

Table ronde : la Chine

Animateur : **Jacques Lelong**, responsable partenariats à la Coface



Intervenants :

Philippe Jaillette, directeur de Key Safety Systems
Boris Lechevallier, directeur Altios international Lyon
Patrick Schlumberger – directeur commercial Europe de GKN Driveline
Vincent Louyat, créateur de www.objectif-chine.com

Introduction de Thierry Magnin, président de l'Association

Jacques Lelong rappelle en préambule la **position de la Coface sur la Chine**. La Coface a noté ce pays en A3 (comme l'Inde, Malte, la Pologne, la Slovaquie) en ce qui concerne l'analyse du risque. Elle garantit normalement les crédits sur ce pays mais souligne les difficultés à obtenir des informations fiables sur les acheteurs. Globalement, la Coface constate qu'il y a peu de faillites, de sinistres dus à l'insolvabilité d'entreprises chinoises mais des problèmes de retards de paiement. La Chine semble donc incontournable mais prudence pour les PME car cela risque d'être coûteux.

P. Jaillette : une double approche vue par un équipementier automobile

En 2010, il est prévu que la Chine soit le 3^e constructeur automobile de la planète. Pour illustration, Volkswagen qui avait comme 1^{er} marché son marché national depuis 1945 produit plus de voitures en Chine qu'en Allemagne depuis plus de 3 ans. Volkswagen est d'ailleurs le 1^{er} constructeur chinois. Pour mémoire, la Chine est aujourd'hui le 1^{er} consommateur d'acier au monde.

Les premiers constructeurs avaient une approche consistant à exporter des modèles en Chine, mais face aux droits d'importation, ils ont rapidement compris l'intérêt de les fabriquer sur place, en partant de modèles de base anciens.

Or, aujourd'hui, les Chinois demandent des véhicules dernier modèle : demande sur les véhicules actuels « nationalisés ». Un constructeur automobile achète entre 60 à 66% d'un véhicule (sur un prix moyen) aux équipementiers.

Environ 200 constructeurs sont présents localement. Les Chinois n'ayant pas d'expérience dans la voiture particulière ont fait des Joint Ventures avec des constructeurs européens dans un 1^{er} temps puis américains. Aujourd'hui, la législation chinoise fait qu'un constructeur ne peut pas s'implanter seul. Les constructeurs sont donc aujourd'hui au minimum des Joint Ventures. Il existe encore quelques constructeurs nationaux.

L'entrée récente de la Chine dans l'OMC a facilité les possibilités pour les sociétés étrangères : on peut aujourd'hui être majoritaire dans une implantation en Chine. Tout le monde attend en outre une réévaluation du taux de change.

La question qui se pose actuellement est la suivante : si des équipementiers sont capables de s'installer là bas et de faire travailler des Chinois, si les prix de vente sont nettement inférieurs que ceux que l'on trouve en Europe, pourquoi ne pas les réimporter ?

Tous les constructeurs automobiles ont mis des bureaux d'achat en Chine. Réflexion actuelle : création d'un modèle mondial (ex : Logan). Le marketing local n'est pas facile à faire.

Question : quid de la concurrence ?

Beaucoup de contrefaçons, surtout sur des équipements secondaires. La stratégie des équipementiers européens consiste à aller acheter des composants dans les pays LCC (low cost country) et faire assembler dans les pays de l'est.

> **un marché intéressant à condition d'être intégré localement**

> **une source d'achats pour les unités de production basées en Europe ou aux Etats Unis.**

Table ronde : la Chine

Animateur : **Jacques Lelong**, responsable partenariats à la Coface



Boris Lechevallier : quels sont les secteurs les plus porteurs ?

Altios est présent en Chine depuis 7 ans et accompagne les PME dans le développement à l'international (études de marché sur la Chine, recherche de partenaires, assistance à l'importation,...) Parmi les profils des clients Altios, aucun secteur n'est exclu. Il s'agit de PME/PMI qui font entre 5 et 20 millions d'euros qui ont compris qu'il fallait s'orienter vers la Chine pour du sourcing local.

Les Chinois savent très bien copier mais ont une certaine déficience pour produire de la qualité, du standard de haut niveau. Les sociétés veulent s'implanter en Chine car leurs donneurs d'ordre européens en Chine leur demandent de fabriquer sur place le standard de qualité dont ils ont besoin.

Biens de consommation français en positionnement haut de gamme (agro-alimentaire, décoration) : petits marchés, sociétés qui vont se positionner pour les 5 à 10 années prochaines.

Carrefour considère qu'il y a 250 millions de consommateurs potentiels dans ses magasins. Le panier moyen est passé de 6 à 10 euros en 5 ans.

