'impayés, des clients insatisfaits.

Ce contexte s'inscrit dans un environnement où l'entreprise est en forte croissance, phénomène qui augmente encore le problème de ruptures d'approvisionnement dont on sait qu'il ne va pas se régler rapidement.

La question est de savoir comment faire face à cette difficulté alors que l'on réfléchit déjà à la prochaine campagne d'augmentation de prix.

¹ Voir les articles sur le sujet sur le blog de Cogito.

Pistes de travail

Ne jamais lier deux problèmes qui sont indépendants

Dans le cas spécifique de cette entreprise, la question du prix et la question de la rupture d'approvisionnement n'ont absolument aucun lien. Dans ces situations, il est impératif de séparer les sujets. On ne lâche rien sur le prix d'un côté ; de l'autre, on met tout ce qu'il est possible de mettre en œuvre pour régler le problème d'approvisionnement. Avancer sur chacun de ces sujets est compliqué, certes, mais d'une part, pour chacun, les techniques de résolution existent, elles sont différentes, elles sont pilotées par des personnes différentes qui sont responsables et compétentes, laissons-les travailler de façon indépendante ; d'autre part, lier deux problèmes entre eux est le meilleur moyen de passer de deux problèmes compliqués qui sont résolubles à un problème complexe sans solution².

Prendre du recul sur les conséquences

Si augmenter son prix ne provoquait pas de réaction de la part des clients, cela se saurait ; cela prend chaque fois des formes différentes auxquelles il faut se préparer à répondre. Il est ensuite important de se faire une idée précise du risque de réelle perte de client. Parle-t-on d'un ou deux clients mécontents ? Parle-t-on de 50 % du portefeuille ? Parle-t-on de clients qui génèrent de la marge ? Parle-t-on de clients qui ne contribuent pas aux résultats de l'entreprise ? En posant cette dernière question, on s'aperçoit, dans le cas de cette entreprise, que la dernière mise en demeure reçue le matin de la réunion concerne un petit client qui semble ne générer aucune marge pour l'entreprise : avant les augmentations, sa contribution au résultat était négative et il refuse l'augmentation de prix. Si c'est cela, il n'est pas nécessaire de s'affoler, il faut trouver l'acte commercial approprié pour le sortir du portefeuille de clients dans les meilleures conditions possibles et sans se fâcher. N'oublions pas non plus qu'un acte commercial suffisamment créatif peut mener à une résolution tout à fait positive du conflit.

Objectiver les conséquences

Faisons un peu d'arithmétique simple.

- L'entreprise faisait 10 000 de chiffre d'affaires avec une marge brute de 10 %, soit 1 000.
- Son résultat d'exploitation était de 0 % sur le dernier exercice.
- L'augmentation de prix a rapporté 5 points de marge brute, ses coûts étant restés stables grâce à un plan d'économie, la marge est passée à + 500, soit à périmètre constant un CA de 10 500 et un résultat d'exploitation de + 500, soit + 4,8 %.
- Le client mécontent pesait 10 de chiffre d'affaires et génère autant de perte qu'avant.
- L'entreprise avant : 10 000 de CA, 0 de résultat ; après et sans lui 10 490 de CA, + 500 de résultat.

Faut-il garder ce client ou pas ? Le débat est ici celui de la priorité de l'entreprise. Il est tout à fait normal (et salubre !) que l'ensemble de l'organisation de l'entreprise soit tourné vers la satisfaction client. Cependant, que l'on soit dans une situation de crise qui nécessite vraiment, pour une question de survie, une campagne d'augmentation de prix, ou que cette augmentation de prix soit simplement motivée par

² Voir sur ce sujet mes travaux sur le management de la complexité – Thèse soutenue en 2021 et livre « Le management de la complexité », 2022, disponible sur Amazon.

le besoin légitime de conserver sa marge, il ne faut pas oublier que la raison première de l'entreprise est d'abord de gagner de l'argent, d'avoir des clients satisfaits ensuite. Cela ne sert à rien d'avoir des clients satisfaits si l'entreprise perd de l'argent. C'est au dirigeant de savoir « *remettre l'église au milieu du village* » de la meilleure des façons possibles et pédagogiques quand ses équipes peuvent avoir un doute face aux difficultés rencontrées lors d'une campagne de prix. L'ordre des priorités doit rester un basique auquel se rattacher quand il faut arbitrer, et la règle est valable quelle que soit la situation.

Pour ceux qui connaîtraient la série américaine NCIS, c'est ce que fait en permanence Gibbs, le patron de l'équipe, avec ses règles numérotées de 1 à 50, en les rappelant à ses collaborateurs chaque fois qu'un conflit de priorité se présente ; à force de les répéter, et les règles étant tellement simples et connues, les collaborateurs savent se les rappeler par eux-mêmes quand il s'agit de faire un choix ou un arbitrage. Belle leçon de management.

