

DM

Décisions Marketing •

Avant-propos

Une nouvelle revue de l'AFM

Editorial

Les choix éditoriaux

Automobile

La vision stratégique à l'épreuve des contingences

Quelques outils du Marketing Renault

Prix

Le prix optimal : un concept majeur

Exportations parallèles : entretien avec Procter & Gamble

International

Globalisation : sens et contre-sens

Force de vente

Une analyse prospective de la fonction vente

Distribution

L'EDI dans la grande distribution

Théories de la distribution et l'EDI chez Auchan

Juridique

Publicité comparative : une brèche ouverte

Livres

Abstracts

1 5 3 9 2 6 4 1 2 9 1 7 8 1 0 5

afm

LES EXPORTATIONS PARALLELES EN EUROPE :

Un entretien avec Louis-Claude Salomon, Directeur Général des Ventes de Procter & Gamble France

BERNARD PRAS et CHRISTOPHE ASSENS

Le phénomène des exportations parallèles touche de plein fouet les produits à forte valeur ajoutée en Europe. Qu'en est-il des produits à valeur ajoutée moindre ? Comment de grandes entreprises se prémunissent-elles contre ce phénomène ?

Louis-Claude Salomon, Directeur Général des Ventes de Procter & Gamble France, au cours d'un entretien, aide à réfléchir à cette question.

Le phénomène des exportations parallèles, encore appelées exportations grises ou exportations sauvages, est bien connu. Lorsque des différences de prix existent entre plusieurs marchés pour le même produit, des distributeurs vont aller s'approvisionner sur un marché à prix bas et revendre ce produit (sur un marché à prix élevés) moins cher que le produit écoulé par l'entreprise par ses canaux de distribution habituels, mettant ainsi ce produit importé en concurrence avec celui vendu directement par l'entreprise, cela souvent sur son marché d'origine. Ceci est parfaitement légal; le produit importé vendu moins cher cannibalise les ventes "régulières" à prix plus élevé; il s'agit en fait d'exportations et importations non contrôlées par l'entreprise, d'où le nom d'exportations ou importations parallèles ou sauvages. Par exemple, un constructeur automobile français exporte en Belgique, pays où les marges des distributeurs sont beaucoup plus faibles; un importateur-exportateur achète ce produit en Belgique et le réimporte en France où il le vendra avec un différentiel de prix important pour le consommateur pouvant atteindre parfois plusieurs

dizaines de milliers de francs. Les magasins Leclerc se sont essayés à cette pratique; mais il s'agit le plus souvent de toutes petites sociétés d'import-export, avec des frais de structure très faibles qui se spécialisent dans les exportations parallèles.

Les différentiels de marge de distributeurs sont donc une cause courante des exportations parallèles. Mais celles-ci sont d'autant plus fortes que les différences de niveau de revenu et de vie d'un pays à un autre sont grandes, ce qui se répercute souvent sur les coûts de production et les prix. Un produit fabriqué à bas prix dans un pays sera d'un attrait incontestable pour les exportations parallèles; en effet, il sera acheté à Hong Kong ou à Singapour et revendu dans des grandes surfaces type Auchan en Europe alors que les produits "classiques" passeront par des distributeurs exclusifs, des concessionnaires, des magasins souvent à plus forte marge. Cela a touché à une époque tous les fabricants d'appareils photographiques japonais qui distribuaient en Europe; les produits étaient achetés au Japon ou à Hong Kong auprès de grossistes ou même de détaillants et réexportés vers l'Europe et les Etats-Unis où ils venaient concurrencer les produits vendus par les distributeurs habituels. Le phénomène peut aussi s'accélérer ou se ralentir au rythme des fluctuations monétaires. On estime qu'il atteint dans certains secteurs ou pays dix pour cent du chiffre d'affaires.

Bernard Pras est directeur du Centre de Recherche DMSP (Dauphine, Marketing, Stratégie, Prospective). Spécialiste de marketing international et de comportement du consommateur, il est professeur à l'Université Paris Dauphine et professeur à l'Essec; Christophe Assens est membre du Centre DMSP.

