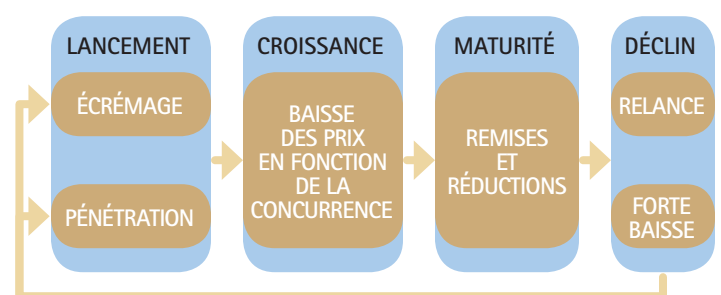


E APRÈS TOUT ÇA, QUEL EST LE JUSTE PRIX ?

du produit de base sert à cibler des diffuseurs très sensibles au prix. Par exemple, un concert spécifique peut se donner en version orchestre ou en version quatuor.

FIGURE 3 — Prix et cycle de vie d'un produit



Les stratégies de prix évoluent de pair avec le cycle de vie d'un concert, tel que l'illustre la figure 3.

Lors de la phase de lancement, deux stratégies sont possibles : l'écrémage ou la pénétration. La stratégie d'écrémage consiste à fixer un prix initial élevé de manière à établir une image de qualité. Par la suite, en abaissant son prix, elle élargit sa cible en «écrémant» la seconde strate de diffuseurs plus sensibles aux prix. Cette stratégie s'avère très efficace dans le cas des produits fortement différenciés qui sont difficilement imitables par la concurrence. Dans le cas d'un produit qui est relativement semblable à ceux des concurrents ou qui pourrait être imité assez facilement, la stratégie de pénétration semble plus appropriée. Les objectifs de la stratégie de pénétration sont de prendre, le plus rapidement possible, une part de marché importante en s'adressant au plus grand nombre de diffuseurs possible et d'éliminer la concurrence.

Pendant les phases de croissance et de maturité du cycle de vie d'un produit, la pression concurrentielle augmente et les prix tendent à diminuer. Ceci permet de conserver un certain volume de vente. Toutefois, ces stratégies de baisse des prix peuvent entraîner à la longue une diminution du prix de référence. Le nouveau prix de référence devient le prix réduit et non le prix initial.

Durant la phase de déclin du cycle de vie d'un produit, l'ensemble musical doit décider s'il souhaite relancer le produit ou accepter sa mort prochaine. Si la décision est de laisser tomber le produit, la firme baisse alors fortement ses prix. Elle cesse aussi d'investir dans le produit, ayant pour objectif de faire le plus de ventes possible avant la mort du produit.

Jusqu'ici, on peut avoir l'impression que la détermination du juste prix est une affaire essentiellement théorique. En fait, tel que le montre la figure 4, nous n'avons fait que bâtir une approche pragmatique pour déterminer une fourchette de prix qui sera jugée acceptable par le diffuseur et l'ensemble musical. Le haut de la fourchette représente le prix maximum (ou au moins l'estimation de ce prix) qu'un diffuseur est prêt à payer pour un concert. Dans l'exemple, ce prix maximum est de 3000\$.

FIGURE 4 — Méthode de détermination des prix (exemple fictif)



On utilise les coûts afin de déterminer le seuil inférieur de la fourchette de prix acceptable. En franchissant ce prix minimum, on risque de remettre en question la pérennité de l'ensemble musical. À ce stade, il faut être certain de prévoir avec précision les coûts de production tels que les cachets des artistes, les frais de tournée et les frais de promotion. Dans l'exemple qui nous intéresse, le prix minimum est de 1500\$.

À l'intérieur de cette fourchette incluse entre 1500\$ et 3000\$ dans notre exemple, on retrouve le prix demandé (2000\$) et le prix de réserve (1700\$). Le prix demandé est celui présenté au début de la négociation. On doit aussi déterminer un prix de réserve qui représente le seuil à partir duquel l'ensemble musical est prêt à se retirer de la négociation. Ces deux prix sont définis en fonction des objectifs et des stratégies de prix. Par exemple, dans le cas qui nous intéresse, un prix demandé de 2000\$ pourrait représenter une stratégie de pénétration pour un nouveau concert.

F ARRIVER PRÉPARÉ POUR LA NÉGOCIATION

En somme, le processus de détermination des prix vise à simplifier la phase de négociation. En comprenant clairement les besoins et les sensibilités des diffuseurs, en ayant déterminé les objectifs et les stratégies à adopter, l'ensemble musical arrive bien préparé à la phase de négociation.

