

Tarification B2B : comment naviguer dans la prochaine phase de la révolution de l'IA

7 avril 2026 | Article

L'IA agentique promet un changement fondamental dans la manière dont les prix B2B sont fixés, gérés et optimisés, afin d'entraîner une amélioration significative de l'efficacité et de la performance.

Les données et l'analyse sont depuis longtemps au cœur de la tarification B2B.

Même si l'IA analytique traditionnelle continue de générer de la valeur (bien qu'elle ne soit pas encore pleinement adoptée), les nouvelles avancées en IA sont sur le point de transformer la manière dont les décisions en matière de tarification sont prises. La tarification passe de processus pilotés par l'humain et appuyés par l'analyse de données à des systèmes orchestrés par l'IA, capables d'exploiter les informations analytiques à plus grande échelle et de manière plus cohérente, sous la supervision humaine.

La valeur de cette évolution n'est pas théorique. Bien qu'il soit encore trop tôt pour tirer des conclusions définitives, les signes sont encourageants. Lors d'une récente transformation, par exemple, un distributeur B2B réalisant un chiffre d'affaires de 15 milliards de dollars a intégré des capacités d'agents à son infrastructure d'IA analytique, qui comprenait déjà un conseiller en prix et un gestionnaire de remises. Ce programme a permis d'améliorer la marge de plus de 50 points de base, s'ajoutant aux 200 points de base déjà obtenus par l'IA traditionnelle avant l'avènement de l'IA agent, et réduisant ainsi le délai de création de valeur de plusieurs années à quelques semaines.

Ce potentiel a alimenté l'enthousiasme pour l'IA de nouvelle génération et l'IA agentique. Notre nouvelle enquête, menée auprès de plus de 400 responsables et décideurs B2B en matière de tarification, révèle que 65 à 85 % des entreprises prévoient d'adopter l'IA de nouvelle génération ou l'IA agentique dans leurs stratégies de tarification au cours des une à trois prochaines années, contre seulement 10 à 30 % aujourd'hui

Bien menée, cette transition pourrait permettre une tarification plus intelligente et plus précise, à une échelle et une vitesse difficilement atteignables par les seuls humains. Réussir ce changement pourrait avoir un impact significatif sur les résultats d'une entreprise, compte tenu du rôle prépondérant que jouent déjà de solides pratiques de tarification. En moyenne, une hausse de prix de 1 % se traduit par une augmentation de 8,7 % du résultat d'exploitation, toutes choses égales par ailleurs.²Cette opportunité offerte par l'IA — stimulée par les efforts des clients eux-mêmes pour développer l'IA dans leurs processus d'approvisionnement — plaide fortement en faveur du changement.

Malgré des ambitions élevées, la valeur ajoutée de l'IA générale et de l'IA agentique reste jusqu'à présent limitée en termes de prix. Les dirigeants devront comprendre que les résultats ne proviennent pas uniquement de la technologie ; ils nécessiteront des flux de travail repensés et optimisés pour les humains et l'IA, des bases de données solides, des modèles améliorés, un investissement continu dans les modèles d'IA et une gestion du changement efficace. Ces réalités doivent rester au cœur des préoccupations face aux promesses de cette nouvelle phase de l'IA analytique.

Cet article examine la situation actuelle des organisations de tarification, les attentes et les espoirs des responsables de la tarification quant à l'adoption de l'IA agentive, ainsi que les actions concrètes nécessaires pour permettre une transformation générationnelle de la fonction de tarification.

Pourquoi la tarification est la prochaine frontière de l'IA agentielle

L'IA analytique a déjà accru la rigueur et la précision de la tarification, en intégrant la science des données au processus décisionnel. Cependant, sa mise en œuvre reste largement tributaire de l'intervention humaine : les équipes consacrent encore un temps considérable à la collecte des données, à l'interprétation des signaux et à la traduction des recommandations en actions concrètes, au sein de flux de travail complexes.

Comment nous définissons l'IA dans la tarification

L'essor rapide de l'IA généraliste et de l'IA agentielle place les fonctions de tarification à un tournant décisif (pour les définitions, voir l'encadré « Notre définition de l'IA dans la tarification »). Les possibilités offertes par ces technologies dépassent le cadre de l'analyse et de la modélisation ; elles permettent l'automatisation de tâches complexes, la prise de décision dynamique et l'optimisation continue, générant ainsi des gains d'efficacité et de performance.

Tarification B2B : comment naviguer dans la prochaine phase de la révolution de l'IA

L'IA agentique promet un changement fondamental dans la manière dont les prix B2B sont fixés, gérés et optimisés, afin d'entraîner une amélioration significative de l'efficacité et de la performance.