Les solutions ne sont habituellement pas faciles. Elles se doivent de plus de rester dans le strict respect des règles communautaires. Dans l'exemple de l'automobile, les concessionnaires en France ne vont pas décider de réduire leur marge si le phénomène a peu d'ampleur. Par ailleurs, il n'est pas possible de ne pas offrir la même qualité de prestations de service à tous les clients, qu'ils aient acheté leur automobile par le concessionnaire local ou qu'ils soient passés par des exportateurs parallèles; la garantie fabricant est mondiale. On peut éventuellement jouer sur des garanties distributeur qui viennent en complément de la garantie constructeur, ou encore, le fabricant peut laisser au concessionnaire une certaine marge de manoeuvre dans la fixation du prix de vente du nouveau véhicule (ou du prix de reprise du véhicule ancien) dans le cadre d'une négociation avec le client au moment de l'achat. Les solutions varient selon l'origine du phénomène, son ampleur, son caractère occasionnel ou durable.

Presque toutes les catégories de produits sont touchées : produits industriels, chimiques, biens durables, produits de luxe.

En 1993, on peut se demander si l'acte unique européen va avoir une incidence sur le phénomène ou non, si certains secteurs comme celui des produits de grande consommation y échappent, si les solutions possibles sont plutôt d'ordre structurel ou conjoncturel, ou encore s'il faut considérer les exportations et importations parallèles comme un mal nécessaire.

L'entretien qui suit avec Monsieur Louis-Claude Salomon, Directeur Général des ventes de la société Procter & Gamble France enrichit les réflexions à ce sujet.

D.M. : Est-ce que le phénomène d'exportations parallèles touche les produits de consommation courante en Europe, et si oui, où trouve-t-il son origine ?

Les produits de grande consommation sont eux aussi touchés par les exportations/importations parallèles.

Mais la réponse à la question dépend en fait du type de produit ainsi que du type de marché. A l'intérieur de la C.E.E., les disparités de niveaux de vie sont minimes ou tendent à s'amenuiser, et jouent peu sur des produits à faible valeur ajoutée comme les détergents. A l'inverse, sur un produit à forte valeur ajoutée et incluant des coûts de transports faibles, la menace d'exportation parallèle doit être prise en compte de façon plus sérieuse car les différentiels de prix sont plus importants entre pays et, même après la prise en compte des coûts de transport,

l'opération reste intéressante. Par exemple, cela pourrait être le cas des cosmétiques mais l'attrait d'une telle opération restera quand même plus faible que sur des produits à très forte valeur ajoutée comme dans le secteur de l'électronique.

En Europe, le différentiel de prix s'explique aussi de manière endogène par les différences dans les coûts de fabrication et de manière exogène par la valeur relative des monnaies entre elles.

Ainsi une dévaluation pourra provoquer un impact immédiat avec un différentiel de prix de plus de 10% comme lors des dévaluations de fin 1992. Mais la dévaluation n'a pas la même incidence sur des produits comme les détergents; le déséquilibre des masses monétaires affecte moins les résultats en ce qui concerne cette catégorie de produits où la valeur ajoutée est moindre.

Enfin, il ne faut pas se limiter à la CEE. "L'exportation triangulaire" existe. Un produit partira à bas prix de l'Asie du Sud-Est par exemple, transitera par le Moyen-Orient ou les pays de l'Est, qui pourront jouer le rôle de plate-forme pour l'exportation parallèle vers l'Europe ou les Etats-Unis. Il pourra même arriver que le produit parte d'Europe où une entreprise vendra à des conditions particulières à un petit segment de marché - une "niche" à l'étranger, par exemple au Moyen-Orient - et que le produit soit réexporté vers l'Europe ou les Etats-Unis.

D.M. : Des disparités de prix ne peuvent-elles néanmoins pas apparaître pour des produits à faible valeur ajoutée ? Il semble qu'il y ait parfois des exportations parallèles même si la valeur ajoutée des produits est faible.

On peut s'attendre à ce que le phénomène des exportations parallèles s'accroisse et compris pour des produits à faible valeur ajoutée, d'une part, en raison des échanges avec les Pays de l'Est et de leur retard économique, et d'autre part en raison de l'instabilité grandissante des parités face aux incertitudes politiques.

