

Janvier 2005



Performance.
Everyday.

Dossier n° 4 Acheter en Chine

Contact

Hicham Abbad : 01 49 44 35 27 / habbad@klb-group.com

www.klb-group.com

Tél. : +33(0)1 49 44 35 00 • Fax : +33(0)1 49 44 35 01 • 2, rue Paul Cézanne F-93364 Neuilly-Plaisance Cedex
Société anonyme au capital de 53 250 euros RCS Bobigny - N° SIRET 402 994 438 00032

Sommaire

I. Contexte.....	3
1.1 Présentation de la Chine	3
1.2 Situation économique	4
1.3 Les échanges commerciaux	5
II. Définir sa politique	7
III. Acheter en Chine	8
3.1 Trader or not trader ?	8
3.2 Les fournisseurs chinois.....	8
3.3. La qualité.....	10
3.4. Législation du travail en Chine.....	11
3.5. La douane import-export	11
3.6. La table des négociations	12
3.7. Risques de copies	12
3.8. Logistique.....	13
IV. Management interculturel	13
4.1. La perception des Français par les Chinois.....	13
4.2. Les contrats.....	13
4.3. La corruption	13
4.4. Quelques particularités liées au langage	14
4.5. La notion de perte de la face.....	15
4.6. Contacts physiques	15
4.7. A propos de Taiwan, Macao, HongKong, le Tibet...	16
V. Liens Internet utiles	16
VI. Conclusion	17

L'année de la France en Chine (法国文化在) qui fait suite à l'année de la Chine en France sera-t-elle aussi l'année des acheteurs français en Chine ? C'est fort possible, l'effet de mode n'est pas encore tombé et la conjoncture de hausse des cours des matières premières renforce les politiques des entreprises en matière de sourcing vers la Chine. De plus le niveau bas du Dollar est particulièrement favorable aux exportations chinoises. Pour commercer avec ce vaste pays, il faut dans un tout premier temps s'imprégner de la culture et du contexte géopolitique tout autant que des normes relationnelles, c'est pourquoi ce dossier présentera longuement ces aspects ainsi que les conditions économiques présentes et finalement les particularités du marché chinois.

I. Contexte

1.1 Présentation de la Chine

1.1.1 Géographie

La Chine est un empire plusieurs fois millénaire, qui se nomme lui-même l'Empire du Milieu (ZhongGuo - 中国) : entre ciel et terre. Il faut comprendre que le poids du passé est omniprésent dans la tête de chaque Chinois. Cependant la date officielle de la fondation de la République Populaire de Chine (People's Republic of China) est 1949, et cette date est souvent prise comme référence lorsque l'on parle de l'extraordinaire boom de la Chine moderne.

Ce pays est extrêmement vaste et comprend une diversité morphologique sans égal dans le monde : près de 9,6 millions de km², le point culminant du monde (le mont Everest à 8848m), le deuxième point le plus bas du monde après la mer morte (la dépression de Turfan à -154m), le climat subarctique (province du HeiLongjiang et de Mongolie Intérieure), le climat tropical du Sud, le désert de sable du Xinjiang, les montagnes du Tibet (XiZhang) ou encore les forêts tropicale du YunNan...

Un des reflets de cette diversité est l'existence de différentes ethnies à travers le pays. 92% de la population est formée par les Hans, les 8% restants sont des minorités au nombre de 55 (Tibétaines, Musulmanes Ouïgoures, Mongoles,...). Ces minorités ne sont pas seulement présentes dans leurs régions d'origines et sont en réalité en minorité y compris chez elle, en effet le gouvernement Chinois a procédé à une politique de déplacement des populations afin d'assurer la présence de toutes les minorités partout ainsi que la présence majoritaire des Hans en chaque point de la Chine. Il ne faudra donc pas s'étonner de rencontrer des Tibétains à ShangHai (上海). Il faut savoir que les minorités n'ont pas toutes les mêmes droits notamment en ce qui concerne les lieux de logement et les travaux autorisés.

Les deux langues principales du pays sont le Mandarin (et l'ensemble des ses variantes régionales) ainsi que le Cantonais. La langue officielle est le Mandarin.

1.1.2 Politique

Dans une tradition plusieurs fois millénaire héritée de l'administration mongole et des dynasties impériales, le pouvoir central est concentré sur une poignée d'individus localisés dans la capitale : Beijing (Pékin - 北京). Le régime politique est toujours officiellement un

régime socialiste. Ces deux facteurs expliquent en partie le manque d'initiatives et les difficultés de prise de décision au niveau des individus.

En 1982, Deng XiaoPing a inauguré le principe connu sous le nom de « un Etat, deux systèmes » (YiGuo LiangZhi - 一国两制) afin de permettre les réunifications avec HongKong, Macao, Taiwan. Cela a signifié que certaines zones sont devenues capitalistes et d'autres sont restées communistes. Dans les faits on peut dire aujourd'hui que la Chine n'est plus un pays communiste. Plus l'on s'éloigne de Beijing moins l'influence communiste se fait sentir, ainsi vers ShangHai et GuangZhou (Canton - 广州), on est dans le pays de l'argent roi.

Mao reste considéré comme le véritable père de la nation Chinoise moderne, il ne faudra pas s'étonner de voir son portrait accroché aux rétroviseurs des taxis à côté d'une image du Bouddha et ce, en guise de porte bonheur. Le président actuel se nomme Hu JinTao, qualifié d'homme d'ouverture et de réforme par les observateurs internationaux, c'est également un homme de fermeté comme le montre sa gestion de la crise Tibétaine où il déclara la loi martiale pour lutter contre les séparatistes ouvrant ainsi la voie à la méthode utilisée quelques mois plus tard place TienAnMen.

