

Les Incoterms et le calcul du prix de vente export

L'Incoterm (*International Commercial Term*) est un langage standardisé conçu par la Chambre de commerce internationale (ICC) pour permettre aux acheteurs et aux vendeurs de respecter leurs obligations réciproques en matières de prise en charge des marchandises, de transfert des risques et des frais. Ainsi, la prise en charge de l'acheminement, de l'enlèvement, des documents douaniers, du déchargement... est, explicitement, répartie entre les acheteurs et les vendeurs.

Ces termes, formulés en 1936, ont été mis à jour en 2000 pour tenir compte du développement du commerce international et des évolutions des techniques dans les modes de transport. Ils définissent des normes contractuelles mondiales qui évoluent avec la mondialisation des échanges.

Ils sont regroupés en quatre catégories distinctes.

| | | Documents | Coûts |
|--|--|---|--|
| Groupe E : EX (obligations minimales) | EXW EXW : Ex-Works (À l'usine) | Facture pro forma Facture commerciale Avis d'expédition | Frais de fabrication + Frais d'exploitation + Marge bénéficiaire + Emballage |
| | | | = EXW |
| Groupe F : Free (transport principal non acquitté) | FAS FAS : Free Alongside Ship (Franco le long du navire) Cet Incoterm doit être réservé au transport maritime. | Document de transport | EXW + Chargement + Pré-acheminement + Formalités de douane export |
| | | | = FAS |
| | | | FCA FCA : Free Carrier (Franco transporteur) Cet Incoterm peut être utilisé quelque soit le mode de transport. |
| = FCA | | | |
| Groupe C : Cost and Carriage (transport principal acquitté) | FOB FOB : Free On Board (Franco à bord) Cet Incoterm doit être réservé au transport maritime. | Connaissement maritime | EXW + Chargement + Pré-acheminement + Formalités de douane export + Frais de mise à bord |
| | | | = FOB |
| Groupe C : Cost and Carriage (transport principal acquitté) | CFR CFR : Cost and Freight (Coût et fret) | Connaissement maritime | EXW + Chargement + Pré-acheminement + Formalités de douane export + Frais de mise à bord + Transport principal |
| | | | = CFR |

| | | Documents | Coûts |
|---|---|--|---|
| | CPT CPT : Carriage Paid To (Port payé jusqu'à) CIF CIF : Cost, Insurance, freight (Coût, assurance, fret) | Documents de transport Connaissance maritime Documents d'assurance | EXW + Chargement + Pré-acheminement + Formalités de douane export + Frais de mise à bord + Transport principal + Assurance = CIF |
| | CIP CIP : Carriage and Insurance Paid To (Port payé, assurance comprise jusqu'à) | Document de transport Documents d'assurance | |
| Groupe D : Delivered (obligations maximales) | DES DES : Ex Ship (Rendu ex ship) | Connaissance maritime Certificat d'assurance | |
| | DEQ DEQ : Delivered Ex Quay (Rendu à quai) | Connaissance maritime Documents douaniers | EXW + Chargement + Pré-acheminement + Formalités de douane export + Frais de mise à bord + Transport principal + Assurance + Frais de déchargement = DEQ |
| | DDU DDU : Delivered Duty Unpaid (Rendu droits non acquittés) | Document de transport | DEQ + Post-acheminement + Déchargement = DDU |
| | DDP DDP : Delivered Duty Paid (Rendu droits acquittés) | Document de transport Documents douaniers | DDU + Douane import, droits et taxes |
| Prix d'achat de l'importateur | | | = DDP |
| Marge de l'importateur (% du DDP) | | | |
| Prix de vente au grossiste | | | |
| Marge du grossiste | | | |
| Prix de vente au détaillant | | | |
| Marge du détaillant | | | |
| Prix de vente HT au client final | | | |

Rechercher des débouchés sur les marchés étrangers

SITUATION

Pour sonder les débouchés du marché mexicain des systèmes d'épuration, votre entreprise a mené une étude. Cela lui permet d'avoir davantage d'informations sur l'environnement et plus précisément sur le marché de l'épuration des eaux usées (voir annexe p. 156 à 158).

