

CHAPITRE 6

Les clés de la réussite des PME/PMI françaises pour conquérir le marché chinois

Pierre DHOMPS

Président-directeur général d'Énergie 7 International

Introduction

L'arrivée en Chine de PME/PMI françaises a été assez tardive par rapport aux grandes entreprises mais il est clair que la situation concernant chacune de ces catégories est fondamentalement différente.

La plupart des grandes entreprises sont en effet présentes en Chine depuis très longtemps, comme elles le sont dans presque tous les pays où leurs produits et/ou services peuvent être valorisés. Leurs méthodes, leurs expériences et leurs moyens leur ont permis de trouver les voies appropriées pour bien faire valoir leurs savoir-faire. Arrivées tôt sur le marché chinois, elles ont bénéficié, pour beaucoup d'entre elles, d'une situation souvent privilégiée à une époque où la concurrence locale n'était pas encore forte et où les seuls vrais compétiteurs étaient plutôt d'autres sociétés occidentales, lorsqu'elles étaient présentes.

A contrario la problématique à laquelle sont confrontées les PME/PMI, voire les ETI, ne peut pas être comparée à celle des grandes entreprises, puisque ces dernières recherchent à obtenir le plus rapidement possible une place significative parmi les leaders de leur marché, alors que les premières ont généralement pour

ambition de se positionner sur un marché-niche en accroissant simultanément le périmètre de leur influence internationale. De plus mener une action au grand export demandé pour une PME exige de faire un choix, donc d'exprimer une décision très volontariste alors qu'une grande société a déjà une longue culture de l'implantation d'une filiale à travers le monde.

Notre expérience de conseil nous conduit à constater que certaines entreprises françaises éprouvent de grandes difficultés dans le cheminement de leur action en Chine alors que d'autres ont bien réussi. Pourquoi et comment ? Quelles différences entre elles ?

Il convient à la fois de bien se préparer, de se donner les moyens de comprendre la culture chinoise, ses us et coutumes très différents des nôtres, de faire de bons choix entre plusieurs solutions d'action au grand export, de se doter des bonnes armes et enfin de repérer avec pragmatisme et professionnalisme les opportunités qui peuvent se présenter. C'est ce que nous nous proposons, comme consultants agissant de manière continue en Chine depuis 30 ans, d'expliquer.

1. *L'indispensable préparation*

À toutes les PME/PMI ou ETI qui souhaitent aller nouvellement en Chine et qui nous demandent notre avis, nous répondons toujours qu'il n'est jamais trop tard. Le marché est grand et il y aura toujours de la place pour celles qui s'y sont bien préparées.

En revanche, nous sommes quelque peu réticents devant les grandes messes gouvernementales incitant à « enfourcher son cheval blanc » pour aller au plus tôt conquérir la « terre promise » ou « l'eldorado » que constituerait la Chine. Le résultat n'est alors souvent pas à la hauteur des espérances suscitées : les entreprises séduites, faute d'avoir pris le temps de se préparer et faute d'un accueil suffisant sur place, sont souvent déçues et n'y reviennent plus, alors que nombre d'entre elles auraient pu trouver matière à nourrir leur réflexion stratégique si elles étaient parties dans d'autres circonstances, préparées et averties. Cette non-préparation, qui porte déjà en elle les germes de l'échec, aboutit à une déconvenue programmée.

1.1 Partir, oui, mais vers où et comment ?

Pour réussir en Chine, il faut être encore plus professionnel que dans n'importe quel autre pays. Et la première obligation est de se préparer avec anticipation et méthode. On ne va pas en Chine parce que c'est la mode, mais parce qu'on a un plan et qu'on s'est préparé à le mettre en œuvre.

Avant d'arrêter clairement sa stratégie, il importe de bien se connaître, selon plusieurs axes : faire – ou faire faire – son véritable audit pour bien appréhender ses points forts mais aussi ses faiblesses ; recenser sans concession ses vraies motivations et définir une première stratégie. Plus on avancera dans la connaissance réelle de la Chine, plus on sera tenté d'apporter des actions correctives pour s'adapter à la réalité des spécificités chinoises. Mais peu importe à ce stade, il faut bien avoir une idée directrice, qui sert de motivation.