1.2 Situation économique

1.2.1 La monnaie

La monnaie chinoise est le Yuan (元) ou RenMinBi (RMB - 人民币) selon son appellation officielle. Cette monnaie n'a pas cours légal sur le marché mondial, si l'on rapporte des billets de Chine par erreur (par erreur en effet car ce n'est pas légal de sortir de la monnaie chinoise de Chine), on ne pourra pas les changer, de même on ne pourra trouver d'argent chinois en dehors de la Chine continentale. Macao et HongKong disposent chacune de leurs propres monnaies, elles sont environ à parité égale avec le RMB. Le cours du RMB est indexé artificiellement sur celui du Dollar US aux alentours de 8,27 RMB pour 1 USD. Les économistes pensent qu'elle est sous-évaluée de 10 à 15% par rapport au Dollar, il faut ensuite ajouter la sous-évaluation du Dollar par rapport à l'Euro. Une fois ces deux notions intégrées l'acheteur pourra se construire son référentiel de valeur, la configuration actuelle gonflant artificiellement les savings.

1.2.2 Chiffres Clefs

Plus de 1,3 milliards de Chinois occupent ce vaste territoire, avec de grandes disparités de développement. Les zones de forte concentration de population (à l'est, en bordure de mer de Chine) sont également les zones de développement avancé et par conséquent les endroits où seront situées la plupart des entreprises. Le contraste est saisissant avec d'un côté quelques unes des villes les plus modernes du monde (ShangHai et ShenZhen par exemple) et certaines régions où l'agriculture n'est pas encore totalement mécanisée.

Voici les principaux indicateurs 2004 en milliards de Yuan ainsi que l'évolution par rapport à 2003, calculés par le BNS chinois (le Bureau National des Statistiques) :

PIB (produit intérieur brut): 9.314,44 +9,5%

PIB Secteur primaire: 1.256,11 +5,5%

PIB Secteur secondaire: 5.163,08 +10,9%

PIB Secteur tertiaire: 2.895,26 +8,5%

IDE 2003 (Investissements Directs Etrangers) : 442,45 (1er rang mondial)

1.2.3 Les classes sociales

Jusqu'à il y a peu la société chinoise était de type « pyramide », c'est-à dire avec une importante classe pauvre, peu de classe moyenne et une poignée de dirigeants fortunés. On assiste maintenant à une évolution avec l'apparition d'une classe moyenne capable de consommer, on tend donc à atteindre une structure conforme à celle des pays développés : de type « olive ». La situation actuelle s'apparente en réalité plutôt à un type « sablier », en effet la Chine est le pays au monde comptant le plus de milliardaires en Dollars et les écarts entre les plus riches et les plus pauvres ne cessent de se creuser.

Il ne faudra donc pas s'étonner du contraste permanent entre la richesse extrême et la pauvreté tout aussi extrême. Parmi les profiteurs du régime on retrouve grand nombre d'étudiants contestataires des années TienAnMen et des chinois de retour de la diaspora mondiale.

1.3 Les échanges commerciaux

En décembre dernier, Bo XiLai, le ministre du commerce déclarait que les échanges commerciaux ont été multipliés par 750 depuis 1949. En effet la Chine occupe maintenant le troisième rang des puissances économiques mondiales.

Entre janvier et novembre 2004, le commerce extérieur chinois a dépassé la barre d'un billion de dollars, dont 167 milliards avec les Etats-Unis, 190 avec l'Europe et 600 avec les autres territoires asiatiques. Il faut relativiser ces chiffres en les comparant avec les indicateurs mondiaux : moyenne de 850 Dollars exportés par habitants contre 2400 au niveau mondial.

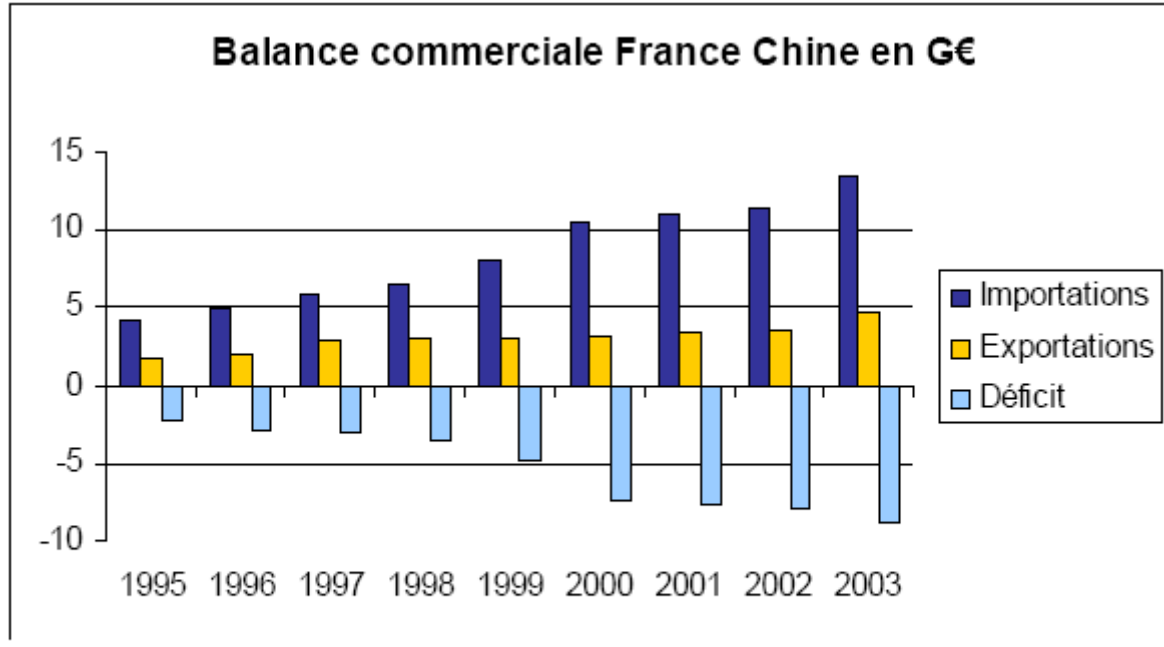
La structure des exportations chinoises a changé, les produits de construction mécanique et électroniques, et ceux de haute technologie représentent maintenant respectivement 54 % et 27,7 % des exportations selon le BNS. Cependant 50% des exportations totales restent des produits de sous-traitance à l'usage des multinationales étrangères dont la valeur ajoutée moyenne reste très basse.

