



PRODUITS DE BEAUTE RIVA

Ce cas a été préparé uniquement dans le but de fournir des éléments pour la discussion d'un problème de management. Il ne prétend pas illustrer le traitement efficace ou inefficace d'un problème de la vie des affaires. Certains noms et d'autres informations peuvent avoir été modifiés dans le souci de maintenir leur confidentialité.

L'Institut de Management International de l'Université de Lausanne (IUMI) autorise la reproduction de ce cas. Ce cas est mis en utilisation publique gratuite sur le site <http://www.hec.unil.ch/jusunier/teaching/index.htm>. Pour toute autre demande d'information, contacter: IUMI, HEC, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse; téléphone 00 41 21 692 3310 ; fax 00 41 21 692 3495; e-mail admin.mim@hec.unil.ch.

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-07-25

Françoise Gain, directeur marketing de la Société Riva-France, a reçu en septembre et octobre 2001 des résultats étonnants en provenance de panels de détaillants et de consommateurs. Les ventes nationales aux consommateurs de son principal produit cosmétique, la crème-base Riva, sont estimées à un niveau inférieur de 20% à la production en usine. Aucun signe de sur-stockage chez les grossistes n'apparaît à travers les rapports de visite de la force de vente.

Riva-France est la filiale d'un groupe international d'origine américaine, la "Riva Products Company" dont l'activité principale est la production et la commercialisation de cosmétiques et produits de beauté. En 1997, une découverte du centre de recherche du groupe a permis la mise au point d'une nouvelle crème d'entretien de la peau. Plusieurs brevets protégeant la découverte ont été déposés.

L'exploitation de ces brevets a d'abord été confiée à la filiale française qui a commencé la production et la commercialisation en février 1998. Le succès commercial a été rapide, le nouveau produit bénéficiant dans l'esprit du public d'un très bon rapport qualité/prix. Conformément aux directives de la direction internationale du groupe, la production de Riva-France est destinée exclusivement au marché français et à quelques pays d'Afrique francophone.

Au mois de janvier 2001, le même produit commence à être fabriqué par la filiale anglaise du groupe Riva, la société "UK Riva Limited". Des investissements importants sur l'usine de production permettent d'assurer une qualité irréprochable des produits ainsi qu'une grande capacité de production. Le produit est lancé comme un article haut de gamme, à un prix élevé et avec une puissante campagne de publicité et de promotion. Après un démarrage prometteur, les ventes de l'usine fléchissent sensiblement à partir du mois d'août et continuent ensuite à s'écarter des prévisions.

Françoise Gain est au courant de cette situation, ayant suivi à titre de conseil le lancement du produit en Angleterre. Cependant, ce qui l'inquiète en novembre 2001, c'est l'écart entre les ventes au consommateur final et la production ex-usine. Elle en fait part à Jacques Graff, directeur général de Riva-France et membre du Board du groupe international.

Celui-ci ne manifeste aucune inquiétude et à la limite aucun intérêt pour ce problème: "Oh, vous savez, les résultats des panels! Notre production s'écoule bien et c'est le principal! Dites aux sociétés gérant les panels de revoir leurs échantillons et leur mode de recueil des données et vous verrez que tout rentrera dans l'ordre".

Françoise Gain décide néanmoins de faire réaliser un audit spécial du marché par un cabinet extérieur. Les résultats globaux confirment exactement ceux des panels ainsi que l'absence d'un quelconque sur-stockage. De plus, il ressort de leur analyse que les écarts se trouvent limités aux flux transitant par deux grossistes qui figurent parmi les cinq plus gros clients de Riva-France.

Un mois après son entrevue avec Françoise Gain, Jacques Graff reçoit du président de la filiale anglaise une note confidentielle indiquant qu'un de ses vendeurs a découvert tout à fait par hasard un lot de crème-base Riva made in France chez un grossiste anglais. Ce dernier a

été évasif sinon réticent pour en indiquer l'origine. Jacques Graff appelle Françoise Gain dans son bureau et lui transmet la note sans commentaire.

"Cette note ne me surprend pas", répond Françoise. "Au contraire, elle confirme mes soupçons de fuite clandestine de notre production vers le marché anglais. J'ai vérifié que nos ventes qui s'évaporaient en France par rapport à la production correspondaient précisément à la baisse de la demande à la filiale anglaise. Il est clair que certains de nos clients grossistes exportent pour leur propre compte, et sans en avoir averti notre groupe, des crèmes de base Riva vers des correspondants anglais".

"J'ai examiné la structure des coûts de la production anglaise et j'ai trouvé que même en ajoutant les frais de transport et de douane, un produit en provenance de notre usine française pouvait être revendu avec un profit à un distributeur anglais 15% en-dessous du tarif anglais".

"Comment est-ce possible?", s'étonne Jacques Graff.

"Le produit anglais a été lancé avec des coûts de production, de publicité et de promotion élevés", explique Françoise Gain. "Il a été positionné comme produit de haut de gamme et son prix est supérieur à celui de tous nos concurrents. J'avais indiqué avant le lancement que le prix de vente me semblait trop élevé mais je me suis heurtée à une opposition générale: les financiers de UK Riva Limited souhaiteraient un retour sur investissement rapide compte tenu des difficultés de trésorerie nées des détours initiaux et le service marketing, appuyé par l'agence de publicité, avait insisté sur l'opportunité de saisir un créneau de haut de gamme totalement délaissé par la concurrence et très rentable. Mon avis a donc été écarté."

Jacques Graff se met à marcher de long en large dans son bureau. "En tant que directeur général de la filiale française, je suis ravi que notre usine fonctionne à pleine capacité, mais comme membre de l'International Board, je ne puis laisser couler l'unité anglaise. Que peut-on faire?"

"Une chose est certaine", répond Françoise, "il nous est impossible d'empêcher nos clients grossistes indépendants d'exporter vers l'Angleterre s'ils le veulent; quant aux distributeurs anglais, comment les blâmer de saisir l'opportunité d'une offre plus intéressante

tout en bénéficiant de l'action publi-promotionnelle de la filiale anglaise! Je sais que c'est facile à dire, mais vous auriez pu vous soucier depuis longtemps de définir une stratégie internationale de prix au niveau de l'International Board."

"Il n'est jamais trop tard pour bien faire! Faites-moi un rapport contenant vos suggestions pour traiter le problème de la crème-base Riva", dit en conclusion Jacques Graff.

Questions

Pour aider Françoise Gain à établir ses propositions pour Jacques Graff, vous apporterez des éléments de réflexion sur les points suivants, en distinguant le court terme (l'urgence) du moyen terme (la solution durable) :

1/ Quelle est l'origine des problèmes constatés ?

2/ Quelles pressions peut-on exercer sur les distributeurs, compte tenu du fait que la législation européenne limite la distribution exclusive par pays, et légitime les importations parallèles (pour faciliter la concurrence et la circulation des marchandises entre Etats-membres de la UE) ?

3/ Faut-il modifier le marketing mix et en particulier le prix ? dans quel pays et dans quel sens ?

4/ Quels sont les problèmes liés à l'organisation et à la prise de décision en matière de stratégie marketing ?