

Leçon 6 : La politique de prix internationale _____ 2

I. La fixation du prix public _____	2
1. Les coûts supplémentaires _____	2
2. Les marges commerciales _____	2
3. Le positionnement international _____	3
4. La fluctuation des taux de change _____	3
II. Le commerce parallèle _____	3
1. Le phénomène de base _____	3
2. Le danger du commerce parallèle _____	3
3. Les mesures contre le commerce parallèle _____	4
4. L'incidence des spécificités de la politique de prix sur le calcul des prix internationaux _____	5
III. Les prix de transfert _____	5
1. Définition et fixation des prix de transfert _____	5
2. Objectifs "secondaires" des prix de transfert _____	5

Leçon 6 : La politique de prix internationale

La politique de prix internationale se résume en deux grandes questions : à quel prix faut-il proposer le produit/service au client final, et à quel prix faut-il céder un produit au sein d'un groupe ?

La première question renvoie à la fixation des prix publics, tandis que la deuxième concerne la fixation des prix de transfert au sein d'une entreprise multinationale.

I. La fixation du prix public

Le fabricant d'un bien n'est qu'un acteur parmi plusieurs à avoir une influence sur le prix final. Le prix de vente (prix départ usine) que le fabricant fixe, en fonction de ses propres coûts et d'une marge souhaitée, constitue la base sur laquelle d'autres acteurs, notamment les transporteurs, distributeurs et le gouvernement du marché visé apportent des "transformations".

Ainsi, les spécificités de la politique de prix internationale ne résident pas prioritairement dans les méthodes de base de la fixation de prix, appliquées par les fabricants. On y retrouve les mêmes philosophies et approches que sur un marché domestique (calcul sur la base des coûts complets – "full costing" - ou calcul sur la base des coûts partiels – "direct costing"). Ce qui est spécifique au niveau international est la prise en compte de coûts supplémentaires, la modification des marges appliquées en fonction de la concurrence, des intermédiaires et du pouvoir d'achat de la cible, le choix d'un positionnement international et la fluctuation des taux de change.

1. Les coûts supplémentaires

Vendre un produit sur un marché étranger engendre typiquement des coûts plus importants que sur le marché domestique. Quatre facteurs sont à l'origine de ces coûts supplémentaires :

- les coûts de la structure internationale : lorsque l'activité internationale démarre ou n'est pas très importante, elle peut être gérée par un responsable export à temps partagé. A l'autre extrême, dans une entreprise multinationale, la structure internationale comprend plusieurs milliers de personnes. De plus, les activités internationales demandent des études de marché, des voyages de prospection, de négociation et des visites chez les clients,
- les coûts liés aux échanges internationaux concernent le transport des marchandises, leur assurance, les frais d'entreposage, de douane et les taxes,
- les surcoûts financiers supportés sont les frais bancaires liés à l'échange de devises (dans les cas où la facture n'est pas établie dans la monnaie du vendeur), et les frais de couverture de change,
- enfin, en fonction de la standardisation de la politique de produit, il peut y avoir des coûts d'adaptation du produit.

2. Les marges commerciales

A la base, les marges commerciales du producteur correspondent à son taux minimum exigé de rémunération des capitaux investis. Mais elles sont également susceptibles de

refléter, dans une certaine mesure, la variance du pouvoir d'achat local, la situation concurrentielle sur un marché ou encore les mesures fiscales locales.

Le prix payé par le client final est le résultat des coûts et marges de l'ensemble des intermédiaires d'un canal de distribution. Ainsi, ce prix a tendance à être plus faible si le produit est vendu directement à distance par le producteur (par internet par exemple), que si une multitude d'intermédiaires intervient.

3. Le positionnement international

Jouant sur un effet de pays d'origine favorable, certains produits sont, de manière délibérée, positionnés différemment à l'étranger que sur le marché d'origine. Un positionnement différent se traduit par un prix différent.

4. La fluctuation des taux de change

Le chiffre d'affaires et ainsi les profits d'une entreprise vendant à l'étranger sont soumis aux fluctuations du taux de change entre la monnaie de facturation et la monnaie du pays d'origine du vendeur.

II. Le commerce parallèle

1. Le phénomène de base

Les facteurs décrits dans la première partie de cette leçon expliquent pourquoi, pour des biens identiques, on observe fréquemment des différences de prix importantes d'un pays à l'autre. Ces différences peuvent mener à des flux de marchandises non intentionnels par les producteurs.