Le « Made in China » (ZhongGuo ZhiZao – 中国制造) est en essor dans la vie quotidienne de tous les français. Alors que dans les années 80 les importations étaient essentiellement constituées de produits agricoles et d'appoint ainsi que de minerais, aujourd'hui, les produits mécaniques, électriques, textiles, électroniques et de l'industrie légère sont exportés de Chine massivement, si bien que le monde entier possède chez soi du « Made in China ».

La Chine est considérée comme l'atelier du monde par beaucoup de personne.

1.3.1 Balance commerciale avec la France

La Chine est au huitième rang des fournisseurs de la France. On peut cependant prévoir, sans prendre de risque, qu'elle va monter dans le classement jusqu'à atteindre l'une des toutes première et ce dans très peu de temps.

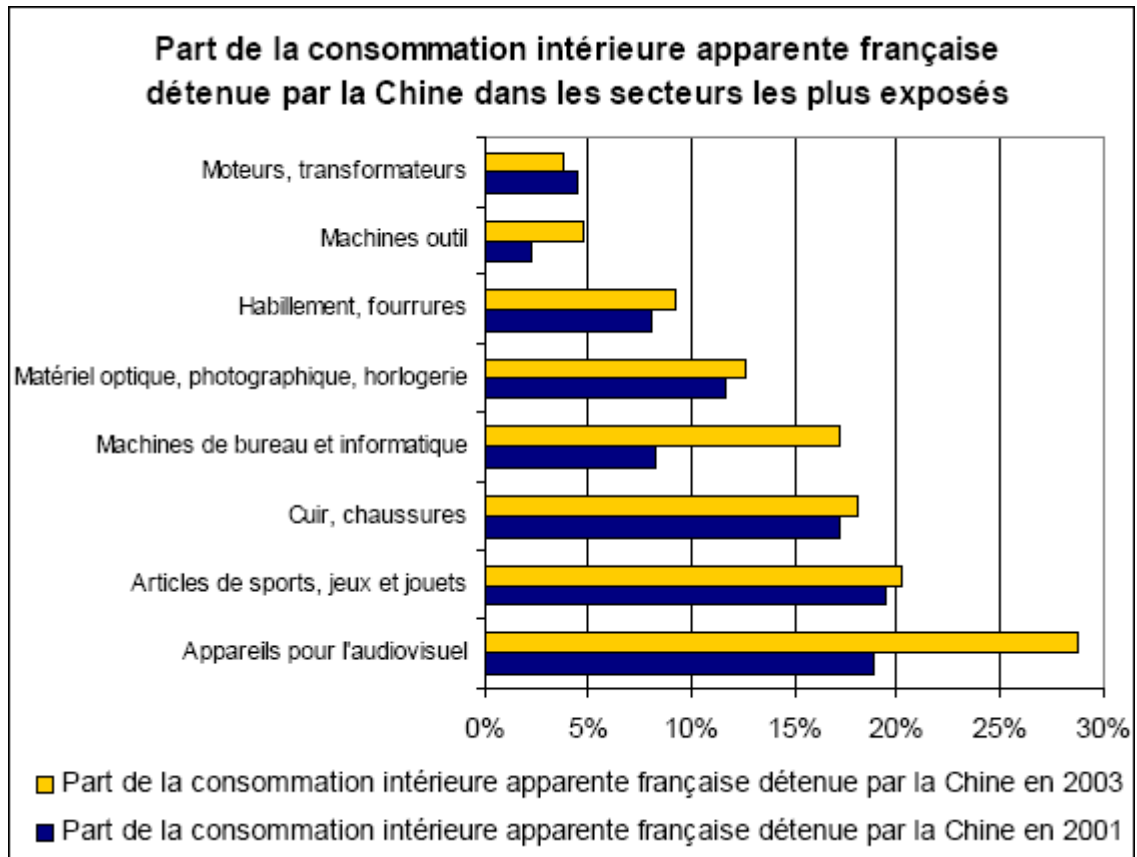


Source : Douanes

La progression des importations en provenance de Chine se fait essentiellement au détriment des importations en provenance des autres pays asiatiques et plus particulièrement du Japon, de Taiwan et de Malaisie.

1.3.2 Structure des importations en provenance de Chine

De 2001 à 2003, nos importations de Chine de machines de bureau et matériels informatiques, de machines outils et d'équipements audiovisuels ont respectivement augmenté de 70 %, 60 % et 57 %. En 2003, la Chine détient ainsi plus du quart de notre consommation intérieure apparente pour les équipements audiovisuels et un sixième de la consommation apparente en machines de bureau et matériel informatique.



Source : Ministère de l'industrie

Rappel : Consommation apparente = production + importations - exportations

II. Définir sa politique

Il appartiendra aux directions des achats de définir particulièrement bien leur politique d'achats. Il faudra veiller par exemple à ce que les conditions et les volumes des usines occidentales ne viennent pas casser le marché des usines locales du groupe.

Il faudra convaincre les réticences internes et particulièrement celles des départements financiers : pour cela il ne faudra jamais oublier de ne résonner qu'en TCO.

De même le département logistique sera complètement réticent en ce qui concerne le fait de créer de gros stocks en transit qui vont venir gonfler les inventaires. De plus la communication avec des fournisseurs chinois sera forcément plus dure pour les planificateurs (premier bataillon de résistants).