En recensant les moyens financiers qu'il faudra mettre en œuvre, notamment pour les entreprises qui font appel à une aide régionale ou à la Coface, il faut nécessairement inscrire son plan d'action dans la durée car aller en Chine pour réussir une implantation pérenne s'apparente plus à un marathon qu'à une course de vitesse. Même si l'on a le produit ou le service très original qui peut être valorisé et qui se démarque de la concurrence, l'expérience montre qu'il est très rare d'obtenir des commandes dès la première mission. Il faut d'abord instaurer une confiance entre acheteur chinois et vendeur étranger, ce qui exige toujours du temps. Le budget des dépenses devra donc prévoir plusieurs déplacements par an, surtout les deux premières années. Moins souvent par la suite, si on trouve un relais qui vous représente, mais davantage encore si le projet est de s'implanter de manière durable dans l'Empire du Milieu.

1.2 Comment préparer son action avant d'agir ?

Il est indispensable de se donner les moyens d'étudier sa cible et d'avoir une connaissance préalable du pays avant d'agir concrètement. En un mot, accroître ses connaissances avant d'arrêter toute décision finale.

Il existe en fait trois possibilités pour se faire une première idée de la Chine, les deux premières étant classiques et la troisième plus complète mais aussi plus coûteuse. Les deux premières consistent soit à saisir l'occasion d'une mission collective organisée par une région, une chambre consulaire ou une entité similaire, soit à se rendre à un salon ; les deux bien entendu ciblées dans des secteurs proches de son métier.

Dans la mission collective, le chenal est étroit entre deux écueils : avec une mission peu spécialisée, on risque d'avoir des visites assez éloignées de ses préoccupations ; si elle est très ciblée, ce qui se fait par exemple avec une mission de viticulteurs d'une même région, les participants seront concurrents et naturellement chacun, en face d'acheteurs potentiels, voudra se valoriser. Cette surenchère est peu porteuse et risque de créer des tensions à l'intérieur du groupe et, plus grave, ne pas être bien perçue par la partie chinoise qui, une fois la mission terminée, sera en peine de se rappeler qui est qui ! Nous pensons qu'une mission collective n'est vraiment profitable que si chaque entreprise a ses propres rendez-vous, et retrouve le soir au dîner les autres participants pour échanger les impressions. Mais cela implique, au niveau de l'organisation, autant de voitures avec chauffeur et interprète que d'entreprises, d'où une logistique assez lourde et donc une mission plus coûteuse.

Les salons sont instructifs car ils permettent à la fois de dénombrer les concurrents étrangers et locaux et de recueillir les réactions des clients potentiels chinois. On peut soit se rendre dans un salon comme simple visiteur et l'incorporer à une mission, soit y tenir un stand. Le simple visiteur n'acquiesce que les frais d'entrée, peut identifier la concurrence potentielle présente, mais ne peut pas accueillir des clients. La participation avec un stand, certes plus onéreuse, aura plusieurs mérites : présenter ses produits et/ou services et mesurer les réactions des clients potentiels. Il faudra disposer d'un bon interprète pour permettre un dialogue utile. En revanche, les problèmes pouvant survenir ont essentiellement trait à la communication. Les Chinois, peuple intelligent, s'intéressent à tout et il sera souvent malaisé de savoir si un visiteur, en apparence intéressé, sera finalement un bon interlocuteur. Il est en effet habituel en Chine de repartir d'un salon avec de très nombreuses cartes de visite (souvent uniquement rédigées en chinois quand elles existent, ou bien les gens indiquent leurs coordonnées sur un registre) : il faudra donc savoir comment les exploiter une fois l'événement terminé. Et si vous ne bénéficiez pas d'un relais local, il sera difficile d'en assurer le suivi.

Il nous est arrivé, comme consultants, de représenter trois entreprises françaises sur un même salon à Tianjin. À la fois pour répondre à un besoin et pour retenir l'attention, nous avons affiché de manière très visible une pancarte indiquant notre intérêt pour recruter des distributeurs. Une longue file d'attente de personnes intéressées se forma, chacune se déclarant spécialiste émérite des trois professions représentées : il nous fallut peu de temps pour comprendre que 90 % des personnes proposant leurs services étaient des étudiants recherchant le moyen de se faire de l'argent en s'improvisant agents...