Le Conseil québécois de la musique (CQM) rassemble les professionnels du milieu de la musique de concert, c'est à dire des organismes, des entreprises et des individus qui œuvrent dans les secteurs de la création, de la production, de la diffusion, de la recherche et de l'éducation. Le CQM a comme mission de promouvoir la discipline et de soutenir son rayonnement. Trois axes d'intervention sont privilégiés : la représentation, la concertation et les services à ses membres.

Conseil québécois de la musique
1908, rue Panet, bureau 302
Montréal (QC) H2L 3A2

Tél. : 514 524-1310
Sans frais : 1-866-999-1310
Télec. : 514-524-2219

info@cqm.qc.ca | www.cqm.qc.ca

Vendre, mais à quel prix ?

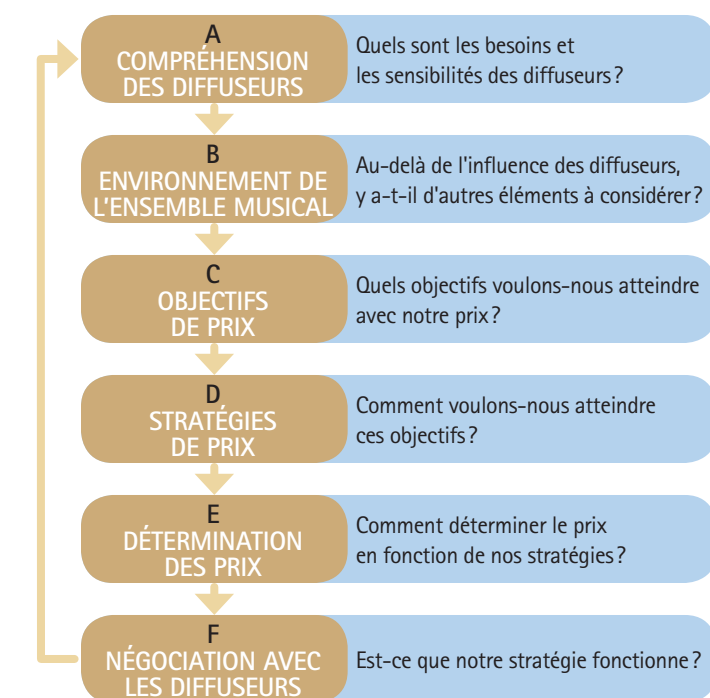
Le présent document accompagne la formation de 6 heures *Vendre, mais à quel prix ?* développée pour le Conseil québécois de la musique par Renaud Legoux, professeur agrégé à HEC Montréal au service du marketing et directeur de la Maîtrise en management des entreprises culturelles.

INTRODUCTION

Le module de formation *Vendre, mais à quel prix ?* est une introduction au processus de détermination des prix dans le but de vendre un concert à un diffuseur. Fixer un prix de vente à son concert aura, à court terme, des conséquences directes sur le chiffre d'affaires d'un ensemble musical, et donc sur sa viabilité à long terme. C'est une entreprise difficile à réaliser, particulièrement pour un produit spécialisé qui ne rejoint pas de larges publics, comme la musique de concert. Le contexte économique peu clémente, l'offre diversifiée d'une multitude de concurrents et la stagnation ou le retrait du support de l'État sont autant de raisons de bien planifier sa stratégie de prix. L'élaboration d'une bonne stratégie de prix se doit donc d'être réfléchie pour respecter les enjeux des diffuseurs tout en permettant à l'artiste ou à l'ensemble musical d'atteindre ses objectifs à court, moyen et long terme.

La détermination du prix de vente d'un concert est un processus continu qui doit être cohérent par rapport à l'ensemble des efforts de marketing d'une organisation. Comme le montre la figure 1, le processus

FIGURE 1 — Processus de détermination d'un prix



commence par une compréhension détaillée des besoins et des sensibilités des diffuseurs. Sans le support des diffuseurs, le contact avec le public devient périlleux. À partir de ce constat des besoins et d'une analyse de l'environnement, l'ensemble musical doit formuler des objectifs de prix. Une stratégie et une méthode de détermination des prix doivent alors être élaborées. Ces étapes sont absolument nécessaires à une bonne négociation avec un diffuseur.