La logique précise, sous-jacente au commerce parallèle est la suivante : il y a du commerce parallèle à partir du moment où les gains d'arbitrage, c'est-à-dire les différences de prix nets pour un bien identique, sont supérieurs aux coûts d'arbitrage.

Il est à noter que, lorsque la quantité de marchandises réexportée augmente, la croissance des gains d'arbitrage est plus forte que celle des coûts d'arbitrage. Ainsi, naturellement, les commerçants sont plus enclin à s'engager dans des actions de commerce parallèle que les particuliers. Pour ces derniers, le commerce parallèle se résume typiquement à l'achat de marchandises lors d'un voyage ou au remplissage du réservoir de leur véhicule dans un pays limitrophe.

2. Le danger du commerce parallèle

D'abord, il est important de souligner qu'il est parfaitement légal et légitime – en tant que particulier aussi bien qu'en tant que commerçant – de profiter des différences de prix et de s'approvisionner dans les conditions les plus favorables. Le commerce parallèle n'est donc nullement interdit, sauf si l'on ne respecte pas le cadre réglementaire (acquiescement des frais de douane, acquiescement de la TVA, respect des normes et standards en vigueur lors de l'introduction des produits sur un marché). Il ne s'agit pas d'un marché noir. Par contre, il est de coutume de parler d'un "marché

gris", du fait que ces flux ne sont ni intentionnels ni forcément connus par les fabricants.

Ainsi le commerce parallèle est susceptible d'entraîner plusieurs problèmes pour les fabricants concernés :

- prévisions erronées de la demande locale (si le fabricant ne se rend pas compte que les produits achetés au pays B sont en réalité consommés au pays A ou C) ;
- ...engendrant dans les cas les plus graves des décisions erronées lors du choix de la localisation de sites de production,
- problèmes de sécurité si le produit réexporté ne correspond pas aux normes en vigueur dans le pays d'accueil,
- problèmes de service après vente si les capacités de SAV ne sont pas suffisantes dans le pays d'accueil,
- problème de communication avec le client si l'acheteur final n'est pas connu du fabricant,
- problème d'image si par exemple les produits sont revendus sur le marché d'accueil à un prix qui ne correspond pas au positionnement souhaité ou si les emballages/produits sont légèrement modifiés afin de satisfaire aux normes spécifiques d'un pays,
- irritation du consommateur : le consommateur pourrait se sentir "trompé" s'il découvre qu'un produit qu'il a acheté au prix fort dans son pays est proposé sensiblement moins cher à d'autres clients,
- perte de chiffre d'affaires et de profits : ce sont les intermédiaires s'engageant dans du commerce parallèle qui réalisent une partie du profit à la place du producteur.

3. Les mesures contre le commerce parallèle

Harmonisation des prix

Pour toutes ces raisons, les fabricants ont intérêt à éviter, ou au moins à limiter les phénomènes de commerce parallèle. La seule parade efficace consiste en l'harmonisation des prix sur l'ensemble des marchés visés. Lors de l'introduction de la Classe E en Europe, Mercedes, par exemple, a limité les écarts de prix (nets) entre pays à 3%.

Toutes les autres mesures contre le commerce parallèle présentent des inconvénients majeurs pour l'entreprise concernée. Des modifications mineures du produit sont généralement reconnues en tant que telles par les consommateurs / intermédiaires et ne les empêchent pas de bénéficier des écarts de prix. Des modifications majeures de produit contrecarient les efforts consistant à réaliser des économies d'échelle lors de la production. De même, les modifications mineures de l'emballage ne trompent pas facilement les clients. Modifier les conditions de garanties pour les produits ré-importés ne constitue pas non plus un moyen approprié. A terme, une telle mesure risque, au contraire, de se traduire en problème d'image pour le fabricant qui le tenterait. Un rachat des importations grises est possible, mais coûte cher à l'entreprise et ne peut être maintenu que durant une courte période. Toutefois, ce geste est apprécié par les distributeurs "fidèles" qui se sentent ainsi protégés par leur fournisseur.

En aucun cas, les fabricants touchés ne peuvent interdire à leurs partenaires / distributeurs de revendre ailleurs les marchandises qu'ils ont acquises ailleurs. Toutes les grandes marques qui l'ont essayé (Volkswagen, BMW, Seiko, Cartier, ...) se sont vues condamnées par les tribunaux compétents. Le contrôle de sa propre marchandise s'arrête au moment de la vente.