III. Acheter en Chine

La première chose à se dire quand on veut acheter en Chine est que le processus d'achat n'est pas fondamentalement différent d'un processus achat classique. Il prend plus de temps et nécessite plus de travail mais les étapes restent les mêmes : RFI, RFQ, Auctions,... Ce ne sont pas des notions inconnues des fournisseurs chinois. De même l'analyse des coûts doit être faite comme avec n'importe quel fournisseur.

La phase de sourcing peut être laborieuse, un grand nombre de bons fournisseurs sont recensés sur les sites Internet présentés en partie 6 de ce document. Pourquoi ne pas prendre un stagiaire chinois pour réaliser le sourcing depuis la France ? En effet les étudiants chinois francophones en recherche de stages ne manquent pas. On peut également faire appel aux sociétés spécialisées en sourcing Pays Bas Coûts ou encore aux Chambres de Commerce...

3.1 Trader or not trader ?

Lorsque l'on est novice sur le marché chinois, on aura tendance à faire appel à un trader qui gèrera le suivi de la période de pré production jusqu'au démarrage série ainsi que la douane,... Il pourra également compléter le sourcing. De plus il pourra gérer des actions de consolidation de volumes avant envoi (si les volumes de chaque fournisseur sont trop faibles pour faire des containers pleins). Bien sur il y aura du marging de la part du trader, mais si l'on compare par rapport aux surcoûts du sourcing en Chine évités, ce ne sera pas forcément non rentable.

3.2 Les fournisseurs chinois

3.2.1 Les différents types d'entreprises

Historiquement, les entreprises chinoises étatiques sont comme les Keiretsus japonais ou les Chaebols Coréen, de grands groupes multi activité qui peuvent produire aussi bien des voitures que des stylos ou des réfrigérateurs en même temps. Ces grosses entreprises sont caractérisées par un fort niveau de connivence avec les instances du Parti et une lourdeur administrative importante. Il sera très dur d'obtenir de la qualité avec ces entreprises sauf lorsqu'elles ont un partenariat avec une grande entreprise occidentale.

En effet, ce sont elles qui les premières signèrent en grand nombre des Joint Ventures avec les groupes occidentaux. C'est ainsi qu'une même entreprise comme la SAIC à ShangHai est partenaire, via le biais de plusieurs sociétés distinctes, de GM, Iveco, Volkswagen, Behr, Valeo, Delphi,... et gère dans le même temps des hôtels. Ces JV sont particulièrement bien adaptées aux besoins occidentaux, seulement leurs maisons mères ne souhaitent pas forcément qu'elles servent à alimenter des marchés autres que le marché chinois.

On a tendance à imaginer qu'il y a en Chine que ces deux grands types d'entreprises : les entreprises chinoises traditionnelles sur un modèle étatique et les Joint-Ventures (JV) avec ces entreprises. On en oublie les deux types qui constituent le vivier des fournisseurs capables :

- les anciennes JV où le partenaire étranger s'est retiré. Il y a de tout : du pire comme du meilleur ; généralement les outils de production sont corrects, le niveau de savoir faire est excellent (acquis du partenaire), les coûts sont moins élevés que dans une JV, seule la

mentalité pourra poser de graves problèmes. Bref ce sont des viviers à explorer avec beaucoup d'intérêt.

- Les jeunes pousses : ce sont des entreprises montées de toutes pièces par des investisseurs chinois avec l'aide du gouvernement. Il s'agit dans beaucoup de cas d'entreprises fondées par les anciens cadres dirigeants des JV qui ont posé leurs démissions au même moment afin de reproduire en mieux la JV dans laquelle ils travaillaient. Le niveau de qualité est excellent, les machines toutes neuves et généralement aux normes occidentales, les prix défiant toute concurrence, le niveau d'internationalisation digne des plus grandes entreprises : bref le paradis de l'acheteur. Cependant, il y a deux contreparties : on ne connaît pas la pérennité de ces entreprises : il est probable que le but recherché par les dirigeants est de revendre après avoir développé des parts de marché et ce afin de multiplier leur investissement par 10 ou par 100 en l'espace de quelques années. L'autre contrepartie est que, aujourd'hui, l'acheteur est ravi de cette opportunité mais demain une entreprise concurrente à la sienne se bâtira selon le même modèle grâce aux plans et spécifications qu'il transmet aujourd'hui (valable pour tous les types d'entreprises).

3.2.2 L'outil national de production

L'outil national chinois de production est très largement sur-capacitaire, ceci est plus particulièrement vrai dans le textile et l'automobile. Il ne faut pas hésiter à s'en servir comme levier de négociation, il vaut mieux faire tourner une machine sans bénéfices et au moins l'amortir que de la laisser inactive. Les entreprises chinoises ont tendance à acheter les meilleures machines outils du marchés avec un maximum d'options et ce afin d'avoir mieux et plus gros que le voisin, il en résulte une très forte densité de machines de production tournant à vide ou dont on utilise 50% des possibilités, donc à la question est-il possible de tout faire produire en Chine sur de bonnes machines, la réponse est oui.

3.2.3. Les ZES

Les Zones Economiques Spéciales (Jingji TeQu – 经济特区) sont des zones disposant d'un statut particulier permettant d'expérimenter un nouveau système économique pendant une période de transition. L'idée date de 1979. Dans ces zones les conditions fiscales et la liberté d'entreprendre ont permis l'implantation de nombreuses entreprises qui continuent aujourd'hui de produire à des coûts souvent moindres que les coûts moyens de production en Chine. Quatre furent créées en 1980 : ShenZhen (深圳), en face de HongKong, ZhuHai en face de Macao, ShanTou, et sur l'île de XiaMen en face de Taiwan. Il faut noter que les Chinois non natifs de ShenZhen ou ne disposant pas d'autorisation spéciale ne peuvent circuler librement dans ShenZhen. Devant le succès rencontré par les premières ZES, 14 villes côtières sont intégrées dans le dispositif en 1985 et en 1990 c'est le tour de PuDong dans la municipalité de ShangHai. Cette dernière est devenue de toute première importance.