CONSIGNES

1. Rédigez une note dans laquelle vous présenterez les caractéristiques générales du Mexique, le degré d'ouverture du marché, les risques et les obstacles. Concluez sur le choix du Mexique comme pays cible.
2. Présentez, sous la forme d'un tableau, une étude de la demande du marché mexicain des systèmes d'épuration. Pour ce faire, utilisez le tableau ci-dessous.

Étude de la demande

| | |
|------------|---|
| Quoi ? | <ul style="list-style-type: none"> – Quels sont les objectifs de l'étude ? – Quel est le produit ? – À quel(s) besoin(s) répond le produit ? |
| Qui ? | <ul style="list-style-type: none"> – Qui sont les acheteurs ? – Qui sont les consommateurs ? – Quels sont les principaux segments ? – Qui sont les prescripteurs ? – Qui sont les distributeurs ? – Qui sont les principaux concurrents ? |
| Quand ? | <ul style="list-style-type: none"> – Dates et échéances |
| Où ? | <ul style="list-style-type: none"> – Zone géographique – Marché |
| Comment ? | <ul style="list-style-type: none"> – Modalités d'achat, critères d'achat – Distribution – Normes, législation |
| Pourquoi ? | <ul style="list-style-type: none"> – Stratégie |
| Combien ? | <ul style="list-style-type: none"> – Quantités (en volume, en valeur) : taille du marché... – Perspectives – Stratégie prix |

Mexique

Le marché de l'épuration des eaux

Avec le resserrement de la réglementation environnementale et la préoccupation croissante face à la pollution et à la qualité de l'eau, le marché de l'équipement d'épuration devrait connaître une expansion marquée au Mexique. On prévoit que le pays devra investir 6 milliards de dollars US pour moderniser ses systèmes municipaux d'épuration des eaux usées. L'industrie sera tenue, elle aussi, d'investir davantage dans ce domaine. La tendance à privatiser l'industrie de l'épuration dans les deux pays devrait aussi améliorer les perspectives de vente.

Le marché mexicain est constitué par les sociétés de construction et d'ingénieurs, qui soumissionnent des installations d'épuration municipales et industrielles complètes, les petites installations municipales et les sociétés industrielles ayant besoin d'un système d'épuration. [...]

Le produit doit porter des étiquettes en espagnol contenant les renseignements requis, que l'on doit produire sur place avant l'exportation. Il doit respecter les normes de produits mexicaines et obtenir une homologation en ce sens. Le produit doit aussi être adapté en fonction des normes électriques mexicaines. Ces normes sont basées sur un courant de 100/120 volts de 60 cycles ; l'équipement industriel fonctionne au courant 115/120 volts monophasés pour les commandes, alors que l'alimentation des usines est de 440 volts triphasés de 60 cycles. Le produit doit être adapté aux altitudes élevées. Il doit respecter les mesures du Système International. Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle donne une idée des normes techniques et des normes d'exportation à respecter avant de pouvoir exporter. [...]

Le Mexique est une république fédérale composée de 31 États et d'un district fédéral englobant Mexico. Le président est élu pour un mandat de six ans. Le Mexique a joui de la stabilité politique pendant la plus grande partie du ^{xx}e siècle, surtout grâce à l'hégémonie du Parti Révolutionnaire Institutionnel (PRI), actuellement au pouvoir, qui dirige le pays depuis sa création en 1929. Le Mexique a entrepris une démarche de réforme politique qui inclut l'ouverture du système politique, la réforme du système judi-

ciaire, la lutte contre la corruption, le renforcement de la répression du trafic des stupéfiants et la poursuite de la libéralisation économique. Une démocratie multipartite est en train de naître, le système judiciaire est en pleine réforme et la dévolution des pouvoirs fédéraux est entamée ; tous ces facteurs devraient contribuer à démocratiser le système politique, à décentraliser la prise des décisions et à développer le multipartisme.

