

Enquête sur la fonction « pricing » : Réalités et représentations

Manu CARRICANO
Professeur, EADA Barcelona
mcarricano@eada.edu

Jean-François TRINQUECOSTE
Professeur, IAE-Université Montesquieu Bordeaux IV
trinquec@u-bordeaux4.fr

Juan-Antonio MONDEJAR
Professeur, Universidad de Castilla-La-Mancha

Cette communication présente les résultats d'une étude qualitative menée par le biais d'entretiens auprès de 28 *pricing managers*, fonction émergente dans l'organisation, exerçant dans des secteurs variés. Une analyse de contenu, fondée sur les discours de pricing managers, apporte un certain nombre d'enseignements sur les modes de fixation des prix dans l'entreprise, mais aussi et de façon plus spécifique, sur l'émergence de cette nouvelle fonction.

Les résultats saillants seront présentés de manière détaillée dans la version définitive de l'article. Pour l'essentiel, ils peuvent être exprimés brièvement de la manière suivante :

- Le pricing manager semble être à l'origine de la fixation basilaire des prix (celle des catalogues). Mais ces valeurs se voient ultérieurement modifiées par les autres parties prenantes du processus et singulièrement par les commerciaux. Une mauvaise exécution des remises par le département « Ventes » notamment, altère le prix et remet surtout en cause les prévisions corrélatives en termes de profit et de volume. En résulte une forme de myopie de la décision : un tarif fixé clairement à l'origine mais qui perd de sa lisibilité au fur et à mesure qu'il passe de mains en mains.
- Alors que la plupart des travaux empiriques mettent en avant la domination du « costplus », il semble – à en croire les pricing managers – que ce soit plutôt la concurrence qui joue un rôle prééminent dans la fixation des prix. S'il se confirme que l'analyse de la structure des coûts conserve un rôle important au titre d'élément de comparaison interfirme, il apparaît surtout que l'élasticité (l'indicateur) et la sensibilité

(ce qu'il mesure) jouent un rôle clé dans le calcul des arbitrages entre prix et volume. D'autres variables ont une influence, à la fois sur la fixation initiale des prix et sur leur maintien effectif ; parmi elles, l'incidence d'une stratégie éventuelle de différenciation ou encore la prise en compte du niveau relatif des prix des concurrents.

- On remarquera enfin, que la formulation des témoignages est, le plus souvent, assortie de considérations normatives, voire de l'expression d'une impérieuse nécessité. Cette normativité des propos (« il faut que », etc.), cette manière de témoigner de sa pratique en suggérant que c'est la seule qui soit envisageable, semble parfois s'adresser à quelqu'un d'autre. A l'analyse les raisons suivantes peuvent en être avancées :

- un manque d'ascendant en interne, à la manière du chef de produit qui a le portefeuille mais pas le pouvoir (pour les plus jeunes).

- une croyance collective en un manque de possibilités de « jouer sur le prix », qui prend la forme d'une représentation sociale et d'une quasi-pressure de conformité - « nous n'avons pas de pouvoir pour fixer les prix dans ce secteur » - alors que de nombreuses publications (essentiellement managériales) pointent au contraire les gains attendus par une amélioration du processus de pricing.

En conséquence, mesurer - ou à tout le moins décrire - ce « pouvoir de fixation » apparaît comme un enjeu managérial de première importance.