Mais une cause des exportations parallèles, si le produit présente des possibilités de gains en raison des différentiels de prix, est la standardisation des produits et du mix marketing. Plus un produit sera standardisé au plan européen ou mondial, plus la tentation sera forte pour l'exportateur parallèle car le consommateur et lui-même seront sûrs d'acheter la même qualité, quel que soit le pays de provenance; ils ont un point de référence fiable et stable.

L'action combinée de la standardisation, c'est-à-dire d'absence de craintes pour l'exportateur parallèle ou le consommateur, et des disparités des prix ou fluctuations des monnaies fait que même des produits à relativement faible valeur ajoutée peuvent être concernés par le phénomène. C'est ainsi que des produits comme les détergents peuvent être touchés.

D.M. : Comment peut-on se protéger à court terme et à long terme face à ce phénomène ?

A long terme, le moyen d'annihiler le facteur additionnel lié aux fluctuations des monnaies est de créer une devise unique, l'E.C.U., qui sera alors en Europe l'unité de référence pour l'ensemble des prix. Mais si ceci résout le problème des fluctuations en Europe, cela n'apporte pas la solution aux autres causes des exportations parallèles, et le cas des exportations triangulaires reste entier.

A court terme, la réactivité est primordiale, il s'agit d'identifier des brèches et de corriger rapidement des déviations d'exportations. Cela peut se faire en créant par exemple des barrières à l'entrée dans un pays. Mais cette politique de barrières à l'entrée n'est pas suivie chez nous car elle est en contradiction avec les règles communautaires et notre éthique nous l'interdit.

Un frein à l'entrée des importations parallèles peut être la modification des caractéristiques locales d'un produit (packaging, nom, emballage).

Cependant, les avantages des économies d'échelles liés à la standardisation sont beaucoup plus importants que ceux escomptés de la protection qu'apporterait un retour en arrière vers une moindre standardisation sur les dimensions de l'emballage ou de la langue sur les étiquettes. Les étiquettes sont actuellement multilingues pour les marques européennes (Pampers par exemple) et, même si on avait des étiquettes dans la langue locale uniquement, rien n'empêcherait l'exportateur parallèle de faire lui-même des étiquettes multilingues. Pour la plupart des entreprises, il faut raisonner envers ce problème en termes de "trade-off". Quelle est la variable du mix la plus efficace et la moins coûteuse pour freiner les exportations parallèles, et celle qui réduit le moins les économies d'échelle attachées à la standardisation.

Dans le cadre de produits standardisés, aux formats standardisés, multilingues, avec des noms de marques mondiales comme Pampers, qu'est-ce qui est le plus dangereux : supporter quelques exportations parallèles ou réduire les avantages liés aux économies d'échelle ? Nous vous laissons le soin d'apporter la réponse.

D.M. : Une entreprise multinationale puissante, leader sur le marché, présente chez tous les grands distributeurs n'a-t-elle pas un pouvoir de négociation important vis-à-vis des distributeurs pouvant les dissuader de vendre des importations/exportations parallèles ?

Cela n'est guère possible. Du point de vue de la distribution, le phénomène d'exportations parallèles prend deux formes : l'exportation par l'intermédiaire de sociétés de "diverting", l'exportation par les grands distributeurs, c'est-à-dire nos clients.

Il existe des sociétés de "diverting" spécialisées dans l'exportation parallèle, telles que des services de sociétés d'achat, de sociétés d'import-export ou de commerce international qui profitent de l'écart de prix de vente net (hors effets de T.V.A et de marges distributeurs relatives aux particularités nationales des marchés) d'une même référence entre deux pays, accentué par des politiques promotionnelles échelonnées dans le temps et dans l'espace. Les prix ne sont jamais mondiaux. Ces exportations parallèles se font donc par à-coups, en fonction des opportunités du moment. Ainsi la "cannibalisation" de Mr Propre-France par Mr Propre-Espagne, par exemple, est marginale, ponctuelle et non systématique. Les distributeurs achèteront ces produits parallèles et pas grand chose ne peut être fait s'ils présentent des caractéristiques identiques à ceux vendus de façon classique.