A COMPRENDRE LES DIFFUSEURS

Un prix ne signifie pas la même chose pour tous les intervenants. Du point de vue de l'ensemble musical, le prix est simplement la somme d'argent qu'un diffuseur lui verse pour un concert. **Du point de vue du diffuseur, le prix est lié au concept de valeur. La valeur d'un concert est l'ensemble des bénéfices dérivés du concert moins les coûts associés à l'achat.** Si les coûts excèdent les bénéfices perçus, le diffuseur s'abstiendra d'acheter le concert, car il n'y verra pas de valeur. À l'inverse, si les coûts sont de loin inférieurs aux bénéfices perçus, l'ensemble musical perd la chance d'engranger des revenus intéressants. Il faut donc atteindre l'équilibre fragile consistant à garder les bénéfices légèrement supérieurs aux coûts.

Ainsi, lorsqu'on travaille à la détermination des prix, **il faut constamment se demander quels sont les bénéfices que recherche le diffuseur.** Un concert peut par exemple permettre au diffuseur :

- de répondre à sa mission artistique;
- d'atteindre un nouveau public;
- de répondre aux besoins d'un public loyal;
- d'exposer les spectateurs à un nouveau répertoire;
- d'éduquer le public avec des œuvres jugées incontournables;
- de jeter un nouveau regard sur un répertoire connu;
- de répondre à un mandat éducatif;
- de compléter une programmation;
- de permettre au public d'échanger à propos de sa passion pour la musique.

Du côté des coûts, le diffuseur doit, bien sûr, considérer **le montant à débours** pour acheter le concert, **le temps de montage et de démontage** ainsi que **les coûts de promotion**. Il y a aussi une dimension non monétaire; par exemple, **les efforts consentis lors de la négociation et le risque perçu dans l'achat**. L'incertitude par rapport à un contenu de concert (son concept, ses œuvres, etc.) amène une perception de risque. Il est possible de minimiser cette perception par une présentation claire et bien ciblée. Du côté technique, fournir un devis technique clair¹ réduit le risque perçu. Il en va de même dans le développement d'un matériel promotionnel ou éducatif efficace. Des artistes de renom ou un répertoire connu permettent aussi de réduire le risque artistique.

Comprendre les diffuseurs suppose aussi de **connaître leur réalité et leurs contraintes** au-delà des bénéfices qu'ils peuvent percevoir dans votre concert. Connaître le **devis technique** et la **jauge de la salle** ainsi que les **caractéristiques du marché** où évolue le diffuseur sont un bon point de départ. Il est aussi utile de savoir à quel **réseau de diffusion**

la salle appartient². Par exemple, les diffuseurs d'un même réseau ont tendance à communiquer entre eux et préférer des prix homogènes à l'intérieur du réseau. **Savoir à quel moment un diffuseur commence à planifier sa programmation** permet d'arriver au bon moment dans la négociation.

Trouver ces informations sur les diffuseurs n'est pas aisé. Certains événements clés tels que RIDEAU, Vue sur la Relève, les Grands rendez-vous de la musique, ROSEQ et CINARS³ sont des temps forts de la diffusion où l'on peut établir et entretenir des contacts tout en acquérant une meilleure compréhension du marché. Si la capacité d'acquérir ces connaissances approfondies à propos des diffuseurs n'est pas accessible à un ensemble musical, il est souvent préférable de faire affaire avec un agent. En plus d'une bonne compréhension des diffuseurs, les agents sont des experts dans les techniques de négociation. Si l'engagement d'un agent est impossible, il devient impératif qu'un membre de l'ensemble musical ou de son entourage (l'équipe administrative, par exemple) exerce cette fonction. Diverses formations existent pour les aider dans cet apprentissage important.

B OBSERVER SON ENVIRONNEMENT

Au-delà d'une bonne compréhension des diffuseurs, il faut **observer attentivement l'environnement de l'ensemble musical**. À l'**externe**, comme le montre la **figure 2**, la stratégie de prix adoptée est liée à celles que les concurrents adoptent, car les diffuseurs comparent constamment les concerts offerts sur le marché. Le prix n'est pas seulement déterminé **en fonction de ce que le diffuseur est prêt à payer**, mais est aussi **limité par le prix qui est fixé par les concurrents**. De manière indirecte, la **capacité des spectateurs à payer** est aussi importante. De manière générale, on observe que les spectateurs sont

FIGURE 2 — Influence de l'environnement sur la détermination des prix



¹ À ce sujet, se référer au module de formation *L'art de bien évaluer et communiquer ses besoins techniques de concert* offert par le CQM.