Au milieu de 1998, on classait déjà le Mexique comme l'un des trois débouchés naissants les plus sûrs pour les investisseurs étrangers. Les politiques de stabilisation macroéconomique et le régime de taux de change flottant ont fait diminuer l'inflation des deux tiers par rapport au niveau record de 1995, et permis de juguler la flambée des taux d'intérêt. Les résultats économiques mensuels ont dépassé les prévisions du secteur privé, mais la chute des prix du pétrole de 1998 empêche la situation de s'améliorer.

On estimait que la valeur du marché de l'épuration des eaux industrielles usées au Mexique tournait autour de 99 millions de dollars US en 1997 ; selon les prévisions, la croissance cumulative de ce marché devait atteindre 18 % au cours des six années suivantes. Les importations représentent environ 67 % du marché total (66,8 millions de dollars US).

On estime que la valeur du marché municipal de l'épuration des eaux usées est de 129 millions de dollars US, les importations représentant 73 % de ce marché (94 millions de dollars US). Combinés, les marchés de l'épuration industrielle et de l'épuration municipale auraient une valeur de 228 millions de dollars US. On prévoyait un recul de ce marché.

Le marché de l'épuration des eaux usées se divise en deux grands segments : l'épuration des eaux usées municipales et l'épuration des eaux usées industrielles. Le segment industriel devrait connaître une expansion rapide au cours des prochaines années à cause de la réglementation de l'ALENA et de l'adhésion à la norme ISO 14000. En outre, la refonte de la réglementation de protection de l'environnement pourrait accroître la demande dans ce segment. On peut diviser le segment industriel en sous-seg-

Annexe
(suite)

ments de la fabrication, des mines et de l'exploitation pétrolière, de la construction et de l'électricité. Les secteurs les plus prometteurs sont ceux du sucre, de la betterave et de l'alcool, du pétrole, de la pétrochimie, de la transformation alimentaire, de la chimie, du fer et de l'acier, des pâtes et papiers et du textile. Le segment municipal a connu une expansion rapide au Mexique avant la dévaluation du peso en 1994, s'est rétréci au milieu de la décennie et amorce maintenant une reprise. Le Mexique s'est engagé à dépenser 460 millions de dollars US pour moderniser les installations d'épuration des eaux usées ; on estime que ce pays devra investir 6 milliards de dollars US pour répondre à ses besoins municipaux.

La décision d'acheter de l'équipement d'épuration des eaux usées met normalement en cause de nombreuses personnes. Pour les nouveaux aménagements, les principaux preneurs de décision sont en général les ingénieurs qui conçoivent les installations. Dans certains cas, les ingénieurs se contentent de fixer les spécifications du système ; dans d'autres, ils recommandent un système particulier. Pour la modernisation d'installations existantes, la décision peut incomber à des ingénieurs, au directeur de l'usine ou à des experts conseils. Dans cette industrie, la clé du succès est d'établir un contact direct avec les principaux décideurs. Étant donné que la technologie d'épuration n'est qu'un élément, crucial cependant, du système complet, il est essentiel que la société assoie sa crédibilité et établisse une relation de confiance marquée avec le décideur. Les autres critères importants retenus dans la décision d'achat sont la conformité aux normes locales, le prix, le soutien technique, des conditions de crédit avantageuses, la qualité et les frais d'entretien et d'exploitation. Dans de nombreux segments, les considérations financières (en particulier les frais d'immobilisation) jouent un rôle aussi déterminant, sinon plus, que le rendement technique.

L'industrie de l'épuration est dominée par les sociétés étrangères, surtout américaines. On privilégie les systèmes importés en raison de leur qualité et du recours à des technologies de pointe. Les entreprises européennes et asiatiques sont devenues plus concurrentielles et, soutenues par des programmes publics d'aide à l'exportation, ont augmenté leur part de marché ces dernières

années. Les sociétés européennes offrent des systèmes de grande qualité, mais leurs prix sont moins compétitifs ; inversement, les fournisseurs asiatiques ont tendance à avoir des prix très avantageux, mais offrent des systèmes moins perfectionnés. Au Mexique, les fournisseurs nationaux sont bien connus dans le marché ; on considère que leurs prix sont concurrentiels et ils ont réussi à gagner des soumissions municipales. Les fournisseurs nationaux ont aussi un certain avantage par rapport aux sociétés étrangères en ce qui concerne le service après-vente et le soutien technique.