Rester pragmatique

Dans le débat normal de savoir s'il faut tenir la position sur le prix ou s'il faut lever un peu la pression en cas de risque sur le portefeuille client, il y a plusieurs moyens pour objectiver la situation : combien de clients ont écrit ? Combien ont dénoncé leur contrat ? Combien ont demandé un avoir ? Etc.

Mais la vraie question à se poser dans le pilotage d'une campagne de prix est de savoir à partir de quand la perte de clients va générer une perte de marge supérieure au gain de marge généré par la campagne de prix. Continuons l'arithmétique :

- Dans notre cas, l'entreprise, après revalorisation, génère un CA de 10 500 pour 500 de résultat.
- Prenons l'hypothèse que cette entreprise génère 15 % de marge brute, soit 1 575.
- C'est donc la perte de 3 333 de CA à 15 % de marge brute qui ferait perdre les 500 de marge acquise, soit 31 % du chiffre d'affaires.

Perdre 30 % du chiffre d'affaires, c'est beaucoup ! De toutes les campagnes de prix que j'ai pu manager en tant que dirigeant ou accompagner en tant que conseil, le niveau d'érosion « normal » du portefeuille client, quand on le secoue volontairement par des campagnes de prix réfléchies, construites et bien animées commercialement, est plutôt de l'ordre de 5 %, peut-être 10 % quand il y a un besoin de nettoyer le portefeuille de clients non contributeurs. Je n'ai connu des niveaux de perte de chiffre d'affaires de l'ordre de 20 % qu'en cas de crise extrême de type crise financière Lehman Brothers de 2008-2009 ou arrêt de toute activité type COVID.

On ne connaît pas d'exemple où une campagne de *pricing power* aurait fait perdre un CA tel que l'effet aurait été contre-productif. L'un des intérêts des techniques de *pricing power* est qu'elles permettent de piloter avec assez de précision ce levier sensible du prix.

Ouvrir le champ des solutions possibles

Dans notre exemple, le problème de la rupture d'approvisionnement est exacerbé par le fait que cette entreprise est en forte croissance. Ne serait-il pas raisonnable de ralentir cette croissance pour ne pas augmenter le niveau d'insatisfaction des clients ? Ne serait-il pas responsable de prendre cette décision pour diminuer un peu la pression sur les équipes déjà fortement mobilisées depuis plus de dix-huit mois par les différents plans d'action mis en place pour redresser son résultat ? Depuis que j'accompagne des

dirigeants et leur comité de direction, j'ai été confronté plusieurs fois à cette question de tirer un peu sur le levier de la croissance pour réduire la pression et laisser le temps nécessaire à la consolidation des « cuisines » plus ou moins ébranlées. Je n'ai jamais eu le pouvoir de conviction nécessaire pour influencer, même a minima, sur l'ADN tellement typé croissance de ces entrepreneurs et de leurs directeurs commerciaux. Mais je pose quand même la question.

Toujours créer

Réfléchir à un problème permet aussi de faire émerger des idées connexes. Lors des échanges, le directeur commercial a exposé l'une de ses idées. Même si elle n'était pas directement utile dans l'instant, c'était une très bonne piste de travail pour leur prochaine revalorisation des prix. Idée intéressante à deux titres : d'une part, cela prouvait que le réflexe du *pricing power* était acquis ; d'autre part, l'idée de présenter l'offre de prix, et donc son augmentation, sous une forme différente était astucieuse, car plus subtile tout en créant plus de leviers pour réussir.

Il faut plusieurs campagnes de revalorisation annuelle pour développer au sein d'une entreprise cette expertise spécifique du *pricing power* et l'intégrer comme une pratique normale.

Conclusion

On ne fait pas du *pricing power* sans clients mécontents.

Il est donc important de ne pas piloter sa campagne de prix en fonction du ou des derniers mails ou courriers recommandés reçus. Il faut savoir prendre le recul nécessaire et faire la différence entre le risque perçu et le risque réel. Faire appel à l'arithmétique est l'un des moyens d'objectiver les arbitrages. Même évacuée au moment de la compréhension du besoin de faire du *pricing power*, la peur légitime de perdre des clients réapparaît dès que se présentent les premières difficultés. Ceci est tout à fait normal.

Il faut savoir faire appel avec pragmatisme à la marge reconstruite comparée à celle qui serait potentiellement perdue des clients suffisamment mécontents pour être prêts à se lancer dans l'aventure du changement de fournisseur ou de prestataire. Cette aventure peut leur coûter plus cher que les quelques pourcents d'augmentation proposés.

Quand la peur revient, que le doute s'installe ou que les débats deviennent intenses en interne, il faut savoir rappeler l'ordre des priorités : la pérennité de l'entreprise d'abord.

Michel MATHIEU
Doctor of business administration.

Le 8 juillet 2026