Altios considère qu'il y a 30 à 40 millions de Chinois à un niveau de vie parité pouvoir d'achat équivalente en Chine qui sont intéressants pour des produits haut de gamme. Sur le positionnement haut de gamme, il est important de planter des jalons aujourd'hui pour être prêt dans les années qui viennent. Les sociétés de ce secteur ne cherchent pas à produire localement mais à vendre uniquement.

Biens industriels : des positions à prendre aujourd'hui.

L'environnement juridique et légal change très vite et dans le bon sens grâce à l'entrée de la Chine dans l'OMC.

Il reste toujours certains secteurs où l'on doit toujours s'associer avec des Chinois (aéronautique, armement,...) avec des parités 51/49 alors que d'autres sont libres, d'où l'importance d'aller prendre des places aujourd'hui pour fabriquer pour le marché chinois mais également pour la Malaisie, l'Indonésie,...

Les PME françaises qui se sont déplacés en Chine sont rassurées : les Chinois ont suffisamment à faire en Chine et les PME qui ont des savoir faire spécifiques n'ont pas de souci à se faire sur le marché français.

Le risque majeur serait d'aller en Chine en s'entourant de manière inappropriée. Il faut se faire aider par des grandes entreprises, aller voir les MIE, s'entourer de personnes qui ont de l'expérience sur place.

Quasiment pas de corruption.

Intervention de M. - Vente de biens de consommation pour la grande distribution :

Depuis 3 ans, on regarde la Chine avec beaucoup de précaution car beaucoup de gens autour de nous y ont perdu beaucoup d'argent. Aujourd'hui, on recense 300/400 hypermarchés. Dans 4 ans, il y en aura autant qu'en France, soit 1000 hypers et dans 10 ans autant qu'aux Etats-Unis.

Il faut y aller mais avoir un vrai savoir faire (car les chinois copient vite) ou des marques (contrats de licences pour éviter les copies) et avoir un acteur local. Le marché est là mais il faut rester très prudent.

Remarque de BL : Ce n'est pas un marché facile mais moins difficile que l'Inde, le Brésil, les US, le Japon.

Question : En termes de management, quels conseils pourrait-on apporter ?

Table ronde : la Chine

Animateur : **Jacques Lelong**, responsable partenariats à la Coface

BL : Leur faire confiance. Plus on leur fait confiance, plus ils donnent. On peut leur proposer des cours de français, de la formation, ... Quand ils viennent en France, ils ne vont pas à l'hôtel, mais à la maison.

Tous les 15 jours, ils font une réunion entre eux : espèce de démocratie qui fait qu'ils se sentent chez eux, qu'ils se sont appropriés la société.

Intervention de M. Labeyrie - 4 ans d'expérience sur la Chine dans la Cosmétique :

Difficulté pour sourcer des usines et fabriquer des produits sur place. Quelque soit l'activité, on trouvera toujours un interlocuteur mais cela représente un risque certain s'il n'est pas bien choisi : surtout ne pas y aller tout seul. La notion de réseau local et d'interlocuteur local est primordiale.

Conseils :

Prendre du temps pour connaître son interlocuteur. En Chine, il y a plein de gens qui vont promettre plein de choses mais il y en a plein qui ne vont pas aboutir. Beaucoup de possibilités car la Chine est le marché de demain mais attention : il n'y a pas beaucoup d'interlocuteurs professionnels sérieux.

La difficulté en management, c'est le middle management, c'est-à-dire de trouver des relais capables de gérer des ouvriers, des commerciaux des équipes : très difficile. Comme le marché est en expansion, les bons sont tout de suite sollicités. Il est aujourd'hui difficile de recruter des Chinois ingénieurs qui ont fait des études en Europe ou aux Etats-Unis.

Question. Comment se prémunir de la contrefaçon ?

C'est dans le mode de fonctionnement des Chinois. Pour apprendre son écriture, on lui apprend à copier. Il ne copie dans le sens négatif qu'on lui donne.

Patrick Schlumberger : comprendre l'aspect culturel pour mieux réussir

Il y a un aspect culturel très important à comprendre au préalable : d'où vient la Chine que l'on connaît ? Il faut savoir qu'il y a une sorte de continuité sur les millénaires que peu d'autres pays ont connu.

Au niveau des idées, cela a démarré avec des idées fondamentalement opposées à celles d'aujourd'hui avec Laotse qui avait une vision très libérale : on n'a pas besoin d'état, laissons le peuple se débrouiller seul, il saura toujours trouver une solution à ses problèmes.

