



## SAITO IMPORTING COMPANY

---

*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](mailto:admin.mim@hec.unil.ch).*

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-07-14

---

Saito Importing, situé en Californie, importe un chargement de gravures et de sculptures en bois depuis Bali, en Indonésie. Le taux de change officiel est de 78 roupies indonésiennes pour un dollar des Etats-Unis. Le taux du "marché noir" (selon la vue du gouvernement indonésien) ou taux du "marché libre" (tel que cela apparaît à l'essentiel du reste du monde) est approximativement de 1'300 roupies pour un dollar.

Le vendeur demande une lettre de crédit pour la moitié de la valeur du chargement, qui devra être émise par une banque des Etats-Unis et confirmée par une banque indonésienne. Demande est faite également (toujours officieusement) que l'autre moitié du paiement soit déposée sur un compte dans une banque à New York.

Manifestement, la "moitié" qui doit être reçue à New York avait une valeur plusieurs fois supérieure à la "moitié" payée en Indonésie. L'argent sur le compte bancaire à New York

est disponible pour le vendeur pour investir, pour acheter des biens pour expédition en Indonésie ou ailleurs, ou pour utiliser en cas d'émigration d'Indonésie. L'argent qui est détenu en Indonésie ne peut, à l'heure actuelle, être utilisé à de telles fins qu'avec l'autorisation expresse du gouvernement indonésien. Ce que fait l'exportateur indonésien est, cela va de soi, illégal au regard de la loi indonésienne.

Finalement, Saito Importing Company ne reçut les biens qu'un an plus tard. Parce que Bali n'a pas de port qui puisse recevoir des navires de ligne transcontinentale, la lettre de crédit précisait que le transbordement était autorisé. De port en port les biens voyagèrent à travers une bonne partie du globe, et furent retardés par l'attente de navires en partance aux points de déchargement.

Quand les sculptures sur bois arrivèrent finalement aux Etats-Unis, Saito Importing Company déclara le prix réel payé pour celles-ci, et indiqua aux douanes américaines pourquoi il y avait un tel décalage entre le prix d'achat et la valeur inscrite sur les documents. La compagnie américaine ne faisait là rien d'illégal au regard de la loi des Etats-Unis.

### ***Questions***

*1/ La compagnie Saito aurait-elle dû refuser de faire le paiement suivant la formule préconisée par l'exportateur indonésien ? Quel aurait été l'effet sur le prix demandé par l'exportateur indonésien ?*

*2/ Quels effets sur les exportations indonésiennes peuvent avoir ces taux de change officiels irréalistes ? Comment expliquer leur existence et leur maintien ?*