

Pricing éco-responsable : comment les entreprises peuvent s'engager pour la planète

Fabien Cros est le fondateur de Pricing for the Planet et Data-driven Growth Advisor chez Google France. Fabien Cros a plus de 10 ans d'expérience dans le pricing, le conseil en management et en data et a été publié sur ces sujets dans plus d'une vingtaine d'articles. Il publie sur Maddyness, sa vision pour plus de pédagogie envers le coût CO2 des choses.

Temps de lecture : minute

29 novembre 2022

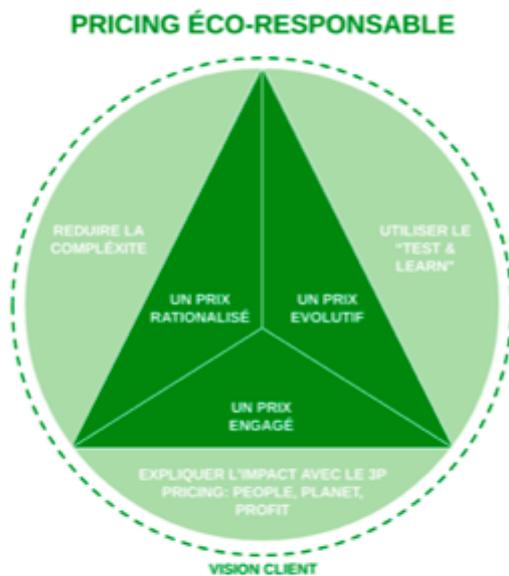
Le message concernant le réchauffement de la planète est clair, mais pour de nombreuses entreprises, concilier leurs objectifs commerciaux et une approche respectueuse de la planète peut sembler compliqué. Le pricing éco-responsable, combiné à l'utilisation avancée des données, pourrait offrir une bonne alternative.

La tarification durable, ancrée dans la philosophie de l'économie circulaire, ouvre en effet un nouveau champ des possibles : elle peut aider les organisations à avoir un impact bénéfique sur l'environnement, tout en répondant à leurs besoins de rentabilité.

Pricing éco-responsable : sa mise en place

Une tarification durable incite les clients à acheter des produits et des services respectueux de l'environnement chez des organisations qui s'engagent sur le sujet. Le pricing éco-responsable repose sur trois concepts : la rationalisation des prix, leur engagement et

leur évolutivité, le tout lié par une approche client.



1. Un prix rationalisé

Le prix doit être simplifié et axé sur la valeur essentielle offerte par le produit ou le service. Tesla, par exemple, offre une structure de prix épurée autour de 3 gammes uniquement : entrée, milieu et haut de gamme, ce qui contraste largement avec les prix ultra complexes organisés autour d'une myriade d'options traditionnellement utilisées par les constructeurs automobiles.

Des stratégies de croissance simplifiées

L'idée est de réduire au maximum les nouveaux produits et les promotions pour se concentrer sur l'essentiel. Par exemple, beaucoup d'entreprises s'épuisent à attirer de nouveaux clients avec de nouvelles offres et prix alors qu'elles pourraient avoir de bien meilleurs résultats à s'évertuer à adresser leurs clients actuels et à étendre l'expérience client au maximum. Accor, avec son programme de fidélité ALL ([Accor Live](#)

Limitless) l'a bien compris, et cherche davantage à fidéliser ses clients plutôt que de s'essouffler à en chercher de nouveaux à tout prix.

Remettre en cause la proposition de valeur

Dans les théories économiques, les entreprises peuvent vendre des matières premières ou elles peuvent fabriquer un produit avec ces matières premières et charger un coût pour cette production. Désormais il est possible de rajouter une valeur économique à le faire de façon éco-responsable ou d'organiser des services éco-responsables annexes pour positionner un produit ou un service avec une approche respectueuse pour la planète. Unilever le fait très bien avec sa marque Seventh Generation acquise en 2016. Les produits Seventh Generation sont chargés 20 à 40 % de plus que leurs homologues du groupe moins éco-responsables.

Moins de clients, mais plus de bons clients

Dans le futur, le réel indicateur sera le nombre de bons clients, ceux qui paient à temps, ceux qui n'épuisent pas les employés avec des demandes déplacées et ceux avec qui l'entreprise veut co-construire son futur. Cela nécessite une analyse minutieuse et une compréhension approfondie des clients et de leurs comportements d'achat afin de comprendre le prix réel à charger pour la relation commerciale dans son ensemble.

Par exemple, le groupe américain de conseil Accenture a développé son propre outil de pricing dans lequel les indicateurs de succès sont agrégés et sans cesse mis à jour : revenue, marges, coûts humains, coûts indirects etc... Ainsi les consultants d'Accenture peuvent avoir une vision commerciale holistique par client et peuvent comprendre très facilement s'ils veulent continuer ou non à travailler avec chacun d'entre eux (et ne se privent pas d'arrêter certaines relations commerciales d'ailleurs en fonction de ces informations).

