

Cessez de charger la muraille : la guerre des prix est une erreur stratégique

Liddell Hart, Austerlitz et Salesforce : quand le concurrent casse les prix, ne vous alignez pas — rendez le prix non pertinent.

La guerre des prix ne se gagne pas : elle se refuse, par l'approche indirecte

■ MESSAGE CLÉ

Baisse de prix de 1 % = plus de 8 % de bénéfice d'exploitation en moins (McKinsey) : le prix tombe intégralement dans la marge. S'aligner, c'est financer votre obsolescence. La sortie : l'approche indirecte — rendre le prix non pertinent.

- 1 Une remise tombe intégralement dans la marge : -1 % de prix $\approx$ -8 % de bénéfice d'exploitation (McKinsey).
- 2 On ne gagne pas une guerre des prix : on la refuse. L'approche indirecte (Liddell Hart, 280 campagnes) rend le prix non pertinent.
- 3 Trois manœuvres : chiffrer le coût d'inaction, se spécialiser sur une niche, encercler par des services adjacents.
- 4 Exécuter en 4 étapes : auditer, segmenter, pilote 90 jours, déployer. KPIs : marge brute par segment, victoires hors prix.

La guerre des prix attaque vos trois leviers : refusez le choc frontal

CROISSANCE

Vendre la valeur, pas le prix

Déplacer le débat du tarif vers l'arbitrage financier du client : les deals se gagnent sur la valeur, pas sur la remise.

IMPACT $\text{Coût d'inaction} = \text{Impact} \times \text{Prob.} \times \text{Durée}$

RISQUES

Sortir du piège FOMO

Céder au FOMO, c'est échanger un contrat contre l'érosion du modèle : -15 % de prix efface la moitié de la marge brute annuelle.

IMPACT -15 % efface 50 % de la marge brute

COÛTS

La « défense » coûte plus cher

S'aligner valide le critère du discounter et détruit la marge : le coût de la défense dépasse toujours celui de la bataille.

IMPACT -1 % de prix $\approx$ -8 % de résultat

La commoditisation a préparé le terrain : le prix devient l'unique juge de paix

Enchères inversées, comparateurs, transparence totale sur les prix : la guerre des prix est le terrain que la technologie a préparé pour nous y attirer.

77 %

des acheteurs B2B jugent leur dernier achat complexe ou difficile (Gartner 2020).

8 %

de bénéfice d'exploitation érodés par -1 % de prix (McKinsey, The Power of Pricing).

15 %

de remise sur 10 M€ de CA à 30 % de marge : la moitié de la marge de l'année s'évapore.

Sources : Gartner, The New B2B Buying Journey (2020) ; McKinsey, The Power of Pricing.

Austerlitz : Napoléon n'a pas chargé la muraille, il a choisi son terrain

■ LE PRÉCÉDENT — AUSTERLITZ, 2 DÉCEMBRE 1805

- Napoléon fait mine d'affaiblir son flanc droit pour attirer l'attaque principale des Alliés.
- Il frappe au centre, sur les hauteurs de Pratzen, coupant l'armée russo-autrichienne en deux.
- Il n'a pas rivalisé sur le terrain où l'ennemi était le plus fort : il a choisi le sien.

=

■ LA TRANSPOSITION COMMERCIALE

- Siebel dominait le CRM sur le prix : Salesforce a imposé le SaaS, sans déploiement lourd ni licence initiale.
- Quand l'objet change, le prix n'est plus pertinent : « réduire la possibilité de résistance ».
- Le discounter ne peut pas suivre sans renoncer à son modèle : comme le généraliste face au neurochirurgien.

Trois manœuvres pour reprendre l'initiative : déplacer, spécialiser, encercler

01

Déplacer le conflit : du prix au coût d'inaction

La Manœuvre

Coût d'inaction = Impact × Probabilité ×
Durée : la solution à 240 k€ en 6 mois
coûte 200 k€ de moins que celle à 200 k€
en 12 mois (40 k€/mois).

Outils 4 questions d'entretien, value selling

02

La manœuvre de flanc : la spécialisation chirurgicale

La Manœuvre

Devenir l'expert absolu d'un micro-
segment que le généraliste ne peut pas
suivre : la niche se choisit avec cinq
critères, jamais au doigt mouillé.

Outils Grille 5 critères, test des 3 clients
témoins

03

L'encerclement par les services adjacents

La Manœuvre

Envelopper la commodité d'une couche
de service ou de data que le concurrent
ne peut pas simuler. Arbitrer build / buy /
partner, prix à la valeur.

Outils Arbre build / buy / partner, pricing à la
valeur

Quatre étapes pour sortir de la guerre : auditer, segmenter, piloter, déployer

0-30 JOURS

- Auditer : cartographier les contrats attaqués, leur marge réelle
- Segmenter : décider qui défendre, qui laisser partir

Pilote Comité de direction

KPI Marge brute par segment

30-60 JOURS

- Piloter : appliquer les 3 manœuvres sur UN segment témoin
- Former l'équipe au value selling (reframing)

Pilote Sales enablement / RevOps

KPI Taux de victoire hors prix

60-90 JOURS

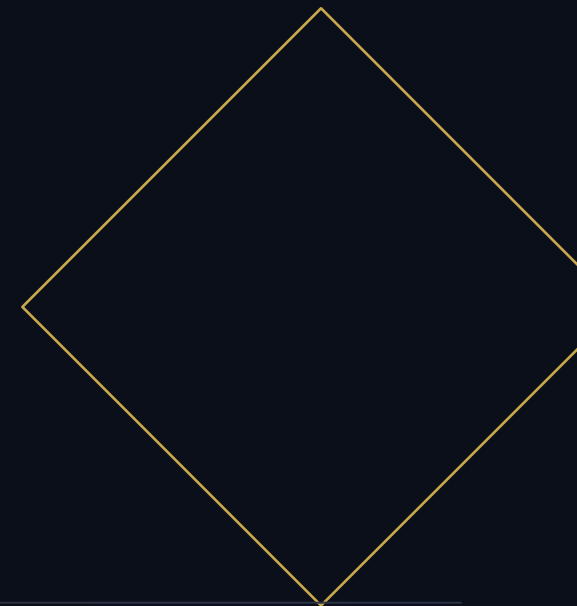
- Déployer : généraliser ce qui fonctionne, abandonner le reste
- Coder les pertes « prix » vs « valeur » dans le CRM

Pilote Sales managers

KPI Part des deals gagnés sur la valeur

« La question pour votre prochain comité de direction n'est plus "Comment s'aligner ?", mais "Par quel flanc allons-nous les surprendre ?" »

À ENGAGER — Refusez le combat frontal : lancez l'audit de marge par contrat et choisissez votre flanc dès le prochain comité.



Une réflexion adossée aux références stratégiques, business et historiques

■ RÉFÉRENCES STRATÉGIQUES

- Liddell Hart, Stratégie (1954) — l'approche indirecte
- Beaufre, Introduction à la stratégie (IFRI)
- Sun Tzu, L'Art de la guerre

■ ÉTUDES BUSINESS

- McKinsey, The Power of Pricing — le levier prix
- Gartner, The New B2B Buying Journey (2020)
- Highspot, Strategic Enablement Framework

■ SOURCES HISTORIQUES

- Austerlitz, 2 décembre 1805 — hauteurs de Pratzen
- Valmy, 1792 — la canonnade épuise les deux camps
- Clausewitz, De la guerre — le choc frontal