Le moyen, que nous considérons, à ce stade comme le plus efficace pour évaluer un potentiel existant en Chine dans un métier particulier est de faire réaliser, avant toute mission, une étude de marché ou de faisabilité (en fonction des budgets) permettant d'aborder sereinement la phase suivante en étant « armé ». On pourra alors disposer des ingrédients suivants, indispensables pour bien commencer à « respirer la Chine » avant d'en avoir foulé le sol :

- les particularités du marché chinois, qui ne ressemble à aucun autre marché dans le monde ;
- les canaux de distribution possibles, souvent très variés en Chine (notons qu'un importateur de vins pourra aussi connaître le même succès dans l'immobilier ou encore disposer d'une usine mécanique performante...);
- la concurrence, d'abord étrangère dans le pays le plus concurrentiel du monde où l'on retrouvera la plupart du temps ses principaux compétiteurs européens, américains et japonais, mais aussi locale que l'on découvrira parfois avec surprise dotée d'un bon savoir-faire ;
- la législation chinoise qu'il convient de connaître car, dans certains métiers, elle peut être contraignante, et qu'il faudra de toute manière bien assimiler si on projette de s'implanter en Chine ;
- l'accueil du marché chinois pour vos produits et/ou services qu'une étude aura dû sonder pour vous restituer un premier feedback ;
- l'identification des principaux acteurs du marché (prescripteurs, clients, importateurs, distributeurs, partenaires potentiels) afin de pouvoir sur place choisir les plus intéressants ;
- la taille du marché et les segments porteurs afin de pouvoir penser à une première mouture de Business Plan.

Mais le plus important, avant de se « lancer », est d'associer à son action les qualités morales indispensables pour se donner les moyens de réussir : faire preuve d'une ouverture d'esprit suffisante pour apprendre à connaître les autres et leur culture, et savoir s'inscrire dans le temps tout en gardant un moral résistant à toute épreuve quels que soient les aléas rencontrés, car il y en aura toujours, peu apparents et jamais où on pense a priori les rencontrer : en Chine, tout ce qui est trop simple, est suspect !

Pour conclure sur ce point, il faut une étude de marché, que celle-ci soit bien faite, et ne se résume pas uniquement en la production de plusieurs PowerPoint bien présentés. Ce qu'il faut, c'est du concret ! De manière générale, il convient à ce

stade de pouvoir déjà identifier un certain nombre d'acteurs et de partenaires potentiels : aussi bien les futurs clients, les fournisseurs, les distributeurs ou même les concurrents chinois susceptibles de devenir partenaires locaux en cas d'intérêt commun avéré.

1.3 Quelles conditions doit-on remplir avant de prendre la décision finale d'y aller ?

Il s'agit ici de bien se positionner sur le marché chinois. L'étude permet à l'entreprise postulante de se préparer à une action pérenne en Chine, de partir avec des informations précises se rapportant à son métier, et de les vérifier sur place lors d'une mission bâtie uniquement pour elle.

Durant la mission « sur mesure », sa connaissance de son métier lui permet même d'enrichir sur place l'étude en la complétant. Ainsi, la vue de plusieurs machines de production ou d'un procédé de fabrication chez un client peut donner de nouvelles idées en proposant une offre encore mieux adaptée. Le représentant de l'entreprise peut effectuer la mission seul, ou mieux avec un expert, généralement de la société qui a fait l'étude. Cela facilite la reconnaissance de certains repères sur lesquels l'entreprise pourra s'appuyer. Pour une PME/PMI, il convient de bien identifier son marché-niche pour optimiser son action.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, il convient toujours d'accompagner son implantation en facilitant sa communication : avec par exemple des plaquettes et/ou un site en chinois ; parfois en faisant des séminaires techniques d'information, en cas de fort apport de savoir-faire.

Nous avons ainsi organisé, pour un client français en ingénierie spécialisé dans le recyclage de batteries, un tel séminaire sur 3 jours en coopération avec l'Association de Recyclage chinoise. Ce mode d'action a été un grand succès pour les raisons suivantes :

- l'Association nous a permis de réunir en un même lieu et à une même date tous les principaux clients potentiels ;
- la réunion a permis aux différents intervenants français de faire chacun un exposé explicatif sur les techniques employées ;
- enfin les participants chinois ont été particulièrement séduits et, au final, ce sont eux qui ont réclamé des offres.