Passer d'une relation transactionnelle à une relation long termiste

En plus de l'analyse du prix réel de la relation commerciale, il faut s'extirper de l'approche transactionnelle héritée de la révolution industrielle. Nous ne devons plus regarder les transactions mais la relation commerciale avec chaque client. Les prix doivent prendre en compte l'ensemble des échanges commerciaux avec un client, et non la vente à une période t . Cela veut dire un prix plus personnalisé, avec beaucoup d'anticipation sur les prochaines étapes de la relation commerciale. Vendre à perte un article est désormais complètement understandable, tant que sur le long terme la valeur commerciale avec ce client est largement positive, comme l'a bien compris Costco aux Etats-unis avec son poulet à \$4.99 depuis plus de 10 ans. Cela veut aussi dire que certains produits ou services respectueux de la planète n'ont pas besoin d'être plus chers, ou même hors de prix, tant que sur l'ensemble de la relation commerciale, l'entreprise en question est capable de créer de la valeur pour le client, et donc de la marge supplémentaire.

2. Un prix engagé

Le concept de prix engagé repose sur l'approche 3P : Planète, Personnes et Profit dérivée du concept du triple résultat (ou triple bilan) inventé par John Elkington en 1994 pour encourager la responsabilité sociale dans les affaires.

Utiliser l'étiquette de prix comme un outil de communication

Une étiquette de prix (physique ou numérique) est un outil de communication supplémentaire insuffisamment utilisé aujourd'hui. L'idée est de rajouter à côté du prix deux chiffres clés concernant l'impact sur la "Planète" et sur les "Personnes", tels que le CO₂ produit lors de la fabrication de l'article et le nombre d'emplois créés localement par exemple. Cela permet aux acheteurs de faire un achat éclairé en comprenant le coût économique de leur article, mais aussi son coût sur

l'environnement et sur son tissu social environnant.

“Foundation Earth”, dans l’agro alimentaire, utilise par exemple un système d'étiquetage de produits sous forme de feux de signalisation mesurant la pollution, l'utilisation de l'eau, la biodiversité, le carbone produit et les informations nutritionnelles standards de chacun de ses produits. Ainsi l’acheteur comprend tout de suite si un article peu onéreux ne cache pas un impact sur la planète ou des pratiques sociales à éviter.

Lutter contre la sur-consommation

Résoudre les problèmes environnementaux passe par consommer moins. Le prix peut être utilisé pour encourager les gens à considérer la nécessité réelle de l'achat, s'éloignant ainsi de la consommation de masse, souvent source de gaspillage. Aujourd’hui 900 millions de tonnes de nourriture sont jetées chaque année par exemple, 17 % de notre nourriture allant directement à la poubelle. En augmentant le prix, on réduit le gaspillage et on augmente les profits des entreprises. Ainsi les entreprises, en regardant les bons indicateurs, ont tout intérêt à s’investir dans la réduction du gaspillage à travers leurs prix, car cela va directement bénéficier leurs marges, même si cela veut dire vendre moins en volume.

Valoriser les déchets

La stratégie de prix ne concerne pas uniquement les produits et les services vendus par les entreprises, mais aussi leurs déchets. En effet, dans une démarche d’économie circulaire, les entreprises vont de plus en plus devoir mettre un prix sur leurs déchets. Cela représente une aubaine de taille pour améliorer la trésorerie des entreprises en adoptant une approche très vertueuse pour l'environnement. Le tout va aussi impacter le prix des produits et des services car cela peut permettre de créer une équation économique à multiples variables : coût de production, coût de matières premières, valeur des déchets, valeur économique de l’approche

sur l'acheteur final etc.. Renault avec l'annonce de sa nouvelle filiale dédiée à l'économie circulaire appelée "The Future Is Neutral" est un exemple parfait de ce changement d'un point de vue industriel.

Augmenter ses prix aujourd'hui

Dans un monde socialement inégal, nous nous devons de garantir l'accès aux biens de première nécessité aux masses. Au vue de la situation actuelle et des taux d'inflation galopants, la notion d'augmentation des prix peut être malvenue. Les organisations doivent donc déterminer comment elles peuvent équilibrer leurs prix pour répondre aux différents besoins et budgets de tous les clients. Ce n'est pas un défi facile à résoudre et cela nécessite des essais continus. Nous restons convaincus qu'avec la bonne approche reprenant les éléments ci-dessus, des augmentations de prix justifiées et rationnelles ne peuvent que bénéficier les entreprises et notre planète tout en protégeant la grande majorité de la population des dérives de la sur-consommation.

3. Un prix évolutif

Dans un monde en constante évolution, les prix doivent désormais rester flexibles afin qu'ils trouvent en permanence le juste équilibre entre la marge et le volume. Cela est possible en adoptant l'approche anglo-saxonne du "Test and Learn" (tester et apprendre), structurée autour de périodes courtes d'apprentissage (entre 2 et 4 semaines) avec à la fin un temps dédié sur l'identification et la documentation des apprentissages de la période, mais aussi une célébration des succès tout comme des échecs rencontrés.