Les données et l'analyse sont depuis longtemps au cœur de la tarification B2B. Même si l'IA analytique traditionnelle continue de générer de la valeur (bien qu'elle ne soit pas encore pleinement adoptée), les nouvelles

avancées en IA sont sur le point de transformer la manière dont les décisions en matière de tarification sont prises. La tarification passe de processus pilotés par l'humain et appuyés par l'analyse de données à des systèmes orchestrés par l'IA, capables d'exploiter les informations analytiques à plus grande échelle et de manière plus cohérente, sous la supervision humaine.

La valeur de cette évolution n'est pas théorique. Bien qu'il soit encore trop tôt pour tirer des conclusions définitives, les signes sont encourageants. Lors d'une récente transformation, par exemple, un distributeur B2B réalisant un chiffre d'affaires de 15 milliards de dollars a intégré des capacités d'agents à son infrastructure d'IA analytique, qui comprenait déjà un conseiller en prix et un gestionnaire de remises. Ce programme a permis d'améliorer la marge de plus de 50 points de base, s'ajoutant aux 200 points de base déjà obtenus par l'IA traditionnelle avant l'avènement de l'IA agent, et réduisant ainsi le délai de création de valeur de plusieurs années à quelques semaines.

Ce potentiel a alimenté l'enthousiasme pour l'IA de nouvelle génération et l'IA agentique. Notre nouvelle enquête, menée auprès de plus de 400 responsables et décideurs B2B en matière de tarification, révèle que 65 à 85 % des entreprises prévoient d'adopter l'IA de nouvelle génération ou l'IA agentique dans leurs stratégies de tarification au cours des une à trois prochaines années, contre seulement 10 à 30 % aujourd'hui.¹

Bien menée, cette transition pourrait permettre une tarification plus intelligente et plus précise, à une échelle et une vitesse difficilement atteignables par les seuls humains. Réussir ce changement pourrait avoir un impact significatif sur les résultats d'une entreprise, compte tenu du rôle prépondérant que jouent déjà de solides pratiques de tarification. En moyenne, une hausse de prix de 1 % se traduit par une augmentation de 8,7 % du résultat d'exploitation, toutes choses égales par ailleurs.² Cette opportunité offerte par l'IA — stimulée par les efforts des clients eux-mêmes pour développer l'IA dans leurs processus d'approvisionnement — plaide fortement en faveur du changement.

[Notre enquête révèle que] 65 à 85 % des organisations prévoient d'adopter l'IA générique ou l'IA agentique dans la tarification au cours des une à trois prochaines années, contre seulement 10 à 30 % aujourd'hui.

équipes consacrent encore un temps considérable à la collecte des données, à l'interprétation des signaux et à la traduction des

Malgré des ambitions élevées, la valeur ajoutée de l'IA générale et de l'IA agentique reste jusqu'à présent limitée en termes de prix. Les dirigeants devront comprendre que les résultats ne proviennent pas uniquement de la technologie ; ils nécessiteront des flux de travail repensés et optimisés pour les humains et l'IA, des bases de données solides, des modèles améliorés, un investissement continu dans les modèles d'IA et une gestion du changement efficace. Ces réalités doivent rester au cœur des préoccupations face aux promesses de cette nouvelle phase de l'IA analytique.

Cet article examine la situation actuelle des organisations de tarification, les attentes et les espoirs des responsables de la tarification quant à l'adoption de l'IA agentive, ainsi que les actions concrètes nécessaires pour permettre une transformation générationnelle de la fonction de tarification.

Pourquoi la tarification est la prochaine frontière de l'IA agentielle

L'IA analytique a déjà accru la rigueur et la précision de la tarification, en intégrant la science des données au processus décisionnel. Cependant, sa mise en œuvre reste largement tributaire de l'intervention humaine : les recommandations en actions concrètes, au sein de flux de travail complexes.

Comment nous définissons l'IA dans la tarification

L'essor rapide de l'IA généraliste et de l'IA agentielle place les fonctions de tarification à un tournant décisif (pour les définitions, voir l'encadré « Notre définition de l'IA dans la tarification »). Les possibilités offertes par ces technologies dépassent le cadre de l'analyse et de la modélisation ; elles permettent l'automatisation de tâches complexes, la prise de décision dynamique et l'optimisation continue, générant ainsi des gains d'efficacité et de performance.