C'est ainsi que, dès la fin du séminaire, l'action opérationnelle a pu immédiatement démarrer !

2. Les repères indispensables sur la culture chinoise, la négociation et les contrats

2.1 Les repères

Une des principales difficultés que nous rencontrons en tant que consultant, c'est de faire passer le message que la Chine est un pays avec un environnement totalement différent du nôtre. Ce ne sont pas tant les distances (l'avion les a réduites), ni même le parler et l'écrit (on peut toujours se faire accompagner d'un bon interprète) qui sont des obstacles, mais d'abord la culture. Les Chinois et les Français ne raisonnent pas du tout de la même manière. Et ce n'est pas parce qu'on a un business model qui fonctionne très bien en Allemagne, au Brésil, aux États-Unis et même au Japon, qu'il convient de l'appliquer tel quel en Chine. Ou alors on risque d'aller tout droit dans le mur.

Pour faire de l'interculturel, il faut forcément revenir aux fondamentaux, s'immerger dans la culture chinoise et ne pas juger avec notre propre culture. En un mot il faut apprendre à raisonner différemment. Sans pour autant se transformer en grand spécialiste de la culture chinoise, il convient de se donner quelques repères et de les transposer dans le monde du business.

– Rappel du principe du Jeu de Go (Weiqi)

Ce jeu de 3 000 ans, le plus vieux au monde, est avant tout intuitif et s'adresse à un peuple aimant jouer. Sa stratégie basée sur 3 phases : s'implanter, réaliser et conclure, ce qui est déjà une forme d'action en entreprise. Alors que le but est d'aller vers le centre et d'éliminer progressivement les pions de l'adversaire sur le damier, les joueurs commencent à aller dans les coins, pour ne pas se découvrir et pratiquent au final une politique de l'encercllement.

Transposition avec les cartes de visite lors de la rencontre avec une délégation chinoise : certaines fonctions, traduites en anglais, sont parfois difficilement identifiables comme « Economist », poste non traditionnel dans l'entreprise. Le souhait est manifestement de ne pas se découvrir tant qu'on ne se connaît pas suffisamment...

– Le Taoïsme et les paradoxes

Source avant que n'intervienne l'acte créateur, le taoïsme n'oppose pas des valeurs antinomiques comme en Occident : Bien et Mal, Vrai ou Faux, etc. Il convient donc d'intégrer les paradoxes, comme dans l'expression : « L'économie socialiste de marché », où sont associés la planification et le système libéral.

– Rappel de la culture du Yin et du Yang

Cette dualité des deux grandes forces (clair/obscur, négatif/positif, mâle/femelle) est à l'origine des phénomènes de l'univers, mais il s'agit ici de deux forces à la fois contraires et complémentaires. Il s'agit donc d'une pensée pragmatique fondée sur la conciliation et non le défi. D'où une différence entre les approches occidentales et chinoises pour négocier.

2.2 La négociation

Les Français et les Chinois ont une perception aiguë des valeurs portées par leurs cultures respectives mais leur façon de les traduire est très différente, voire opposée.

Ainsi la négociation à l'occidentale ressemble plutôt pour les Chinois à un combat de coqs en salon : la confrontation. Les premiers peuvent aller jusqu'à transpirer la suffisance et agissent en missionnaires porteurs de vérités universelles à propager. Pour les seconds, la vérité – si tant est qu'elle existe - doit s'imposer d'elle-même. Rien à démontrer, rien à justifier, les faits parlent d'eux-mêmes et c'est en les observant qu'on peut les décrypter.

– La négociation, pour un Chinois, est une deuxième nature.

Les Chinois ne pensent pas et ne fonctionnent pas comme nous. Et inversement. Nous allons droit au but de manière cartésienne, alors qu'en Chine on tourne « autour du pot », comme on l'a vu précédemment dans le jeu de Go. Dans la culture chinoise, on dit : « Seuls les démons se déplacent en ligne droite », montrant ainsi clairement nos différences et... leur appréciation vis-à-vis du raisonnement français !