Ces ZES constituent de formidables viviers de potentialités pour les acheteurs étrangers.

3.3. La qualité

3.3.1. Qualité produits

Les produits « Made in China » ont eu pendant longtemps une très mauvaise réputation en terme de qualité. Il faut reconnaître que cette réputation n'était pas volée. Elle perdue aujourd'hui à tort ou à raison selon les opinions.

D'aucuns diront que la qualité est définitivement mauvaise, d'autres que ces problèmes appartiennent au passé. Dire qu'un produit chinois est forcément de mauvaise qualité relève de la mauvaise foi la plus complète, en revanche dire que le niveau de la qualité est maintenant à un niveau correct, c'est comme prétendre connaître la Chine en ayant fait le tour des hôtels 4 étoiles de la côte.

En général le niveau de qualité dépend du type d'entreprise dont on parle (Cf. le paragraphe sur les différents types d'entreprises).

Souvent hélas, un client imaginera que le niveau qualité de son fournisseur est bon car il ne recevra que des pièces conformes. En réalité ce n'est pas le cas, l'industrie chinoise se caractérise par un taux de rebut en fin de ligne très supérieur au taux de rebut des entreprises équivalentes dans les autres pays (que l'on parle de l'Europe, la Corée, le Japon, les USA,...). Ce rebut a un coût, mais regardons le bon coté des choses : il s'agit d'un formidable réservoir de productivité.

Cependant, il ne faut pas croire qu'en cas d'échec qualité, la responsabilité doit être mise sur le dos du fournisseur chinois : se fournir en Chine c'est un investissement énorme en termes de temps de travail, ça se prépare et ça ne se fait pas du jour au lendemain. Dans plus de 50% des cas, l'acheteur sera responsable de l'échec. Certes il aura travaillé comme avec des fournisseurs de niveau international, mais ce n'est en aucun suffisant, il faut visiter les locaux, suivre de très près la production, ne jamais s'imaginer que tous les besoins ont été assimilés... Oui, le niveau moyen des fournisseurs chinois est encore loin de celui du fournisseur européen, mais que l'acheteur ne vienne pas dire que l'on ne l'a pas prévenu.

3.3.2. Système qualité

Pour les deuxièmes années consécutives (2003 et 2004), la Chine est le pays dans lequel il y a eu le plus de certifications ISO 9001 :2000. Dans le même temps elle est passé du 5ième au 3ième rang des nations en terme de ISO 14001 (source : International Organization for Standardization).

Les entreprises chinoises sont friandes de titres divers et variés qu'elles vont afficher sur leur devanture : les titres de meilleurs clients de untel, la reconnaissance de la Xième section du Parti, les certificats de bon client de la Bank Of China... Au milieu de ces « titres » se trouvent les certifications qualité diverses et variée. Il faut savoir qu'en Chine on obtient facilement une certification ISO, QS,... en usant de son GuanXi (Cf. le paragraphe sur la corruption). Dans le cas où l'organisme certificateur est un organisme chinois qui est inconnu au bataillon, l'acheteur ne sera pas dispensé de faire un audit qualité système poussé et aura très souvent de mauvaises surprises. Dans le cas d'une certification délivrée par un organisme international (AFAQ, TÜV, BVQI, DNV, ABS QE, UKAS,...) on pourra considérer que la certification est effectivement méritée. Nous ne disons pas ici qu'une certification faite par un organisme

chinois est forcément sans valeur mais qu'elle sera à considérer avec un recul plus important. De toute façon le seul audit 100% fiable est celui que fera l'acheteur occidental.

3.4. Législation du travail en Chine

La législation du travail chinoise est relativement proche de la législation française avec un fort taux de charges patronales, des semaines de 40 heures et l'excédent payé en heures supplémentaires. Il est très difficile de licencier les salariés (hors période d'essai) car l'entreprise doit avoir l'approbation de l'autorité de tutelle et de l'union syndicale. En théorie la grève est interdite mais des mouvements de ralentissement ou de paralysie de la production peuvent arriver.

Le salaire horaire minimum dépend de la province, mais au sein d'une même entreprise les disparités salariales peuvent être énormes (facteurs 10 fréquemment entre ouvriers et cadres voir facteurs 50 ou plus). Les salaires mensuels minima hors charges pour les provinces de Beijing, TianJin, ShangHai et GuangDong sont respectivement 495RMB, 412RMB, 570RMB et 574RMB. ShenZhen a le taux le plus élevé de Chine continentale : 600RMB, soit 72US\$.

Il y a peu de cas de travail des enfants signalés hormis dans les milieux ruraux et les entreprises familiales. De toute façon le vivier de travailleurs à très bas coût est suffisamment grand pour se passer du travail des enfants (le taux de chômage officiel de 3% est très largement sous-évalué).

3.5. La douane import-export

Malgré l'entrée dans L'OMC de la Chine, et la baisse progressive des taxes d'importation, le gouvernement chinois reste l'un des plus protectionnistes au monde, particulièrement en ce qui concerne les importations de matières premières.

L'acheteur doit savoir que pour que le fournisseur puisse produire en fonction des spécifications du marché occidental, il y a des chances qu'il ait à importer certains composants. C'est particulièrement vrai dans le cas de grades particuliers d'acier, de cuivre et d'aluminium ou encore pour les composants électroniques. Il faudra s'assurer que le fournisseur dispose d'une licence d'importation pour les produits concernés. Si ce n'est pas le cas, il pourra toujours faire appel à une entreprise extérieure qui assurera alors les transactions d'import, mais cette situation n'est pas du tout souhaitable. Le fournisseur devra également disposer d'une licence d'exportation pour ce que l'on souhaite lui acheter, de même, à défaut, il pourra faire exécuter la transaction par une entreprise extérieure. Dans le cas d'un appel à une entreprise tierce, il y aura des frais d'intermédiaire à rajouter aux coûts de production.