Par conséquent, la tarification évolue d'une discipline analytique principalement réalisée par des humains vers une discipline pilotée par des systèmes d'IA et encadrée par des humains (voir l'illustration 1). Notre expérience a démontré comment les systèmes d'IA peuvent gérer un nombre croissant de tâches, notamment le nettoyage et la correction des données ; l'intégration des demandes de propositions des clients ; la clarification de ces demandes et l'élaboration de réponses possibles ; la synthèse des signaux du marché, des retours clients et des données relatives aux transactions ; l'orientation de la stratégie tarifaire ; la mise à jour dynamique des prix ; la notification des équipes commerciales et des clients ; et même la négociation des conditions avec les clients, avec des règles d'escalade claires, une supervision humaine et des pistes d'audit

L'expertise humaine restera essentielle pour définir la stratégie, configurer les systèmes, gérer les risques et prendre des décisions cruciales. En confiant les tâches routinières et analytiques à des agents d'IA, les responsables de la tarification pourront recentrer les ressources humaines, précieuses, sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

L'intention est forte, mais l'ampleur est rare.

Alors que la grande majorité des responsables de la tarification interrogés s'attendaient à ce que leurs organisations adoptent l'IA de nouvelle génération ou des agents dans la tarification au cours des une à trois prochaines années, seulement 5 à 10 % environ ont aujourd'hui pleinement déployé l'IA agentique dans tous les cas d'utilisation, tandis que 40 à 60 % des organisations supplémentaires ont déclaré être en train de la déployer.

À propos de Periscope

Les tendances actuelles d'adoption révèlent une série d'horizons de maturité émergents plutôt qu'une évolution uniforme (Graphique 2). Le premier horizon, celui des cas d'usage les plus matures dans les domaines de la veille concurrentielle et du suivi des coûts, est le moteur de l'adoption grâce aux plateformes d'IA existantes. Le deuxième horizon, celui des cas d'usage intermédiaires (tels que la tarification et

la configuration des promotions, les devis et les processus de tarification des transactions), est comparativement moins avancé, mais il est déjà en train d'émerger. Les domaines nécessitant une gouvernance plus poussée, comme la fixation des prix catalogue, l'approbation des remises, les renouvellements et la conformité contractuelle, restent à un stade de développement précoce et constituent un troisième horizon. Ces domaines requièrent souvent des garanties supplémentaires pour assurer la conformité. Les responsables de la tarification s'attendent à une hausse des ventes, et pas seulement à une productivité accrue.

Les responsables de la tarification s'attendent à une hausse des ventes, et pas seulement à une productivité accrue.

Une partie de l'optimisme exprimé par les dirigeants à propos du potentiel de l'IA est déjà validée : les premiers utilisateurs font état de gains tangibles en termes de coûts et de productivité dans les projets pilotes, avec plus de 65 % des personnes interrogées exprimant une probabilité modérée à élevée de réaliser des gains d'efficacité de la main-d'œuvre allant de 10 à 30 %

Plus particulièrement, la tarification se distingue parmi les fonctions d'entreprise par sa capacité à générer des gains d'efficacité et de performance : plus de 50 % des dirigeants s'attendent à ce que l'IA agentielle réduise les efforts tout en améliorant les résultats commerciaux. Au-delà des économies de coûts, l'IA agentielle appliquée à la tarification peut directement améliorer la performance financière grâce à une meilleure réalisation des objectifs, des taux de conversion plus élevés, une réduction des pertes et des contrats plus importants — une combinaison que peu d'autres fonctions peuvent égaler.

Les investissements privilégient les cas d'utilisation « faciles à mettre en œuvre », tandis que les cas d'utilisation à retour sur investissement plus élevé sont sous-financés.

Malgré ce potentiel, les investissements restent toutefois orientés vers des cas d'usage analytiques plus simples, comme la veille concurrentielle et le suivi des coûts. Les domaines à fort impact mais exigeants en matière de gouvernance, tels que l'approbation des remises et les

renouvellements, sont relégués au second plan en matière de financement (voir l'annexe 4). Cette orientation budgétaire améliore la productivité, mais pas la croissance.

Il deviendra probablement de plus en plus important de corriger ce décalage. Plus de 55 % des organisations prévoient d'allouer plus de 30 % de leurs budgets technologiques de tarification à l'IA agentique au cours des une à trois prochaines années, contre seulement 12 % aujourd'hui.

Les obstacles à la création de valeur évoluent en fonction du niveau de maturité de l'IA.