– L'importance de la face

Comme dans le théâtre grec, le Chinois porte un masque : c'est la fameuse « face ». Il est évidemment important de ne pas perdre la face et encore plus de ne pas la faire perdre aux autres. Il faut donc toujours savoir trouver des portes de sortie, sinon ils pourraient devenir alors nos pires ennemis.

Donner de la face, c'est aussi signifier qu'on a confiance en l'autre et accepter la dépendance mutuelle, qui permet un échange de services équitables donnant-donnant. Ainsi cette magnifique expression chinoise : « L'homme a besoin de face pour vivre comme l'arbre a besoin d'écorce » !

La perte de face entraîne la honte vis-à-vis des autres. C'est perdre sa qualité d'homme. Ainsi lorsque le fils perd son job, les parents n'osent plus sortir dans la rue.

– Les relations personnelles ou le « guanxi »

La relation personnelle, qui se forge lentement, est absolument essentielle et sera votre meilleur atout. C'est ainsi que se forment les réseaux appelés « guanxi » en Chine. Le meilleur produit ou le meilleur service n'a pas d'impact en Chine s'il n'est pas relayé par la force des réseaux.

De ce fait l'individu ne se réalise que dans le réseau de relations personnelles qu'il a construit. Quand on est à l'extérieur, il est très difficile de bénéficier de l'aide des autres car la confiance fait défaut et rendre le sentiment (la face) est plus urgent que rembourser une dette d'argent car, quand un Chinois agit, il anticipe une réponse en retour.

2.3 Les contrats en Chine

Un contrat en Chine est un accord transitoire mais « non gravé dans le marbre ». L'important est de couronner une entente longuement mûrie, de « faire ensemble ». Pour cette raison le contrat peut être modifié si le contexte évolue. Les chinois ne se sentent pas liés par une parole donnée ou par un texte signé lorsqu'ils s'aperçoivent a posteriori que ce qui a été promis ou signé aboutit pour eux à une position réellement défavorable ou inéquitable.

D'où les demandes de renégociations quand les paramètres changent. Mais une bonne connaissance entre négociateurs peut faire que la parole donnée a au final plus de valeur qu'un contrat signé.

3. Les modes d'implantation et les choix à faire

Il existe cinq façons de développer son action en Chine : soit le faire directement de France, soit en employant un VIE (Volontaire International en Entreprise), soit créer un Bureau de Représentation, soit s'appuyer sur une Société de Conseil, soit fonder une société purement commerciale, soit enfin créer une société industrielle en JV (Joint-Venture) ou en WFOE (Wholly Foreign-Owned Enterprise ou société à capitaux étrangers).

La première solution s'avère peu appropriée sauf si l'on a des produits uniques à exporter, comme le champagne, et même dans ce cas un appui permanent local sera toujours nécessaire. Il y a en effet une très grande différence entre l'export de proximité et le grand export.

L'action du VIE sera par définition limitée : quand on est jeune, on manque d'expérience et on n'a pas, au départ son « guanxi », réseau indispensable pour réussir commercialement en Chine. Par contre, s'il a fait l'effort d'apprendre et de pratiquer le mandarin, il pourra préparer le terrain, principalement du point de vue technique en valorisant les produits de son employeur. S'il peut être encadré et « coaché » ce sera encore mieux et il pourra apporter en plus toute l'impulsion et l'enthousiasme de sa jeunesse.

Le Bureau de Représentation, qui fut très longtemps utilisé en prélude d'une future implantation, a pour principal inconvénient de ne pas permettre légalement de faire du commerce et de facturer. La facturation ne peut y être faite que par la maison-mère à l'étranger et le représentant doit obligatoirement rester au moins 6 mois par an en Chine. Enfin ce type de bureau devient de plus en plus surveillé par les autorités chinoises qui parfois le requalifient et le taxent en pensant qu'il est en réalité une « couverture commerciale » qui ne dit pas son nom. En revanche il est très utile pour des actions de promotion et de SAV par exemple.

S'appuyer sur une Société de Conseil implantée en Chine, comme la nôtre, permet de gagner beaucoup de temps, dans la connaissance de la culture chinoise et de son marché, mais aussi grâce au réseau que nous avons patiemment développé et entretenu depuis 30 ans. Mais cette action permanente sur le terrain exigera aussi la présence de temps en temps de l'entreprise française représentée car c'est elle qui est propriétaire de sa marque, de ses produits et/ou services et les clients souhaiteront toujours avoir régulièrement des contacts directs avec elle. Il s'agit donc là d'une action combinée, mais jamais d'une action de substitution.