Les importations dominent le marché de l'épuration dans les deux pays. Elles représentent 67 % du marché au Mexique et 80 % du marché au Chili.

Grâce à l'ALENA et à l'accord bilatéral de libre-échange avec le Chili, il n'existe aucun tarif douanier direct sur les produits des États membres, ce qui augmente la compétitivité de leurs produits sur le plan des prix. Les concurrents étrangers sont assujettis à un tarif douanier de 11 %.

À cause de règlements environnementaux plus stricts et d'une plus grande préoccupation face à la pollution et à la qualité de l'eau, le marché de l'équipement d'épuration des eaux usées devrait poursuivre son expansion dans les deux pays. Au Mexique, on prévoit que le pays devra dépenser 6 milliards de dollars US pour moderniser ses installations d'épuration des eaux usées municipales. L'industrie de la fourniture d'équipement d'épuration des eaux usées est hétérogène, tant par le nombre de concurrents que par la grande différenciation des produits. Les sociétés ont traditionnellement une dimension régionale ; par conséquent, la concurrence dans le marché international de l'équipement d'épuration est diversifiée ; elle est composée d'un grand nombre de sociétés, plutôt que dominée par quelques géants. Les principaux concurrents dans le marché de l'équipement d'épuration sont des entreprises étrangères. Les producteurs locaux d'équipement d'épuration ne sont pas aussi renommés pour la qualité et la fiabilité de leurs produits que les sociétés étrangères et ne peuvent rivaliser avec elles sur le plan de la technologie. Les sociétés américaines dominent la concurrence étrangère, avec 60 à 70 % des importations totales. Les sociétés américaines sont en général très bien positionnées sur le plan des prix par rapport aux

Annexe
(suite)

...
fournisseurs européens ; elles offrent une gamme de produits étendue et profitent de leur proximité géographique. Les sociétés européennes et asiatiques ont aussi une place dans le marché de l'équipement d'épuration dans ces pays. L'une de leurs principales stratégies a été d'offrir des prêts de faveur pour des investissements dans la protection de l'environnement liés à l'achat de leurs produits. Les sociétés européennes sont engagées dans une démarche de longue haleine axée sur l'établissement de liens personnels dans ces marchés. Les principaux concurrents dans le marché de l'équipement d'épuration au Mexique et au Chili sont des entreprises étrangères comme Mako and Smith de Mexico, American Water Treatment, Parisienne des Eaux et Hyashi Corporation. Les concurrents nationaux sont des entreprises comme les Mexicaines Grupo Purica, Purimex et Arroyo SA et comme les Chiliennes Grupo Cloral et Aqua Industrias.

Le Mexique est signataire des principales conventions internationales régissant la protection des droits de propriété intellectuelle, notamment les ententes de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, la Convention de Paris pour la protection de la propriété industrielle et la Convention universelle sur le droit d'auteur. Le gouvernement mexicain renforce son régime national de protection de la propriété intellectuelle. En 1997, il a promulgué une nouvelle loi sur le droit d'auteur et a modifié son code pénal pour y inclure des peines plus sévères contre

le piratage. Le Mexique met en application des règlements adoptés en vertu de l'ALENA visant le traitement national non discriminatoire en matière de propriété intellectuelle.

Au milieu de 1998, le Mexique se classait comme l'un des trois marchés naissants les plus sûrs pour les investisseurs étrangers. L'économie mexicaine continue de se remettre de la récession de 1995-1996. Les politiques de stabilisation macroéconomique et le flottement du taux de change ont fait chuter l'inflation des deux tiers par rapport au niveau record de 1995 ; les taux d'intérêt ont aussi nettement diminué. Les résultats économiques mensuels ont dépassé les prévisions du secteur privé, mais la chute des prix du pétrole survenue en 1998, plus que tout effet de la crise asiatique, entrave la reprise économique. Cependant, la participation à l'ALENA devrait protéger le Mexique de toute déstabilisation économique marquée dans l'avenir. L'ALENA a permis au Mexique d'accentuer son degré d'activité économique et on lui attribue le mérite d'avoir atténué l'impact global de la récession de 1995.

