

# Le Coup du Père François

ou  
CEO et pricing



# Le Coup du Père François

## ou CEO et pricing

« *Le succès est une science : si vous réunissez les conditions, vous obtenez le résultat* » (Oscar Wilde)

Le prix est très probablement la plus ancienne composante du marketing mix, celle dont aucune transaction ne peut se passer. Le concept de prix (fût-ce dans une transaction de troc) a précédé l'invention même de la monnaie et encore plus celles de la « réclame », de la largeur/profondeur de gamme, du service après-vente et de toutes les autres facettes du marketing mix.

Dans toute entreprise, le prix est reconnu comme un élément essentiel du business que l'on gère. Il a en effet des aspects quasiment magiques : c'est le message le plus rapide et le plus direct adressé au client et à la concurrence, c'est la première composante du profit, et chacun sait que quand on peut augmenter les prix, « ça tombe tout droit » dans le compte d'exploitation pour venir augmenter d'autant le bas de ligne.

Une étude américaine a quantifié cette évidence. Sur un échantillon de 2 500 entreprises, on s'est aperçu qu'une augmentation de prix de 1% augmentait en moyenne le résultat d'exploitation de 11% *tout de suite*, alors qu'une augmentation de 1% du CA sur les coûts marketing/publicité entraînait une augmentation de résultat de 3%... *plus tard et peut-être*.

## Mono-activité

Dans le cas simple de l'entreprise mono-activité, le rôle du CEO dans le pricing est très direct : il est quasiment chef de produit et il est impliqué et responsable dans toute décision de prix importante. Même devenue déjà énorme, l'IBM d'avant diversification n'échappait pas à la règle : le niveau de prix fixé pour une nouvelle gamme était du ressort du seul président, quitte à lui, naturellement, de s'entourer de tous les avis et analyses qu'il jugeait nécessaires, et prenant parfois plusieurs semaines voire des mois avant d'annoncer sa décision à son entreprise et au monde. Il en va de même aujourd'hui pour Apple quand elle introduit une innovation jugée majeure.

On retrouve ici toutes les questions classiques concernant la fixation du prix expérience du passé, combien le client est prêt à payer, réalité et poids de l' « unique selling proposition », prix de revient (si on sait vraiment le définir et le cerner), concurrence d'autres produits et compétiteurs, etc. Le CEO aguerri aura naturellement à l'esprit la première règle du maquignon : il est bien plus facile de baisser un prix que de le monter...

On retombe ici bien souvent dans la réalité sur la bonne vieille courbe d'expérience. Burger King en fit le dur apprentissage il y a quelques années en essayant de concurrencer de front McDonald's sur le burger à \$1.00.

La révolte fut instantanée chez les franchisés : à \$1.00 ils perdaient de l'argent (alors que McDo en gagnait) et il leur fallait au moins \$1.10 pour équilibrer leurs comptes. C'est la même logique implacable qui a contraint DHL à quitter les Etats-Unis et Philips à abandonner son activité téléviseurs.

Le CEO, dans l'entreprise mono-activité, agit dans un cadre conceptuel relativement simple : s'il est leader, il ne doit pas avoir des prix trop élevés pouvant remettre en question sa part de marché. S'il ne l'est pas, il doit être agressif s'il pense que le leader se laissera faire (comme General Motors par Toyota ou Allibert par Plastic Omnium) et s'il a suffisamment d'argent pour financer sa croissance. S'il n'a pas cette ambition, il doit pratiquer les prix les plus élevés possibles, tout simplement pour optimiser sa rentabilité. On voit de toute façon déjà émerger ici l'impérieuse nécessité de très bien connaître ses concurrents et leurs comportements prévisibles.

On peut remarquer que l'intérêt bien compris du leader n'est pas forcément de profiter de son avantage de coût pour massacrer par le prix les concurrents marginaux.

C'est souvent exactement l'inverse qui se produit : le leader fixe le prix du marché juste en dessus du coût du concurrent marginal, lui laissant à peine assez de marge pour vivre et survivre longtemps. Vis-à-vis des autorités anti-trust, le leader a ainsi un merveilleux alibi (il y a une vraie concurrence sur le marché) pour démontrer qu'il ne se livre à aucune pratique prédatrice... tout en faisant beaucoup d'argent.

Massey Ferguson a ainsi été un merveilleux alibi pour John Deere en tracteurs ainsi qu'Allis-Chalmers pour General Electric en turbines électriques ou, pour reprendre le grand classique des années 60, American Motors pour General Motors, Ford et Chrysler. Le fin du fin est peut-être de se créer à soi-même son propre suiveur que l'on contrôle d'autant mieux. C'est ainsi qu'Owens-Corning Fiberglass, spécialisé en fibre de verre textile, transmet parcimonieusement son savoir-faire technique à des partenaires européens qui, partant de très loin dans un métier complexe, ne purent guère

faire autrement qu'offrir une confortable « ombrelle de prix » à OCF lorsqu'il vint implanter des usines en Europe.