Le fournisseur chinois s'abstiendra généralement de mentionner que dans le cas de produits exportés, les douanes chinoises peuvent rembourser les taxes d'importation portant sur les composants importés utilisés. Si, de ce fait, dans la décomposition des coûts que donne le fournisseur chinois, des taxes d'importations apparaissent : il s'agit d'une simple tentative d'entourloupe amicale. De plus le gouvernement chinois subventionne les produits à l'exportation, de ce fait un fournisseur doit être capable de proposer ses services à un meilleur prix qu'il ne pourrait le faire pour son marché domestique. La situation dépendra du niveau de

GuanXi du fournisseur avec les bureaux des douanes locales, mais le GuanXi ne résout pas forcément tout non plus et peut entraîner des effets pervers.

3.6. La table des négociations

Il faut s'attendre à traiter avec plusieurs personnes en même temps, car il est habituel et poli de venir à plusieurs pour rencontrer des « partenaires ». Il est préférable de se déplacer en groupe lorsque l'on visite un fournisseur chinois et il faut s'attendre à des débarquements en masse le jour où le fournisseur viendra visiter l'usine de ses clients en France.

Les négociations sont souvent plus longues que celles avec des fournisseurs occidentaux. En effet les entrepreneurs sont plus à la recherche de partenariats et souhaitent travailler sur le long terme. Toute négociation commencera par une conversation banale et sans rapport avec le sujet du jour : sur le temps qu'il fait, l'envoi du premier taikonaute dans l'espace,...

Une règle d'or : ce n'est pas parce que la productivité est énorme par rapport à la France que l'on a atteint le coût objectif ! Souvent l'acheteur content de réaliser des gains inespérés en oublie son métier d'acheteur, ses analyses de coûts... Le résultat est que les marges des fournisseurs sont énormes et viennent casser les marchés futurs.

La table des négociations devient souvent une table de repas. Les conclusions se font souvent après le dîner (on négocie rarement à midi). La dimension du repas est très importante, celui-ci est généralement bien arrosé.

3.7. Risques de copies

Le problème des copies n'est pas limité aux produits de luxe et au textile, il concerne tous les domaines d'activité.

« Le Droit pénal chinois a défini sept types de peines sur la violation de la propriété intellectuelle. (...) dont la contrefaçon des marques déposées, la vente de produits de contrefaçon, la fabrication et la vente illégales de marques contrefaites et la violation des droits d'auteurs. Les délits seront condamnés si la somme du bénéfice illicite dépasse 50 000 Yuans (7 000 Dollars US) ou que le revenu illicite se situe au delà de 30 000 Yuans (3660 Dollars US) » - Le Quotidien du Peuple 22 décembre 2004.

Les entreprises chinoises sont aujourd'hui dans une phase d'apprentissage des marchés internationaux. Elles absorbent les savoir-faire des entreprises étrangères. Le risque d'être copié reste très important et les parades sont limitées bien que les tribunaux chinois traitent de plus en plus de cas de violation de la propriété intellectuelle en milieu industriel. En effet il est presque impossible de démontrer avec certitude qu'une pièce est une copie d'une autre, il suffit qu'une dimension varie de très peu pour faire disparaître toutes les chances de démonstration.

Il faut se prémunir en ne donnant pas tous ses composants à un seul soustraitant et de toute façon ne sourcer que les technologies connues et non stratégiques.

3.8. Logistique

Si les volumes le justifient, il est souhaitable de disposer d'une plateforme logistique de consolidation en Chine et d'assurer l'emportage des containers et le fret soi-même. De plus cette plateforme s'avérerait un formidable moyen de réaliser le contrôle d'entrée des produits sur place et ainsi limiter les coûts logistiques exorbitants en cas de découverte des non-conformités une fois rendu en France.

IV. Management interculturel

Si l'on devait résumer en un mot l'attitude que doit avoir l'acheteur vis-à-vis du fournisseur chinois, ce serait le mot PATIENCE.

4.1. La perception des Français par les Chinois

En général les Français bénéficient d'une cote d'amour assez élevée aux yeux des Chinois. La prise de position du gouvernement français, identique à celle du régime de Beijing, au moment de l'intervention américaine en Irak a encore renforcé ce phénomène.

Cependant les Français ne sont pas vraiment perçus comme de grands industriels, ils sont perçus comme frivoles, romantiques, délicats, raffinés ou encore élégants... Ils sont également considérés comme des personnes éloquentes. Il faudra que l'acheteur démontre sa connaissance des marchés et des techniques plus encore qu'un acheteur Allemand par exemple. Il peut arriver que les fournisseurs aient tendance à avoir la main moins lourde vis-à-vis des Français que vis-à-vis des industriels américains.

4.2. Les contrats

Dans les esprits chinois, la valeur des mots a toujours été plus importante que celle des écrits, aujourd'hui la valeur des écrits n'a pas remonté, en revanche celle des mots est en baisse.

Les contrats signés en anglais ont valeur légale en Chine. Il ne faudra en aucun cas accepter de signer un contrat écrit en Chinois ou bilingue si l'on n'a pas avec soit quelqu'un capable de le lire, le comprendre et donc vérifier que son contenu est conforme aux attentes.

Il faut savoir que si une autorité locale décide arbitrairement qu'un contrat n'est plus applicable, il n'existe aucun recours.

4.3. La corruption

La corruption est un des artefacts des régimes communistes, en Chine elle ne fait pas défaut, bien au contraire, elle est omniprésente. Le gouvernement central et le Parti Communiste Chinois ont fait de la lutte contre celle-ci une priorité. Ainsi le délai de latence des fonctionnaires corrompus est passé de 6,3 ans dans les années 80 à 1,4 ans aujourd'hui (source : Quotidien du Peuple), ce qui démontre que le phénomène est encore loin d'être

enrayé et fait toujours partie de la vie quotidienne. Il ne se limite pas aux fonctionnaires, policiers, douaniers mais touche tous les niveaux du tissu industriel.