Dans un autre registre, nos clients Européens (Auchan, Promodès, Carrefour et tous les autres) peuvent importer en France par exemple Pampers vendu légèrement moins cher dans un des autres pays s'il y a une dévaluation de la monnaie locale. Ils peuvent aussi importer un produit donné s'il est vendu moins cher parce que ne bénéficiant pas encore de la dernière technologie.

Si cette nouvelle référence est adoptée par les consommateurs français, les distributeurs vont alors essayer de négocier à la baisse leurs prix de cession sur cette nouvelle base.

Dans le cas où le différentiel de prix initial se justifie par un différentiel de coût, il n'y a aucune raison de céder au chantage.

Par contre, il apparaît légitime pour un industriel de réagir, par exemple dans le cas d'un produit d'appel vendu localement à perte, en rachetant ce produit afin d'endiguer le risque d'alignement à perte des autres enseignes sous le couvert de la législation française, mais ce n'est guère envisageable pour un produit de grande consommation.

D.M. : En référence à l'article du Professeur H. Simon dans ce numéro, quelle est selon vous la portée du concept de "corridor des prix" en tant que réponse à ce phénomène ?

Le concept de "corridor des prix" se conçoit dans la mesure où toute direction européenne de groupe industriel a une raison bien définie de réduire les disparités tarifaires entre le "pays le plus cher" et "le pays le moins cher". Néanmoins, il faudrait vérifier qu'une telle pratique est légale lorsque sa seule justification est la lutte contre les importations parallèles.

Les écarts de prix entre concurrents ont tendance à être relativement faibles en raison de "l'europanisation" de l'ensemble des entreprises sur la base d'une forte localisation européenne de la production et des achats. La raison principale de l'alignement des prix en Europe sera liée à l'europanisation de la production et à la standardisation dans un marché unique au premier chef.

La fixation des prix peut dépendre aussi beaucoup du poids que l'on a sur un marché.

D.M. : Dans certains domaines, les producteurs ont eu des réponses concertées à ces menaces; d'autres considèrent que globalement les exportations parallèles sont un mal nécessaire et, somme toute, ne diminuent pas les ventes globales de l'entreprise. Qu'en pensez-vous ?

Il est vrai que lorsque tous les producteurs offrent des produits très proches, très standardisés, les réponses des fabricants sont assez similaires. Dans le cas des appareils photos, si un des fabricants avait diminué ses prix pour lutter en Europe contre les exportations parallèles, tous les autres auraient suivi. Mais lorsqu'une entreprise est leader sur son marché, est leader aussi en matière de standardisation, des réponses identiques aux exportations parallèles sont impossibles pour la simple raison que le problème se pose en des termes différents pour les divers concurrents. Un concurrent aux produits moins standardisés sera moins exposé. Le leader doit constamment innover et mettre en place ses innovations le plus vite possible dans tous les pays européens pour développer sa part de marché. La stratégie de développement doit tenir compte du problème des prix de cession par pays.

Maintenant, dire que les exportations parallèles sont un mal nécessaire est aller un peu loin. Si nous dépassons le plan européen, on peut penser que dans des pays du tiers monde ou en voie de développement, la commercialisation à succès d'un produit

implique un prix correspondant au niveau de vie du pays en question. Le problème de l'exportation parallèle du produit vers les pays à niveau de vie plus fort peut alors se poser.

D.M. : On pourrait néanmoins envisager un principe de spécialité. Une filiale portugaise ou espagnole pourrait conduire à des ventes et des profits mondiaux élevés même dans le cas d'exportations parallèles si une très bonne anticipation, coordination existent et si les critères de performance de filiales en matière de volume de ventes et de profitabilité tiennent compte de l'impact européen ou mondial des résultats. La question - qui est classique dans le cas des problèmes de standardisation en général - n'est-elle pas largement organisationnelle ? C'est le problème de l'optimum global vis-à-vis des optima locaux.

Au niveau organisationnel, la stratégie de standardisation est caractérisée par une structure européenne centralisée en marketing et en production.