Plus de 50 % des répondants ont cité la qualité et la disponibilité des données, ainsi que la complexité de leur intégration, comme les principaux obstacles à l'exploitation du potentiel de l'IA agentique dans la tarification (Graphique 5). Plus de 60 % des répondants en phase de démarrage ont déclaré rencontrer des difficultés liées à des données et des systèmes incomplets, incohérents ou cloisonnés, ce qui ralentit la mise en œuvre et compromet le retour sur investissement.

À mesure que les entreprises dépassent la phase d'expérimentation, les obstacles évoluent. Près de 50 % des entreprises qui tentent de déployer à grande échelle l'IA générale et l'IA agentique citent les difficultés de gestion du changement et de précision comme principaux problèmes. Près de 60 % des entreprises ayant adopté des solutions d'IA performantes sont surtout préoccupées par la sécurité et la conformité, à mesure que l'utilisation de l'IA s'étend aux processus commerciaux sensibles. Et si les données et l'intégration représentent moins de défis pour les entreprises d'IA performantes que pour celles qui sont encore en phase de déploiement, les problèmes de gestion du changement et de résistance culturelle persistent.

Il existe également des nuances propres à chaque secteur. Les industries réglementées, comme les services financiers, accordent une plus grande importance à la sécurité et à la conformité, ce qui se traduit par des exigences plus strictes en matière de gestion des données et d'audit. À l'inverse, les secteurs à forte intensité technologique signalent les difficultés d'intégration et de gestion du changement comme principaux obstacles à leur développement.

Permettre un changement générationnel dans les prix

Comme le démontre l'analyse des obstacles à la création de valeur, tirer profit de l'IA agentique en matière de tarification ne se limite pas à la technologie. Les dirigeants devraient se concentrer sur les quatre étapes suivantes.

1. Prendre l'ascendant grâce à des victoires rapides :

Le point de départ le plus efficace pour obtenir du soutien consiste à tester un cas d'utilisation significatif qui produise un impact rapide, comme une augmentation des marges, des cycles de devis-contrat plus rapides ou une meilleure cohérence des prix.

Sélectionnez un cas d'usage initial en vous appuyant sur une évaluation claire du retour sur investissement et visez un impact mesurable sous trois à six mois. Le choix du projet pilote doit être guidé par la maturité des données et des systèmes. Les organisations disposant de modèles de données établis et de capacités d'IA analytique peuvent se concentrer sur l'accélération du délai de traitement des devis ou l'amélioration du conseil en transactions lorsque l'intégration progressive est limitée. Celles dont les données sont moins robustes peuvent commencer par la veille concurrentielle ou l'analyse du marché, souvent déployables plus rapidement grâce aux plateformes existantes.

Dans tous les cas, les premiers projets pilotes devraient privilégier une complexité d'intégration limitée, une responsabilité clairement définie et des résultats commerciaux tangibles.

2. Établir des bases solides permettant la mise à l'échelle

La leçon à tirer d'un projet pilote réussi est de ne pas multiplier les projets pilotes : c'est la garantie d'un gaspillage de ressources et d'une impasse en matière de développement à grande échelle. Il faut se concentrer sur le renforcement des fondations, notamment en investissant non seulement dans la qualité des données, l'intégration, les plateformes informatiques et la gouvernance, mais aussi dans l'amélioration continue des modèles de tarification eux-mêmes.

Concrètement, cela implique de mettre en place des infrastructures et des bases de données robustes, telles que des référentiels de données tarifaires, des architectures unifiées et des cadres de conformité clairs, tout en modernisant les modèles qui les sous-tendent. L'IA de nouvelle génération peut accélérer le nettoyage et l'intégration des données. Par exemple, un distributeur de matériaux B2B a utilisé des outils d'IA pour unifier des données produits fragmentées en un cinquième du temps nécessaire auparavant, améliorant ainsi la qualité des données et facilitant la

tarification par agents. auparavant, améliorant ainsi la qualité des données et facilitant la tarification par agents.

Le passage à des agents autonomes exige également des modèles plus précis, robustes et explicables, capables de prendre des décisions en temps réel, de fonctionner dans un cadre défini et d'être fiables. Le développement de ces capacités permet de répondre aux préoccupations liées aux décisions de tarification pilotées par l'IA, dues à la fragmentation des données et à l'insuffisance de la robustesse des modèles. Investir continuellement dans le développement, les tests et le suivi des modèles de tarification est donc essentiel, et non optionnel.

Les progrès ne doivent pas être interrompus pendant la mise en place de ces fondations. Un petit nombre de cas d'usage d'IA à forte valeur ajoutée peuvent progresser en parallèle, à condition qu'ils reposent sur l'amélioration des modèles de données et de tarification.