La plupart des opérations devront faire l'objet d'une lettre de crédit irrévocable pour atténuer le risque de crédit et garantir le transfert de fonds.

Le Mexique bénéficie d'un climat politique stable et continue de favoriser le développement des institutions démocratiques, ce devrait renforcer sa stabilité dans l'avenir.

D'après les extraits d'une étude de marché

Les fonderies de Moselle

Les fonderies de Moselle à Hayange (57 Moselle) sont spécialisées dans la fabrication de composants de sécurité réalisés en aluminium pour l'industrie automobile. La société emploie 540 personnes. Ses principaux clients sont des grands noms de l'automobile tels que Bosch, Volkswagen, Renault, Ford, Honda...

Vous êtes employé(e) depuis le 1^{er} février 200N comme assistant(e) de M. Maurin, directeur du service exportations.

Déjà implantée en Hongrie et au Mexique, l'entreprise envisage de s'associer en Chine avec un producteur local implanté à Pékin.

En vue de la préparation de ce projet, M. Maurin vous demande, à l'aide de la documentation jointe en annexes 1 et 2, de dresser, dans une note de synthèse, un panorama des principales difficultés d'ordres culturel et juridico-économique qu'il doit se préparer à affronter.

TRAVAIL À FAIRE

Présentez cette note de synthèse.

Annexe 1

Mathieu Boisard, directeur Asie-Pacifique de Technifor

« Attention à la fidélité de son partenaire »

La société Technifor cherche actuellement à renforcer son implantation en Chine. Son directeur Asie-Pacifique estime qu'il est nécessaire d'avoir un occidental sur place pour manager des équipes chinoises. Selon lui, le réseau de relations – Guanxi – est primordial pour réussir dans l'empire du Milieu.

Mathieu Boisard connaît bien la Chine. Ses qualités et ses travers. Responsable de la zone Asie-Pacifique au sein de Technifor, une PME (20 millions d'euros de chiffre d'affaires. 75 % à l'export) qui produit des machines de marquage industriel, il estime avant tout que « la patience est l'une des clés de la négociation en Chine ». Son expérience du pays lui a toutefois appris à être prudent avec ses partenaires de l'empire du Milieu. « Quelle que soit l'activité que l'on a en Chine, il vaut mieux avoir sur place quelqu'un de culture européenne pour manager une équipe chinoise. En fait, les Chinois ne sont pas fiables. Ils ont beaucoup d'opportunités et ceux qui parlent anglais sont très courtisés. Ils n'hésitent pas à changer si leur nouveau poste leur

rapporte plus et il faut les comprendre. La meilleure configuration consiste à associer un directeur occidental à un directeur adjoint chinois », explique-t-il. Cela permet notamment de soigner son réseau. « Il y a un mot qui qualifie le réseau de relations en Chine : c'est le Guanxi. Or, le Guanxi est primordial pour réussir en Chine. Il faut absolument entretenir des relations serrées avec ses partenaires, qu'il s'agisse de donner un billet pour un mariage, de "renvoyer l'ascenseur"... Entretien son Guanxi est un vrai sport national », constate Mathieu Boisard.

Autre contrainte, primordiale dans un pays de cette taille : bien évaluer le lieu d'implantation. « La Chine est restée dans les esprits comme un pays pas cher. Cela est vrai à l'intérieur du

continent, mais dans ce cas, cela pose de gros problèmes d'infrastructures et de recrutement. En revanche, dans les villes commerçantes sur la côte, les prix ont beaucoup augmenté. On ne compte plus les salaires par centaines, mais par milliers d'euros », ajoute le responsable Asie de Technifor. Tout dépend, en fait, de ce que l'on veut faire en Chine : « Si l'on se contente de vendre en Chine, les zones côtières sont incontournables. En revanche, si l'on monte un joint-venture avec un partenaire, il est tout à fait possible d'aller dans la Chine profonde. Mais cela implique de former un personnel qui sera moins rapide et moins flexible qu'à Shanghai, par exemple. »

D'après *Classe export*, n° 104, mars 2001.