Faire du pricing évolutif grâce à la technologie

Des structures de tarification plus simples sont recommandées (voir plus haut), mais la stratégie de tarification doit être cependant sophistiquée. Les outils technologiques et les données disponibles permettent aux

entreprises aujourd'hui de réagir rapidement aux tendances du marché et aux comportements des acheteurs. Par exemple, la tarification peut être basée sur le comportement (en ligne ou non) d'un groupe de consommateurs particulier. La technologie ne peut cependant pas être le seul moteur ; une surveillance humaine est nécessaire pour gérer les diverses considérations éthiques. Les réussites de la tarification par la technologie sont déjà évidentes : la plate-forme Otonomo adopte une approche basée sur les données de conduite pour calculer le prix de leur assurance automobile. Ces technologies existent et peuvent s'appliquer à toute entreprise désirant l'utiliser dans une approche éco-responsable, notamment dans l'utilisation de la valorisation de leurs déchets et dans la simulation long terme des relations commerciales.

Explorer les nouvelles plateformes

Pour les organisations qui cherchent à rester à la pointe des tendances, la numérisation de leurs produits dans le métaverse peut offrir de nombreuses opportunités. La marque de luxe Gucci, par exemple, utilise le monde virtuel The Sandbox pour attirer les consommateurs avec des articles numérisés. Les environnements virtuels comme le métaverse, qui reposent en partie sur des blockchains, génèrent des opinions diverses mais, en supposant que les travaux visant à réduire leurs énormes processus de minage très gourmands en électricité réussissent, explorer leurs innovations mérite d'être envisagé. En effet, l'empreinte sur l'environnement d'un produit numérique peut s'avérer bien meilleure que celle d'un produit réel. Cela pourrait permettre une certaine forme de liberté de consommation dans un monde numérique tout en contenant un maximum la pollution dans le monde physique. Mais cela est possible seulement si le prix de ces produits est correctement calculé et appliqué dans la stratégie globale des entreprises.

Commencer avec des prix "beta"

La perfection dès le premier jour n'est pas toujours possible - les prix "bêta" innovants sont acceptables pour de nombreux consommateurs. Les organisations peuvent commencer par une version tarifaire de base pour un produit durable, par exemple, et l'améliorer au fur et à mesure.

Une approche client

Les prix ne peuvent plus être basés uniquement sur les coûts et les marges souhaitées, comme c'était le cas au 19ème et au 20ème siècle. Une vision client est désormais nécessaire et irremplaçable. Il est temps de mettre de l'empathie dans le pricing.

Être conscient des biais humains

La tarification doit s'appuyer sur les recherches en psychologie de ces dernières années. L'humain est malheureusement plein de biais cognitifs, et l'ignorer en pricing est une grave erreur. Par exemple, l'utilisation de "l'ancrage des prix" (price anchoring) peut rendre un produit ou un service plus ou moins attractif avec l'introduction d'un article plus (ou moins) coûteux. De même, offrir aux consommateurs le choix entre une solution durable et régulière peut rendre la première plus attrayante, même si le prix est plus élevé.

Demander aux clients ce qu'ils en pensent (et ne jamais s'arrêter de le faire)

Les clients apprécient généralement la possibilité de fournir des commentaires honnêtes sur les prix. Cela peut éclairer la stratégie d'une organisation sur ses alternatives durables, en particulier si les consommateurs indiquent (ou non) qu'ils paieront plus pour des produits plus respectueux de l'environnement. Ces commentaires offrent des informations d'une valeur inestimable qui permettront aux entreprises de construire étape par étape leur transition vers l'éco-responsabilité tout en faisant sentir à leurs clients qu'ils jouent un rôle décisif dans leur

transformation.

Ne rien faire n'est plus une option

Le monde traverse actuellement une période de turbulences et d'incertitudes accrues, et les perspectives du GIEC sur notre futur en tant qu'espèce ne sont pas optimistes. Un pricing éco-responsable ne signifie pas simplement facturer plus pour des produits respectueux de la planète, mais se présente plutôt comme un appel à remettre en question "la façon dont nous avons toujours fait les choses". C'est un appel au changement, un appel à des prix qui ont un rôle à jouer dans une consommation plus durable et plus respectueuse de notre environnement. Il ne fait aucun doute que la perturbation va être inconfortable - mais l'alternative de ne rien faire n'est plus une alternative crédible désormais.

Sources :

Voir liens dans le texte et ["Optimized, Personalized, Dynamic Banking"](#)

Cet article exprime l'avis personnel de l'auteur et ne représente en rien les opinions de son employeur



À lire aussi
L'écosystème français des startups à impact a levé 8,3 milliards
d'euros

Article écrit par Fabien Cros