4. L'incidence des spécificités de la politique de prix sur le calcul des prix internationaux

Un fabricant, intégrant dans ses prix de vente internationaux tous les coûts supplémentaires relatifs à la commercialisation de biens à l'étranger, arriverait à des prix de vente plus élevés à l'étranger que sur son marché domestique. Or, une telle pratique se heurte à plusieurs obstacles.

La situation concurrentielle de l'entreprise sur le marché étranger est souvent moins favorable que sur le marché domestique. L'exemple des constructeurs d'automobile démontre, encore une fois, ce principe du "marché captif". Chaque grande marque d'automobile a une part de marché domestique qui est plus élevée que celle à l'étranger.

Un prix fondé principalement sur les coûts ne tiendrait compte ni du pouvoir d'achat effectif de la cible, ni d'autres spécificités d'un environnement local (par exemple les mesures fiscales) et résulterait immédiatement dans des phénomènes de commerce parallèle. Par conséquent, la politique internationale des prix doit fonder son calcul des prix sur un plus grand nombre de facteurs que seulement sur les coûts. Schématiquement, le prix de vente à l'étranger doit être :

- au niveau maximal accepté par les clients,
- au niveau minimal par rapport à la concurrence,
- en adéquation avec le positionnement souhaité,
- suffisamment harmonisé afin d'éviter des flux non intentionnels de biens.

III. Les prix de transfert

1. Définition et fixation des prix de transfert

L'objectif principal des prix de transfert, aussi appelés prix de cession interne, consiste à mesurer et évaluer les échanges de marchandises / services entre filiales ou entre les filiales et la maison mère. Les prix de transfert servent donc en premier lieu à comparer et contrôler la rentabilité des différentes unités d'un groupe.

Les entreprises sont tenues de fixer leurs prix de transfert sur la base du prix que des entités indépendantes en situation de libre concurrence auraient conclu sur le marché. Ce principe de la fixation des prix de transfert s'appelle en anglais "at arms' length". Toutefois, il existe des tentations (et exemples réels) de ne pas suivre à la lettre ce principe.

2. Objectifs "secondaires" des prix de transfert

Au-delà des objectifs principaux cités auparavant, les prix de transfert poursuivent des objectifs "secondaires" visant à optimiser le profit et/ou le cash-flow de l'entreprise internationale. Ces objectifs "secondaires" sont :

- la minimisation des impôts,
- la minimisation des frais de douane,
- l'évitement des barrières de commerce,
- l'équilibrage des taux d'inflation divergents,

- la limitation des conséquences des risques politiques,
- l'amélioration de la capacité d'emprunt local.

Le principe de base pour atteindre les objectifs secondaires est toujours le même. En jouant sur les prix de transfert, l'entreprise internationale réalise les profits (ou les pertes) dans le pays dans lequel les conditions sont optimales. Afin de diminuer sa charge d'imposition globale, par exemple, l'entreprise fait baisser ses profits dans les pays à relativement forte imposition et les fait augmenter dans des pays à relativement faible imposition grâce à une légère surfacturation des sous-ensembles venant du deuxième type de pays. De même, l'amélioration comptable de la situation financière d'une filiale grâce aux prix de transfert est susceptible d'augmenter sa capacité d'emprunt sur un marché local (et réduire en même temps ses coûts de crédit).

Si les frais de douane, voire les autorisations d'importer un produit, varient en fonction de la valeur d'un bien, il peut être opportun pour l'exportateur de facturer ce bien en dessous des seuils critiques.

En ce qui concerne l'équilibrage de la divergence des taux d'inflation, il est recommandé de transférer les fonds dans les pays à faible taux d'inflation. En sur-évaluant les prix des biens ou services exportés vers des pays à risque politique élevé – ou vendus à des entités déjà expropriées suite à des nationalisations – un groupe international est en mesure de sortir une partie des fonds investis dans un environnement hostile.

En dehors des dispositions légales, l'entreprise internationale ne doit cependant jamais perdre de vue que l'interférence comptable dans la situation financière d'une filiale a également des répercussions sur le comportement des salariés. Plus une entité est performante, plus son personnel est en général motivé et impliqué dans le développement de la structure. Casser cet élan à cause de prix de transfert peut à la fin être plus dommageable pour l'entreprise concernée qu'une éventuelle augmentation de l'imposition locale.