En parallèle, il faut susciter la communication inter-filiales et inter-groupes auprès des antennes locales décentralisées par pays, afin d'être informé des opportunités de gains à court terme d'une filiale et de tout éventuel dérapage, ces gains pouvant se réaliser au détriment des intérêts globaux à plus long terme. Ainsi les parts de marchés sont aussi importantes que les volumes de ventes dans l'analyse des performances; le phénomène des exportations parallèles produit l'effet de dilater la part de marché au détriment du chiffre d'affaires. Cet effet mesuré à un niveau désagrégé - en comptabilité des ventes de chaque filiale - permet ainsi d'analyser géographiquement et dynamiquement l'ampleur du phénomène.

Les questions que vous soulevez comme tout ce qui touche aux procédures, aux critères de performance, à la flexibilité nécessaires sont effectivement importantes pour toute entreprise multinationale confrontée au problème des exportations parallèles. Si les questions ne sont pas simples au plan européen, la complexité croît d'autant lorsqu'on se penche sur le phénomène au niveau mondial.

Mais encore une fois, le problème soulevé a tendance à moins "toucher" les produits de grande consommation que les produits plus sophistiqués.

Dans le cadre actuel de la mondialisation de l'économie, et sous l'impulsion de l'ouverture du marché commun européen, de trop nombreuses compagnies internationales se ruent de façon inconsidérée vers la stratégie de globalisation. Elles oublient une fois de plus les mésaventures survenues à d'autres et ne tiennent pas compte des erreurs du passé. Or, la globalisation n'est pas forcément une stratégie inéluctable et peut être une source d'incertitude si certaines conditions préalables ne sont pas remplies.

L'histoire se répète, y compris dans le domaine du marketing, et il est courant de voir resurgir, dès que certaines conditions sont réunies, les vieux fantômes des placards. Ce phénomène bien connu se double souvent d'un autre qui fait que l'on passe alors d'un extrême à l'autre : c'est l'effet du pendule.

En économie et gestion des entreprises, tel est le cas de la stratégie de globalisation des marchés qui connaît, à l'heure actuelle, un regain de faveur auprès de certaines compagnies internationales, après le développement tout aussi spectaculaire que controversé qu'avait connu cette même stratégie dès le début des années 60 aux Etats-Unis (1). Ce retour en force peut s'expliquer très aisément rien qu'en pensant au principal avantage concurrentiel à retirer d'une stratégie de globalisation des marchés : une réduction substantielle des coûts grâce à des économies d'échelle.

Néanmoins, son succès est aussi subordonné à son

GLOBALISATION : SENS ET CONTRE-SENS

CHRISTIAN DUSSART

efficacité commerciale et, sur ce dernier point, les choses ne sont hélas pas aussi simples! S'il est vrai, qu'en tant que champ d'application, l'ouverture le 1er janvier 1993 du grand marché européen n'est pas étrangère à cette ruée vers la globalisation, il n'en reste pas moins que la communauté européenne de Maastricht exhibe bien plus une orientation production et procédurière qu'une orientation consommateur (2). Ceci nous ramène, une fois de plus, à l'éternel problème de la myopie du marketing appliquée cette fois-ci au contexte européen. Confondant union économique voire politique, avec entre autres uniformisation des cultures, des réseaux de distribution, des pratiques commerciales, des médias, ces mêmes entreprises internationales jouent à fond la carte de la globalisation, à la recherche d'un avantage concurrentiel standardisé qu'elles croient ainsi et à tort pratiquement acquis d'avance. Or, ce concept de marché "unique" n'est pas pertinent aujourd'hui pour le professionnel de marketing (3). Tant qu'un niveau minimal d'harmonisation sur le plan de l'idéologie économique-politique ne sera pas atteint, il sera difficile de parler d'un véritable marketing "pan-européen" qui ait une identité propre et qui repose sur une approche globale du marché commun d'Europe.

De plus, et en nous plaçant maintenant du côté du système économique pris le plus souvent en référence, le modèle du capitalisme "néo-américain",

Professeur à l'ESCP après avoir été professeur à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), Christian Dussart est l'auteur de plusieurs ouvrages importants en stratégie marketing et en comportement du consommateur.