Longtemps la société commerciale fut interdite, puis uniquement proposée à de grandes sociétés (comme par exemple la grande distribution) avec l'obligation de mettre en capital une valeur nominale importante. Cette dernière contrainte a tendance à fortement diminuer et maintenant on peut investir des montants beaucoup plus modestes avoisinants seulement 100 000 USD alors qu'il fallait à l'origine au moins 2 millions d'USD de capital. Dans ce cas précis, c'est le choix des hommes qui fera ou non la réussite de l'entreprise.

Le choix de la JV ou de la WFOE.

Pendant longtemps, le seul mode d'implantation a été la JV, avec une part de capital majoritaire ou minoritaire à négocier avec le partenaire chinois.

On peut facilement imaginer que le côté interculturel, pour ces sociétés de taille moyenne à ressources humaines souvent réduites, a souvent pesé lourd dans la balance du succès. Beaucoup d'échecs ont été enregistrés, souvent par méconnaissance de la réalité chinoise. Un exemple nous a particulièrement marqués dans le domaine médical avec un patron de la société française qui était plus ingénieur (un peu « Professeur Tournesol » !...) que manager. Séduit par la curiosité technique de son homologue chinois et pas assez attentif à ses demandes stratégiques, il accepta que le partenaire chinois, au lieu de former ensemble une nouvelle entité indépendante en Chine sous forme de JV, garde parallèlement son ancienne usine en fonctionnement sous prétexte d'avoir à fabriquer et à commercialiser des équipements moins sophistiqués répondant encore aux besoins de sa clientèle. En fait, le partenaire chinois tira bénéfice du transfert de technologie pour fabriquer dans sa propre usine le matériel sophistiqué français pour son seul intérêt, tout en traînant au maximum dans l'installation de la JV. Fort heureusement ayant réussi à placer « un sous-marin » de notre équipe nous pûmes exercer une surveillance minutieuse et nous tenir au courant de la réalité. La JV fut arrêtée dès que les preuves tangibles furent apportées. Mais ce fut néanmoins un échec puisque les premiers investissements avaient été déjà réalisés...

Cet exemple, choisi parmi d'autres, explique en partie les nombreux échecs enregistrés par des PME/PMI ayant choisi cette forme juridique. Mais désormais et quel que soit le secteur de marché, les entreprises étrangères peuvent soit choisir une implantation sous forme de JV, soit sous forme de WFOE.

Cette disposition a été adoptée par le gouvernement chinois qui, tirant les conséquences de difficultés croissantes apparues dans des JV, a accepté d'accorder plus de souplesse aux sociétés le désirant, et ceci afin de ne pas ralentir les investissements étrangers. Elle a principalement connu un franc succès auprès des PME/PMI, souvent effrayées par les risques de copie de leur technologie et par les difficultés liées au management interculturel d'une JV.

Le choix d'une WFOE ne suffit cependant pas à éliminer tous les risques et ne constitue pas une garantie pour qui veut s'implanter en Chine. Profitant d'une plus grande souplesse, notamment au niveau de la gestion qu'elle pourra a priori mieux maîtriser, la PME/PMI aura certes l'impression de pouvoir décider en toute liberté de ses choix, ce qui est vrai. Mais elle évoluera quoi qu'il arrive dans un milieu purement chinois et ne pourra pas s'affranchir de diriger du personnel local,

même si la direction est confiée à un ou plusieurs expatriés, ni des contraintes liées à son environnement, que celles-ci soient administratives, commerciales, financières ou autres.

Notons aussi que certaines très bonnes réussites de PME/PMI l'ont été au travers de JV, où les dirigeants étrangers et chinois ont accepté de faire suffisamment d'efforts pour se comprendre et se respecter, tout en mesurant l'intérêt de mettre en commun les forces des uns et des autres afin de développer des synergies productives et efficaces pour chacun d'entre eux en jouant en harmonie une partition « gagnant-gagnant ».