Dans le cas de la société chinoise, la dimension de corruption (FuBai - 腐败) fait partie des moeurs et de la mentalité bien que ce terme ne soit pas adéquat pour désigner le phénomène : on préférera par pudeur l'amalgamer avec celui des « relations » (GuanXi - 关系), un homme ayant beaucoup de 'relations' sera un homme respecté. Evidemment les relations s'achètent par de l'argent ou des services rendus ! En fonction des différentes provinces le phénomène n'a pas la même ampleur. La province du HuBei par exemple est réputée (au sein même de la Chine) pour la corruption généralisée qui y règne.

Tout acheteur en Chine devra savoir combattre les cadeaux inconsiderés. Le responsable achats veillera à l'intégrité de ses acheteurs en contact avec les fournisseurs Chinois. Ce n'est pas lors des négociations pour les réductions de prix que l'influence sera la plus dommageable. En effet c'est dans la phase de sélection ou pire lors des validations qualités que l'effet d'un bakchich pourra être dramatique.

Certes le GuanXi se conçoit sans corruption, dans ce cas là il s'agira d'une chose que l'acheteur devra d'efforcer d'obtenir vis-à-vis de ses interlocuteurs, ce afin de construire une véritable relation de partenariat. On rencontrera aussi de nouveaux fournisseurs selon le principe « les amis de mes amis sont mes amis » en remplaçant l'amitié par le GuanXi.

4.4. Quelques particularités liées au langage

Il existe une transcription des caractères chinois dans l'alphabet occidental : le Pinyin (celle utilisée tout au long de ce document). Cette transcription hélas n'est pas le reflet des subtilités de prononciation de la langue chinoise. A défaut d'énumérer l'ensemble des équivalents phonétiques, nous soulignerons juste deux particularités : le 'h' se prononce 'r' et le 'r' se prononce 'j'. Il ne sera pas rare de se voir gratifié d'un retentissant « Rello » en guise de salutation.

Lorsque l'on visite des partenaires chinois, il est de bon ton de savoir au minimum dire bonjour dans leur langue, c'est à dire NiHao (你好), ce que l'on prononcera « Ni Ra ». En revanche si l'on est appelé à négocier, on préférera oublier ses connaissances de la langue de Confucius afin de converser dans sa propre langue ou dans une langue tierce : l'anglais en général, ce afin de ne pas donner un avantage au fournisseur.

« I know » : je sais. Les interlocuteurs étrangers, les acheteurs en particulier se retrouvent souvent dans une situation d'énerverment vis-à-vis d'un Chinois répétant ces deux mots alors que manifestement il ne sait pas. En effet un verbe chinois (ZhiDao - 知道) signifie aussi bien 'savoir', 'être au courant' que 'comprendre ce que l'interlocuteur veut dire'. C'est ainsi que pour exprimer sa compréhension le Chinois dira 'je sais'. A l'acheteur de savoir faire la part des choses !

« No problem » : pas de problèmes (Mei WenTi - 没问题). C'est également une source de tension dans les relations entre fournisseurs chinois et acheteurs occidentaux, surtout lorsque l'on parle de délais et de qualité. En effet les Chinois préféreront souvent cacher les problèmes et tenter de les résoudre par eux-mêmes plutôt que d'en faire état, et ce pour des raisons de fierté. Ce sera à l'occidental de savoir déceler les éventuelles sources de problèmes sans pour autant donner ni l'impression de suppléer aux défaillances, ni l'impression d'un manque de

confiance. L'exercice est assez délicat, mais hélas dans les cas où la résolution des problèmes ne se passe pas comme prévu et que l'on s'en rend compte (retard de livraison, pièces non conformes) il est trop tard pour réagir.

Le rire : dans une situation de tension, les Chinois auront tendance à rire. Il est inutile pour l'acheteur de se mettre à arroser son interlocuteur de « ce n'est pas drôle » ou « je ne plaisante pas », en effet ce rire est le reflet d'une gêne, en montant le ton, on accentuera la gêne et donc le rire... Dans ce cas il vaut mieux interpréter le rire comme il doit l'être et plutôt tenter de détendre l'atmosphère. En situation de négociation il s'agit d'un formidable indice à exploiter.

Une autre particularité est liée aux difficultés de traduction de certains termes. Ainsi par exemple il ne faudra pas s'étonner d'entendre parler du « Chinese Dollar » ou simplement du « Dollar » pour désigner le Yuan ou encore du « French Dollar » pour parler de l'Euro...

L'acheteur ne devra pas s'étonner de l'usage de superlatifs, hyperboles et autres « baroqueries » dans les plaquettes et les présentations des fournisseurs. Il ne s'agira en aucun cas de tentatives de présentations mensongères ni d'abus de la crédulité de l'auditoire. Il s'agit simplement d'une manière de s'exprimer considérée comme normale, même si elle prête à sourire. Il faudra savoir ni se laisser impressionner, ni la décrédibiliser, ni la tourner en dérision.

Dans la langue chinoise, lorsque l'on désigne ou que l'on parle d'une personne, on ne l'appelle pas par son prénom à moins d'avoir un niveau d'intimité extrêmement élevé. On l'appelle par son nom suivi de son prénom, le nom est généralement monosyllabique, quand au prénom il est mono ou bisyllabique. Il n'est pas difficile de se souvenir de cette règle de politesse élémentaire lorsque l'on s'adresse à quelqu'un et cela sera du meilleur effet auprès d'un fournisseur chinois. Souvent les chinois ont recours à un prénom d'origine occidentale pour faciliter la communication. Dans le même esprit il sera bien perçu pour le visiteur étranger de disposer d'un nom chinois. Il y a alors deux politiques : une tentative de retranscription phonétique du nom occidental ou alors un véritable nom chinois, dans le doute, préférer la seconde solution. Il faudra alors préparer des cartes de visites en anglais sur une face et en mandarin sur l'autre.