3. Repenser les processus pour atteindre la vitesse de libération

Pour dépasser les succès isolés, les organisations doivent repenser en profondeur leurs processus de tarification, en considérant les agents d'IA comme des éléments centraux et non comme de simples compléments aux flux de travail traditionnels. L'enjeu est de repenser ces flux de travail afin de tirer parti des atouts respectifs des humains et des agents d'IA. Concrètement, cela signifie concevoir des flux de travail basés sur les tâches que les agents d'IA accomplissent le mieux et intégrer l'humain là où et quand cela s'avère nécessaire, par exemple pour approuver des actions et résoudre les ambiguïtés ou les conflits d'objectifs.

Pour réussir cette transformation, il est indispensable de mettre en place un centre de pilotage de la tarification afin d'assurer une coordination étroite entre les services de tarification, d'informatique, de finance, de vente et d'analyse de données, le tout reposant sur des objectifs partagés et des méthodes de travail agiles. Les opportunités les plus intéressantes se situent à l'intersection de la tarification et des processus commerciaux connexes. Par exemple, un constructeur immobilier disposant d'une filiale de financement a créé un conseiller en accessibilité financière pour fluidifier la transition entre la vente et l'obtention du prêt immobilier, réduisant ainsi d'environ 40 % le délai entre la signature du compromis de vente et l'étude de dossier pour les acheteurs.

Cette approche intégrée aide les organisations à dépasser les succès isolés pour atteindre une « vitesse de libération » qui amplifie leur impact.

4. Construire le système d'IA humain-agent

À mesure que les organisations de tarification évoluent, les entreprises doivent redéfinir les rôles et perfectionner les compétences. Les équipes de tarification de demain combineront les capacités existantes (comme la promotion de l'adoption et l'interprétation des données) avec de nouvelles, notamment la supervision des agents d'IA, la définition de garde-fous et la gouvernance des décisions autonomes.

Une manière pratique d'accompagner cette transition consiste à déplacer le débat de l'utilisation de l'IA vers la délégation sûre des décisions .4Lorsque les décisions peuvent être exécutées selon des règles claires, avec traçabilité et réversibilité, l'IA agentielle peut fonctionner avec une automatisation accrue à grande échelle. En l'absence de ces conditions, l'IA générique joue néanmoins un rôle essentiel en assistant les humains grâce à des analyses plus rapides, des explications plus pertinentes et une plus grande confiance dans leurs actions.

Cette approche progressive de l'autonomie permet aux organisations de développer la confiance, les compétences et la fiabilité au fil du temps. L'humain reste au cœur du dispositif et supervise la stratégie, l'éthique et les exceptions, tandis que les agents d'IA gèrent l'analyse et le flux des transactions dans un cadre défini.

Un exemple concret

Prenons l'exemple d'un distributeur B2B réalisant un chiffre d'affaires de 15 milliards de dollars et ayant entrepris une transformation de sa politique tarifaire sur plusieurs années : dans un premier temps, l'entreprise a consacré environ 18 mois à repenser ses processus de tarification et à déployer des outils d'IA, notamment un conseiller en tarification et un gestionnaire de remises. Ces changements ont permis de remplacer une tarification largement manuelle, appliquée à plus de 1,5 million de références, par une approche et une gouvernance basées sur

les données, générant ainsi une amélioration des marges de plus de 200 points de base.

L'entreprise a ensuite intégré une IA agentielle à cette infrastructure. En seulement dix semaines, un outil de tarification a permis d'identifier une marge potentielle supplémentaire d'environ 50 points de base en définissant une nouvelle architecture tarifaire et en générant des recommandations et des explications en temps réel pour des centaines de milliers de variations de prix hebdomadaires. Les équipes humaines ont examiné et approuvé ces modifications au cours du mois suivant avant leur déploiement. Plus de 1 000 conseillers commerciaux ont ainsi pu non seulement connaître les nouveaux prix, mais aussi disposer d'un langage clair et argumenté pour les expliquer aux clients.

Le résultat a été une augmentation totale de la marge de plus de 250 points de base, obtenue grâce à une combinaison de rigueur analytique et de rapidité d'exécution, ainsi qu'à un portefeuille de plus de 15 idées supplémentaires pour une création de valeur accrue.

L'IA agentique peut rapidement générer de la valeur ajoutée en s'appuyant sur une solide infrastructure d'IA analytique et de données, réduisant ainsi le délai de réalisation de la valeur de plusieurs années à quelques semaines. Pour les responsables de la tarification, cette opportunité n'est plus théorique. La question est maintenant de savoir à quelle vitesse ils choisiront d'agir.