4. Les bonnes armes pour mener au mieux son action

4.1 Constituer une bonne équipe est manifestement la première clé de la réussite

Dans ce domaine, on peut dire que la Chine est compliquée. D'abord pour constituer une équipe, lorsqu'on recherche du personnel compétent, parlant au moins une langue étrangère (l'anglais), c'est à la fois rare et très cher (4 fois plus cher qu'employer au même poste quelqu'un qui ne parle pas l'anglais).

La deuxième difficulté est l'inflation des coûts de la masse salariale. L'augmentation de salaire suivait en moyenne une croissance de 8 à 10 % chaque année, mais elle peut maintenant atteindre les 12 à 15 % par an, voire plus dans certains cas.

Mais la plus grande difficulté est de fidéliser le personnel formé. À Shanghai, le taux annuel de turnover du personnel est de 12 % en moyenne et peut allégrement dépasser les 15 % dans d'autres entreprises moins bien gérées. Cela veut presque dire que tous les 5 à 6 ans, on peut risquer de perdre l'ensemble de votre personnel !...

Que faire ? Il n'y a pas de « baguette magique » dans ce domaine. La réussite est la résultante de multiples actions permettant au final de réaliser ce que l'on peut appeler « un exploit » ! Toute une série d'actions devront être mises en place :

- créer une culture d'entreprise qui sera d'une part en ligne avec la culture chinoise mais aussi avec la nôtre. L'important est de faire en sorte que notre personnel soit fier de travailler dans notre entreprise ;

- donner deux objectifs précis à tous les expatriés dès leur nomination en Chine : bien faire le travail en Chine n'est pas suffisant pour un expatrié, encore faut-il identifier, former et coacher son successeur dès la première année de leur expatriation ;
- démontrer clairement, compte tenu du fait que les Chinois sont très sensibles à un traitement dit « fair », qu'on fait bien la différence entre ceux qui sont performants et ceux qui ne le sont pas. Peu importe leur nationalité ;
- enfin favoriser les promotions internes lorsque des places de managers sont libérées ou nouvellement créées. Elles peuvent atteindre jusqu'à 70 %.

Comme les opportunités de travail sont très nombreuses pour ces élites, il faut savoir que le personnel cadre choisit souvent de quitter l'entreprise sans exprimer sa non-satisfaction à l'employeur. D'où l'importance d'avoir une DRH qui reste « au contact » des meilleurs, afin d'anticiper et surtout de prévenir des départs non souhaités par l'entreprise.

Comment agir et avec qui ? Il faut pouvoir répondre avec précision aux questions ci-dessous.

Quelles villes ou quelles provinces sélectionner ? Envisager une action nationale et se doter de nombreux points de vente ? Cibler uniquement quelques grandes villes représentant l'essentiel du marché ? Ou au contraire aller dans des villes moyennes, là où la concurrence est moins agressive voire non présente, puis après succès, revenir dans les grandes villes pour attaquer les grands bastions de la concurrence ?

Quels clients, importateurs, distributeurs, partenaires, prescripteurs ? Quels critères de choix mettre en avant ? Peut-on panacher des ventes directes aux plus gros clients potentiels avec une revente par des importateurs et distributeurs aux autres ? Doit-on avoir un seul agent, ou importateur, ou distributeur ou bien diversifier son réseau de distribution ? Mais n'est-ce pas alors nourrir à terme des conflits entre plusieurs intervenants et démotiver les meilleurs ?

Si les produits sont techniques et exigent une maintenance, comment et par qui organiser son SAV ? En direct par une organisation propre à l'entreprise étrangère ? En confiant le SAV aux agents/importateurs/distributeurs, mais faut-il confondre des actions différentes (commerciales et techniques) nécessitant des qualités et connaissances différentes ?

Sur quels appuis économique-politiques se reposer ? À l'échelon national ? À l'échelon provincial ? À l'échelon de la ville ou du district ? À plusieurs échelons ? Mais dans ce dernier cas, comment éviter des doubles emplois pouvant devenir parfois fâcheux ?

On comprend bien, à la lumière de toutes ces questions, qu'il faudra nécessairement faire des choix avant d'entreprendre toute action, même si certains correctifs devront être apportés ensuite, en fonction du développement de l'entreprise et des opportunités qui se présenteront. Avoir des idées directrices mais en restant, comme tout bon Chinois, pragmatique pour ne pas laisser passer des occasions ou opportunités favorables.