² Voir le module de formation *Les réseaux de diffusion et mon positionnement* offert par le CQM.

³ *Ibid.*

de plus en plus sensibles aux prix des billets, ce qui exerce une pression baissière sur les diffuseurs. **L'environnement économique actuel** vient exacerber cette sensibilité aux prix. **Les gouvernements**, par leurs subsides et leurs politiques culturelles, viennent aussi affecter le processus de détermination des prix. Finalement, **les ententes syndicales** fixent les conditions de base d'un contrat impliquant les musiciens.

À l'**interne**, les **caractéristiques mêmes d'un ensemble de musique** influenceront le processus de détermination des prix. Par exemple, si la mission de l'ensemble musical est de toucher le grand public, à l'inverse d'un public spécialisé, il est probable que l'objectif de prix soit lié à une maximisation des ventes et à une stratégie plus abordable afin de faire adopter le concert par le plus de diffuseurs possible. La ligne de produits offerts par l'ensemble de musique (par exemple, les divers programmes offerts et les enregistrements) appelle une cohérence des prix entre les différents produits.

C AVOIR DES OBJECTIFS CLAIRS⁴

Les besoins et les sensibilités du diffuseur ainsi que **la mission de l'ensemble musical** sont les deux facteurs qui influenceront le plus le choix des objectifs de prix. En d'autres mots, une fois que l'on comprend bien la situation de l'organisme et de son environnement, on doit déterminer l'objectif à atteindre avec notre prix. Veut-on se faire connaître? Souhaite-t-on faire travailler de manière la plus régulière possible les musiciens de l'ensemble? Veut-on projeter une image haut de gamme?

On retrouve cinq grands objectifs de prix :

- 1 Assurer la pérennité des organisations;
- 2 Vouloir conserver l'appui d'un diffuseur;
- 3 Projeter une image de prestige;
- 4 Maximiser les profits;
- 5 Maintenir ou accroître les ventes.

L'objectif de prix à long terme le plus fréquemment invoqué dans le champ culturel est **d'assurer la pérennité des organisations**. Cependant, à cause de contraintes organisationnelles et environnementales, les organismes entretiennent souvent plusieurs objectifs à court terme de manière simultanée. Dans ces cas, ces objectifs sont parfois contradictoires. Par exemple, un ensemble musical peut à la fois **vouloir conserver l'appui d'un diffuseur** qui souhaite abaisser le prix d'un concert offert aux spectateurs et **projeter une image de prestige** grâce à des prix élevés. L'ensemble doit choisir entre conserver l'appui du diffuseur et avoir un positionnement de luxe. Il est donc important de hiérarchiser les objectifs de prix en fonction de la mission de l'organisation.

La très grande majorité des organismes culturels, étant par définition à vocation non lucrative, ne peuvent pas avoir d'objectif explicite de **maximisation du profit**. Il arrive que pour un concert spécifique, l'organisation détermine ses prix de façon à engendrer le revenu total le plus élevé possible par rapport aux coûts. Toutefois, pour beaucoup de gestionnaires, le profit visé est un profit acceptable, c'est-à-dire un profit qui permet la survie de l'organisation.

Plusieurs ensembles musicaux se fixent pour objectif de **maintenir ou d'accroître leurs ventes** et, la plupart du temps, le prix joue un rôle important dans l'atteinte de cet objectif. On le justifie par le fait qu'un volume de vente important peut offrir la possibilité de faire des économies d'échelle. C'est un objectif stratégique qui n'est pas sans risque et qui exige une bonne connaissance de l'environnement marketing ainsi que des ressources et des stratégies des concurrents. Toutefois, un plus grand volume de vente ne signifie pas automatiquement un profit supérieur. Encore une fois, le succès ne viendra que si l'ensemble musical établit sa structure de prix en fonction du nombre de concerts vendus et d'un suivi précis des coûts engendrés.

Le prix envoie un signal aux diffuseurs quant au positionnement d'un produit. Un ensemble musical peut donc utiliser le prix comme un levier afin de projeter l'image désirée de son produit. Si on souhaite adopter un positionnement d'exclusivité, on aura alors tout intérêt à fixer des prix perçus comme élevés. À l'inverse, un produit perçu comme accessible sera vendu à un prix abordable.

⁴ Pour une discussion plus approfondie des objectifs, stratégies et méthodes de fixation de prix, se référer au chapitre 7 de *Gestion du marketing*, 5^e édition, publié chez Chenelière Éducation.