On observe d'ailleurs généralement que les grands patrons n'aiment guère se battre sur les prix. En revanche, ils sont convaincus que leurs concurrents adorent ça.

Il est d'ailleurs vrai que les challengers ont souvent une fâcheuse tendance à « écrémer le marché » en fournissant les produits les plus simples aux plus gros clients, alors que le leader se doit, pense-t-il, de fournir une gamme complète à des prix peu différenciés, qu'il s'agisse d'un produit de grande cavalerie ou d'un mouton à cinq pattes. Ce problème-là, de niveau plutôt tactique, est facile à corriger (le leader doit être meilleur en coût que le suiveur sur les grandes séries, et il doit faire payer le vrai prix sur les produits plus élaborés de plus petite série : il y a un prix Volkswagen et un prix Audi, un prix Corolla et un prix Lexus, un prix André en chaussures et un prix Weston ou Louboutin).

La sagesse traditionnelle voit une réalité très simple : une augmentation de prix, c'est bon pour tout le monde. L'affirmation est imparable et incontestablement vraie. Mais elle est vraie à *court terme* et à des *degrés divers*.

Le dernier point tombe sous le sens. Supposons que le leader soit quatre fois plus gros que le challenger. Toute augmentation de prix rapportant 10 au suiveur rapportera automatiquement 40 au leader si ce dernier suit la hausse de prix. Que va faire le leader de cette manne inattendue ? Si je suis mono-activité, il ne pourra guère la réinvestir contre moi. Si en revanche je suis multi-activités, mieux vaut être certain que ces 40 ne seront pas investis, par exemple en baisse de prix, contre une autre activité où je suis peut-être leader et

où je devrai m'aligner et perdre 160 alors que mon seul désir au départ était de gagner 10. Au final, je perds 150. Le gain de 10 n'aura vraiment été qu'à très court terme. L'exemple semble théorique. Il ne l'est pas.

## Entreprise Multi-activités

On vient de le voir, une politique de prix totalement rationnelle au niveau d'une activité peut se révéler désastreuse si on est une entreprise diversifiée avec un portefeuille d'activités en interface avec des concurrents dont le portefeuille a des interactions multiples avec le nôtre. L'exemple ci-dessus, où en définitive on se « tire dans le pied » involontairement en croyant bien faire est en fait bien réel même si peu d'entreprises s'en rendent compte. Il est la forme extrême et involontaire de la stratégie de prix dite « Coup du Père François » et souvent appelée « matrix pricing » par les Américains.

Le principe est simple : il s'agit d'assécher les ressources d'un concurrent en le tapant là où ça fait mal, de préférence avec effet de surprise et sans que le concurrent puisse réagir ou même voir le coup venir.

Un grand classique est la mésaventure de Xerox lorsqu'il essayait de détrôner IBM en hardware. La stratégie de Xerox était simple : la vache-à-lait en photocopieuses finançait la croissance en ordinateurs. IBM développa en un temps record une gamme de photocopieuses, vendue à prix agressifs contre celles de Xerox (et ajoutant le coup de pied de l'âne à une offensive japonaise). Ce dernier subit un violent effet volume et prix et... abandonna son activité informatique. Les photocopieuses d'IBM, ayant rempli leur office, furent ensuite retirées du marché. Quant aux actionnaires de Xerox ils voient (à part un pic vers l'année 2000) le prix de l'action en tendance baissière depuis plusieurs décennies.

Sommer (aujourd'hui Tarkett), spécialisée en revêtements de sols, sut également jouer de cette arme en achetant deux usines en médiocre état dans deux produits qu'elle ne fabriquait pas auparavant pour pouvoir attaquer deux leaders encombrants.

Il se trouve qu'aujourd'hui ces deux leaders ont disparu. On peut imaginer sans peine le dialogue entre le Conseil d'Administration quand le CEO leur annonce qu'il est en train d'acheter des entreprises aux résultats médiocres. « C'est pour les redresser, naturellement ? » dira l'administrateur moyen. « Euh, non, c'est pour casser les prix » répondra le CEO. Si ce dernier n'a pas la confiance absolue de son Conseil, il devra sérieusement arbitrer entre l'intérêt de l'entreprise et sa carrière personnelle.

Comme dans une guerre militaire s'exerçant sur plusieurs fronts et impliquant plusieurs pays, le champ de bataille concurrentiel peut être complexe et le CEO doit le connaître parfaitement et en identifier les ressorts souvent peu apparents mais puissants. L'expression juste jaillit un jour sous la plume de Thomas Schmidheini, longtemps président et principal actionnaire de Holdercim, l'un des leaders mondiaux du ciment : « Beaucoup de gens trouvent l'industrie du ciment profondément ennuyeuse ; c'est en fait un *jeu d'échecs* passionnant ».

L'observation lui donne raison, à commencer naturellement par sa propre industrie. Le secteur du ciment, catalogué à tort par beaucoup comme modérément concurrentiel, est en fait le théâtre de guerres sans merci où peu de vaches-à-lait ont été épargnées par le jeu du « je te casse tes vaches-à-lait pour que tu n'aies plus l'argent pour gêner mon programme d'acquisitions au niveau mondial ».