Confucius a modelé la société chinoise que l'on connaît aujourd'hui, a repris ces idées en les déformant, en obéissant à une volonté politique : on ne veut pas trop d'états mais il faut au moins qu'il y en ait un et cet état-là doit décider de tout. Depuis lors, il y a une décision centrale. L'individu doit suivre le groupe, c'est pour cela qu'il est tellement dangereux de faire perdre la face à un Chinois. Quand il perd la face, il ne la perd pas seul, mais face au groupe.

Interprétation différente du temps : le temps n'a pas du tout la même valeur, n'est pas compris de la même façon. Là où nous aurions une négociation comme une ligne droite avec quelques variations mais avec un but clairement défini, cela ne sera pas compris de la même façon par un chinois. La négociation n'est pas nécessairement gagnant/gagnant, mais plutôt perdant/gagnant. Mais il faut savoir le faire avec des formes si on est le gagnant. Ne pas s'étonner de voir passer des périodes de temps qui nous semblent incompatibles de l'objectif recherché.

Le Chinois est très pragmatique. S'il voit une opportunité, il va y aller. S'il vient parler de quelque chose, il faut l'écouter soigneusement, même si sa demande nous paraît tout à fait séparée de l'objectif et du projet général. Parfois, sans le savoir, c'est cet élément-là qui permettra d'aboutir.

Dans les relations avec eux, on préfère mettre des Chinois à la tête. En n°2, on essaie d'avoir un européen. Sur le fond, les chinois s'arrangeront toujours entre eux. Ne pas se heurter mais l'accepter car ils sont autant orientés résultats que nous. Laissons-les faire seuls. Ils aiment qu'on leur dise cela : au niveau prix, voilà ce qu'on sait et ce qu'on pense, mais on vous fait entièrement confiance et on sait que vous y arriverez.

Table ronde : la Chine

Animateur : **Jacques Lelong**, responsable partenariats à la Coface

La valeur du verbal, du contact informel qui est plus importante que le contrat écrit. Un contrat écrit a de la valeur au moment où on le signe. Sa valeur est très relative et il ne faut surtout pas dire que parce que l'on a le contrat, on va le suivre de A à Z.

Il vaut mieux l'oublier et voir comment ensemble on va avoir des résultats. S'attacher au quotidien à travailler de façon informelle avec eux et rappeler la façon dont la société travaille.

Un contrat n'est pas seulement passé avec l'interlocuteur qui a signé. Derrière l'entrepreneur avec lequel on signe, il y a toujours une région, un maire de ville, une autorité politique qui a son mot à dire et qui veut que les choses se passent à sa façon. Laissons l'interlocuteur principal gérer cela et laisser la porte ouverte en cas de problèmes.

Ne négligeons pas le fait qu'ils sont assez intéressés par l'argent : ils savent qu'ils font partie d'une certaine élite du pays et qu'ils travaillent dans des sociétés ou des JV à base étrangère (pour le top et middle management). Ils savent qu'ils sont recherchés et quelle est leur valeur. Se laisser guider par eux pour savoir comment les garder. Il y a énormément de pragmatisme et de travail au quotidien. Pas de grandes théories ou de stratégies comme on peut en avoir, mais du travail au quotidien.

Qualité : cela peut être un des remparts contre de la contrefaçon.

De la même façon qu'un contrat, le certificat de qualité est interprété de la même façon. Beaucoup de faux documents. Mais ne pas leur faire perdre la face. Expliquer comment nous voyons la qualité et ce qui va nous permettre d'avoir plus de succès puis les former : prendre le temps, envoyer une équipe d'Europe. Quand ils viennent nous parler d'un petit problème qu'ils ont, c'est un appel au secours mais ils ne vont pas le dire ouvertement pour ne pas perdre la face. A ce moment-là, leur demander ce qu'on peut faire pour les aider, ils auront des propositions à faire.

Ils ne remontent pas les problèmes à leur top management parce que ils considèrent qu'ils n'ont pas à embêter le patron avec ses problèmes.

Pour éviter cela, ils traitent le problème à leur niveau. Etre certain que l'on aura le bon jalon à chaque niveau.

Particularité de Shangai, capitale économique: à part dans la communauté chinoise. Rapport à l'argent différent.

Question : Comment embaucher, débaucher et fidéliser un cadre moyen en chine ?

PS : Laisser faire les chinois, ne pas s'en mêler. BL : L'argent et le salaire ne sont pas toujours déterminants, mais plutôt un package incluant de la formation, de la mise en valeur. Dans la durée, cela permet de fidéliser.

> **Leur laisser les ventes (en gardant un œil), garder la maîtrise de la technique.**

> **De la confiance**

> **Du quotidien.**