Vigilance et persévérance pour réussir en Chine

La Chine reste encore aujourd'hui une économie socialiste de marché. Il n'est donc pas aussi facile d'y travailler, puisque les règles économiques, en vigueur dans les pays industrialisés, ont été et sont encore encadrées en Chine dans un carcan bureaucratique empêchant ou ralentissant l'activité des entreprises étrangères. Dans une démarche d'ouverture, des mécanismes de marché sont progressivement intégrés de façon pragmatique dans une économie socialiste. C'est notamment ce qui explique parfois la réussite de PME familiales alors que des PME étrangères de taille plus importante sont bloquées par une Administration bureaucrate lente.

L'entrée de la Chine à l'OMC devrait favoriser la transparence des règles applicables et également la baisse progressive des droits de douane. Le gouvernement chinois, en vue de l'adhésion de la Chine à l'OMC, a entrepris plusieurs réformes dans le but de sécuriser l'investissement étranger.

La Chine nous a montré au cours de ces dix dernières années qu'elle allait faire partie dans le futur des principaux acteurs économiques. On constate notamment depuis quelques années que les investissements se tournent de plus en plus vers la Chine. Les investisseurs

étrangers ont longtemps succombé au mirage de la croissance à deux chiffres et du marché intérieur de plus d'un milliard d'habitants.

Investir en Chine a été une affaire plus émotionnelle que financière et ce n'est que maintenant que les entrepreneurs réalisent que le marché, bien que très prometteur, n'est pas si facile. Toutefois, cette crise de confiance n'a que rarement provoqué des réactions rationnelles de protection et de défense. Le potentiel pour la réussite d'une société étrangère en Chine demeure entier, mais il faut anticiper les crises et les traiter avant qu'elles produisent des effets potentiellement dévastateurs. Le taux de rentabilité des entreprises reste très moyen et il ne faut pas s'attendre à un retour sur investissement avant les 3 ou 5 prochaines années.

Alors que le risque industriel est difficile à annuler complètement, le risque financier peut être réduit fortement par l'utilisation de systèmes de contrôle à distance et de vérification de l'activité. Le risque financier inhérent à une activité en Chine et l'usure des marges par la fraude et la désorganisation tuent le profit des entreprises étrangères en Chine.

Stéphane Grand

Dix commandements qui peuvent servir de guide à tous ceux qui travaillent sur la Chine contemporaine :

1. Souvenez-vous qu'une personne vivant dans une société libre n'a jamais une compréhension complète de la vie dans une société contrôlée.
2. Regardez la Chine à travers des yeux chinois, si on voit la Chine avec des yeux étrangers, on essaie de traduire des événements chinois dans les termes de nos propres problèmes.
3. Apprenez quelque chose sur les autres pays communistes.
4. Étudiez les dogmes du marxisme.
5. Gardez à l'esprit que les mots n'ont pas la même signification dans une société marxiste qu'ailleurs.
6. Gardez votre bon sens : les Chinois ont sans doute des caractéristiques qui leur sont particulières, mais ce sont des êtres humains, et de ce fait ils ont les réactions normales des autres êtres humains.
7. Les gens ne sont pas moins importants que les questions théoriques, loin de là. Un groupe peut fort bien adopter le programme de ses opposants afin de garder le pouvoir.
8. Ne pensez pas connaître toutes les solutions. La Chine pose plus de questions qu'elle ne fournit de réponses.
9. Ne perdez pas votre sens de l'humour. Une presse strictement disciplinée (par le pouvoir politique) est trop sérieuse pour être prise au sérieux.
10. Surtout lisez entre les lignes.

Lazslo Landay

China News Analysis, n° 1248, Hong Kong.

Article repris dans la thèse de Stéphane Grand *Le Nouveau droit des contrats en Chine*, Université de Paris 1, Panthéon Sorbonne UFR 05 Droit des Affaires.

Classe export magazine, n° 120, novembre 2002.