Dans les régions, nombreuses, accessibles par voie d'eau sans surcoût de transport pour les pondéreux, on a souvent vu apparaître des entrepreneurs se lançant avec enthousiasme dans le béton prêt à l'emploi, principal débouché du ciment. Ils cassent les prix vigoureusement grâce à du ciment importé à vil prix, venant en bateaux libériens de pays exotiques (où on n'a naturellement pas de concurrent cimentier direct) et fort peu écolos, à l'abri d'un maquis juridique impénétrable. Le cimentier attaqué, que ce soit en Andalousie ou en Bavière (par des péniches remontant le Danube) n'a plus qu'à analyser « d'où vient le coup » et préparer sa riposte. En attendant, sa génération de cash et de profit s'assèche, à la grande joie du manipulateur.

A visage découvert ou pas, ce « coup du Père François » n'est en rien spécifique au ciment ni même aux industries lourdes. Il est même devenu une espèce de routine entre les ambitieux entrepreneurs du high-tech américain et notamment californien. Simplement, comme le notait un observateur averti, « les coups vont si vite qu'on a à peine le temps de les voir passer ».

Lorsque Nokia commença sa brève heure de gloire en téléphonie, il aurait suffi au début d'une pichenette sur les prix pour que la société, très courte en cash et hémorragique en activités obsolètes à abandonner (chantiers navals, etc.) fût contrainte au dépôt de bilan. Le CEO d'alors, clairvoyant, accorda avec succès la plus grande attention à ne pas apparaître trop visiblement sur le radar des riches et puissants du moment.

D'autres sociétés ont au contraire attiré la foudre et explosé en plein vol, quel que soit leur type d'industrie ou service, du transport routier de citernes chimiques au conseil en management.

Le Père François est en fait présent dans toutes les industries, du produit industriel à la publicité (Publicis fut longtemps vulnérable avant de devenir un géant), aux grands lessiviers et à la grande distribution. La carte des implantations respectives de Leclerc, Carrefour, Auchan et autres peut se révéler une lecture très intéressante.

## Conclusion

L'arme du prix est l'une des plus puissantes à la disposition de l'entreprise dans sa stratégie concurrentielle. Il faut la manier non seulement au niveau de chaque activité mais aussi au niveau global du portefeuille d'activités de l'entreprise, où seul le CEO peut décider. Pour conforter sa propre croissance et rentabilité, il appartient à lui seul de déterminer s'il faut frapper, qui, où, avec quelle force, pour quel espoir de retour.

Quelques règles simples émergent :

- Il faut très bien connaître le portefeuille d'activités de ses concurrents, y compris dans les activités où l'on n'est pas soi-même (le CEO s'appuie typiquement ici sur sa Direction de la Stratégie interne ou des consultants), sans oublier les concurrents pour l'instant périphériques (il n'y avait au départ aucun recouvrement d'activité entre Microsoft et Google).
- Il doit également très bien connaître la culture de ses concurrents et leur psychologie pour évaluer leurs réactions. Un grand exemple classique est celui de la chimie américaine : DuPont (avec sa culture de chercheurs et de CEO's sortis du laboratoire) ne se battait jamais sur les prix ; Dow Chemical (avec une culture de « marketeux » conquérant et de producteur rigoureux) se délectait des batailles de prix... qu'il choisissait très sélectivement.
- Il vaut mieux se garder une bonne marge d'erreur et de

manœuvre et avoir des réserves financières suffisantes : les baisses ou hausses de prix ne sont pas forcément à 100%, le CEO d'en face peut changer, etc.

- Si on est petit, pas encore riche, mais avec une ambition fondée de leadership, mieux vaut rester discret le plus long-temps possible.
- Le Comité Exécutif, dont le directeur de division à qui l'on va faire baisser ses prix, doit être idéalement uni et solidaire autour de la décision.
- Il convient naturellement de conserver constamment (avant, pendant et après) une attitude de grande courtoisie vis-à-vis des concurrents. Les sentiments personnels d'un CEO vis-à-vis d'un autre doivent rester totalement à l'écart. Quand ce n'est pas le cas, même si l'impression d'hostilité personnelle n'est pas fondée, on observe généralement que le doute saisit la Bourse, qui n'aime guère le passionnel.

Dernier petit point de détail : il n'est pas inutile que le Conseil d'Administration ait compris la stratégie d'attaque et l'approuve massivement.

## **Maurice Marchand-Tonel**

Comité éditorial : Patrick Lheure, Maurice Marchand-Tonel  
Marketing et Communication : Emilie Lefèvre, Sandrine Pigot

## A propos de BearingPoint

BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le cœur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3500 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre des projets de transformation.

Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.

Pour plus d'informations :

[www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

 @BearingPoint\_FR

« Dans ta bouche du miel, dans ton  
âme une épée »  
(Livre du Samourai, XVIème siècle)








# BearingPoint®

[www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

 @BearingPoint\_FR