Lorsqu'il faudra faire appel à un traducteur, soit celui-ci sera fourni par le fournisseur soit il faudra le choisir avec beaucoup de soin. Il peut arriver que le traducteur essaie de répondre à des questions qui ne lui sont pas destinées, dans ce cas, il faut rester calme et reformuler sa question en disant « Demandez lui... ».

4.5. La notion de perte de la face

Rien n'est plus grave pour un asiatique que de perdre la face. Il faudra donc éviter de mettre quelqu'un en porte-à-faux plus particulièrement devant d'autres personnes, cet affront sera très mal vécu et l'interlocuteur risque de ne pas s'en remettre.

4.6. Contacts physiques

Il y a peu de contacts physiques entre personnes, il faudra alors éviter de toucher ses interlocuteurs. En règle générale on se serrera la main une fois lors du premier entretien au moment de se dire bonjour, ce sera suivi presque immédiatement de l'échange rituel des

cartes de visite. On veillera à présenter sa carte de visite avec humilité à deux mains, coté écrit en chinois face aux interlocuteurs.

A contrario, en cas de confiance et d'amitié, les contacts physiques peuvent devenir très proche, il n'est pas rare de voir des hommes se promener bras sur les épaules l'un de l'autre dans la rue, cela n'est en aucun cas une pratique homosexuelle. Donc si un commercial du fournisseur accompagne l'acheteur à travers son usine en gardant son bras sur son épaule, il faut le percevoir comme un signe de confiance et une réelle opportunité de développer un partenariat ; il est inutile de chercher à garder ses distances devant une telle démonstration, en effet cette attitude n'est pas comparable à celle d'un occidental jouant la carte du copinage de manière déplacée.

4.7. A propos de Taiwan, Macao, HongKong, le Tibet...

L'unité politique de la Chine est également une dimension qu'il faut savoir appréhender avant de se lancer à la rencontre d'interlocuteurs chinois. Il faudra éviter de parler des cas particuliers en présence de Chinois au risque de commettre involontairement un impair, de même on ne présentera pas de carte faisant état de l'indépendance de l'un d'eux. Bien que HongKong et Macao disposent d'un régime politique particulier et traversent récemment des troubles contestataires, ils font aujourd'hui partie intégrante de l'Etat chinois sans contestations (ni interne, ni externe).

Le cas de Taiwan (officiellement « République de Chine ») est différent, selon la position officielle de ces deux pays il n'existe qu'une seule Chine, le désaccord porte « seulement » sur l'autorité gouvernementale : est-elle située à Beijing ou à TaiPei ? Seul un petit nombre de républiques bananières reconnaissent aujourd'hui TaiPei, l'ONU reconnaît Beijing. Le mouvement indépendantiste est cependant en plein essor à Taiwan, le gouvernement de Beijing a encore affirmé récemment qu'en cas de déclaration d'indépendance rien ne l'empêcherait de faire valoir ses droits sur cette île, militairement si nécessaire.

En ce qui concerne le Tibet ou la Kashgarie les mouvements indépendantistes ont été combattus parfois dans la violence, Chine Nouvelle (XinHua, l'agence de presse officielle) ne laisse rien transparaître si bien qu'il est difficile de connaître la situation réelle. Cependant que ce soit à Taiwan ou en Chine continentale, le sentiment d'appartenance de ces deux provinces à l'ensemble indivisible de l'Empire du milieu est général. D'ailleurs le Potala (le Palais de Lhassa) ne figure-t'il pas au dos des nouveaux billets de 50 Yuan auprès du portrait de Mao ?

V. Liens Internet utiles

Sourcing :

<http://www.madeinchina.com/index.php?Lang=en>

<http://www.alibaba.com>

<http://www.manufacturers.com.tw>

<http://www.globalsources.com>

<http://www.sinosources.com>

<http://french.peopledaily.com.cn> (Quotidien du Peuple en français)

<http://www.chinadaily.com.cn/english/home/index.html>

<http://www.sznews.com/szdaily>

<http://www.china.org.cn/french>

<http://www.business-in-asia.com/china.htm>

<http://www.missioneco.org/chine/>

Visa :

<http://www.amb-chine.fr/fra/>

Ambassade de France en Chine :

<http://www.ambafrance-cn.org/fr/index.php>

Chambre de Commerce et d'Industrie française en Chine (CCIFC) :

<http://www.ccifc.org/fr/>

Cours des matières chinoise :

<http://www.szse.cn/main/en/> (ShenZhen Stock Exchange)

http://www.sse.com.cn/sseportal/en_us/ps/home.shtml (ShangHai S. E.)

VI. Conclusion

Acheter en Chine n'est pas une décision qui se prend à la légère. Il faudra veiller à résonner en coûts complets, en intégrant non seulement les coûts du transport des marchandises, les coûts financiers des stocks en transit, mais aussi les coûts de qualification des fournisseurs, de traduction des spécifications, de rédaction des contrats, les coûts de déplacement des acheteurs et des qualifiés en Chine qui peuvent vite monter très haut... Il faut savoir ne pas céder à l'effet de mode pour céder à l'effet de mode et ce à plus forte raison si l'on n'a pas les moyens de son ambition, des solutions alternatives de sourcing LLCC (Low Labor Cost Countries) comme l'Europe de l'Est, la Turquie,... peuvent s'avérer plus rentables sur certains marchés.

Il n'en reste pas moins que la Chine est un formidable vivier d'opportunité et le mépriser constituerait une erreur dommageable. Acheter en Chine c'est dans un premier temps réduire ses coûts pour les consommateurs européens et dans un deuxième temps se préparer à conquérir le marché domestique chinois, et là l'enjeu est stratégique.

Nous n'avons plus qu'à vous souhaiter 福气 (Bonne chance) !