D UNE STRATÉGIE COHÉRENTE

Le lien entre les objectifs et les stratégies est plus complexe qu'il n'y paraît. En effet, **un même objectif peut mener à plusieurs stratégies différentes**, dépendamment des contraintes organisationnelles et environnementales. Afin de comprendre de manière cohérente les stratégies de prix, ces stratégies sont regroupées dans le **tableau 1** selon le contexte dans lequel elles sont employées.

TABLEAU 1 — Stratégies de prix selon le contexte

CONTEXTE	STRATÉGIE DE PRIX
INFLUENCES EXTERNES	
• Pression concurrentielle	• Prix de leader • Prix de parité avec la concurrence • Plus bas prix
• Préférences des consommateurs et des diffuseurs	• Prix de signal de qualité
INFLUENCES INTERNES	
• Coûts de production et de fonctionnement de l'ensemble musical	• Prix majoré
• Portefeuille de produits (répertoire, offre de concert)	• Forfait • Prix du produit de base
• Cycle de vie du concert (lancement, croissance, maturité, déclin)	• Prix en fonction de chaque phase du cycle

Lorsque la pression concurrentielle est forte, trois grandes stratégies sont habituellement utilisées : la stratégie de leader, celle de la parité avec la concurrence et celle du plus bas prix. La stratégie de **prix de leader** consiste pour un ensemble musical à effectuer un changement de prix et à s'attendre à ce que les autres ensembles suivent le pas. Cette approche est habituellement préconisée par un ensemble musical qui domine le marché.

La stratégie de **parité avec la concurrence** consiste à fixer le même prix que la moyenne du marché ou que le leader. Cette stratégie, bien que peu risquée à court terme, peut devenir problématique pour les ensembles musicaux qui sont en situation de faiblesse par rapport à leurs concurrents. En effet, si les coûts de production sont plus élevés que ceux de la concurrence, l'ensemble qui adopte la stratégie paritaire ne pourra dégager une marge suffisante pour assurer sa pérennité.

La stratégie du **plus bas prix**, qui consiste à offrir systématiquement le plus bas prix sur le marché, est particulièrement agressive. Cette stratégie n'est viable à long terme que pour des ensembles ayant obtenu un avantage concurrentiel en matière de coûts de production. Par exemple, un ensemble musical ayant tissé un partenariat à long terme avec un mécène peut offrir de manière durable des bas prix.

La stratégie du **signal de qualité** accompagne souvent les autres stratégies de prix. Il faut garder à l'esprit que chaque décision de prix envoie un message au distributeur et que celui-ci fera des inférences à ce sujet. Par exemple, un prix plus élevé a tendance à hausser les attentes sur le plan de la performance. L'important est de pouvoir répondre aux attentes créées par le signal envoyé par un prix.

La stratégie du **prix majoré** est la plus fréquemment utilisée par les gestionnaires d'organisations culturelles. Cette stratégie consiste à déterminer le prix d'un produit à un niveau qui permet une marge bénéficiaire prédéterminée. On fixe donc le prix en ajoutant une marge de profit aux coûts de production. Par exemple, si les coûts de production sont de 1000\$ pour un concert, l'ensemble musical peut ajouter 15% de plus pour fixer un prix de base au diffuseur. La limite de cette approche est qu'elle est centrée sur l'entreprise et ignore l'information provenant des diffuseurs et de la concurrence.

Jusqu'à maintenant, nous avons présenté des stratégies dans lesquelles l'ensemble musical ne propose qu'un seul concert. Or, un ensemble gère souvent plusieurs concerts en même temps. On trouve donc des stratégies de prix propres à ce type de contexte et qui s'ajoutent à celles que nous avons déjà vues.

Le **forfait**, suppose que l'on offre un produit comme faisant partie d'un regroupement de produits, habituellement à un prix réduit. Cette stratégie permet d'augmenter le volume des ventes. Cette stratégie permet aussi de diminuer la charge de travail des deux parties en permettant, par exemple, de signer un seul contrat pour l'achat de plusieurs concerts à la fois et de négocier une seule fois pour la réalisation de plusieurs concerts.

Dans un contexte de décroissance de la demande, les ensembles musicaux emploient de plus en plus la stratégie du **prix du produit de base**. Dans cette stratégie, une version du produit est offerte à un prix très compétitif même s'il possède moins d'options que les autres produits de la ligne. Pour que cette stratégie soit efficace, l'ensemble doit définir très précisément les bénéfices essentiels pour le diffuseur. La stratégie