4.2 La découverte du marché chinois

De plus en plus les PME/PMI européennes commencent à avoir des connaissances précises de la Chine. Nombre d'entre elles y ont fait au moins un premier pas.

Ce n'est pas encore le cas de toutes les sociétés françaises. Certaines n'ont toujours pas conscience que leur savoir-faire pourrait être apprécié par les Chinois. S'il est vrai que les Français ne savent pas toujours valoriser leurs produits et/ou services à l'exportation, ils sont en revanche reconnus en Chine pour leur créativité et cette fameuse « French Touch » qui, dans beaucoup de domaines, leur confère un plus. Il est donc dommage qu'ils ne puissent pas toujours transformer en réussite des atouts qui, maniés intelligemment, devraient conduire à terme à de beaux succès.

Cette « timidité » pour entreprendre en Chine est souvent la résultante de questions qui restent sans réponses faute d'avoir été posées. Les interrogations reviennent comme des leitmotifs aux oreilles des consultants que nous sommes :

La Chine, c'est un pays continent avec une culture compliquée ?

Leur langue et leur écriture n'ont rien à voir avec ce que nous connaissons en Occident ?

Les Chinois ne négocient pas comme nous : ce serait trop aventureux et dangereux d'essayer de les aborder sans atouts décisifs ?

La Chine, c'est un investissement très cher : seules les grandes sociétés peuvent s'offrir le luxe d'y aller ?

Comment vendre en Chine sans courir le risque, en retour, d'aller même mettre en péril sa maison-mère en France ?

Comment acheter en Chine sans risquer de se faire « rouler dans la farine » ?

Dans le pays « roi de la copie », comment éviter la contrefaçon et l'effet « boomerang » en retour sur nos marchés européens ?

Etc.

Les réponses existent pour les entreprises apportant une plus-value sur le marché chinois, pour peu qu'elles acceptent de se faire aider, conseiller et encadrer sur place. Les actions à entreprendre sont alors les suivantes :

- audit/diagnostic et validation du projet ;
- préformation à l'interculturel ;
- étude de faisabilité, étude de marché (action terrain) ;
- préparation et organisation d'une mission « clés en mains » avec accompagnement et encadrement sur place ;
- recherche de partenaires (clients, distributeurs, fournisseurs, sous-traitants, Joint Venture...) ;
- élaboration d'un plan stratégique pour la Chine suivi de l'élaboration d'un business plan ;
- enregistrement de la marque, brevets des produits...
- puis action sur le terrain.

Il faut garder à l'esprit que la Chine est toujours un marché porteur et que les meilleurs, grâce à une action adaptée et minutieusement préparée, sauront y trouver les résultats proportionnés à leurs attentes.

4.3 L'implantation « clés en mains »

Très rapidement, et même si les entreprises n'en ont pas toujours conscience au départ, on s'aperçoit que commercer de France vers la Chine est insuffisant. Pour réussir, il faut être sur place, soit directement, soit par un relais. Effectivement la Chine est devenue un pays d'implantation plus que d'exportation !

Là encore, les réponses existent. Nous pouvons citer des exemples de réussite lorsque nous avons pu apporter des solutions clés en main à des PME/PMI. L'une d'entre elles travaille dans la métallurgie. Notre mode opératoire a été le suivant :

- Obtenir dès le départ les autorisations des gouvernements locaux ;

- Négocier avec les différents partenaires potentiels ;
- Créer et enregistrer sa filiale, conseiller l'enregistrement de ses marques ; effectuer le due diligence pour lui permettre d'acquérir une société chinoise ;
- Recruter l'ensemble de son équipe de management local y compris son directeur général.

4.4 La stratégie de développement

Une société ne réussit pas nécessairement d'emblée en Chine et certaines, déjà implantées, peuvent rencontrer des difficultés. Les questions traduisent des inquiétudes et les entreprises sont en attente de solutions.

- Le développement ne correspond pas aux attentes : comment le booster ?
- La communication avec le partenaire chinois passe mal : comment faire pour mieux le comprendre ?
- Le concurrent chinois est 30 % moins cher : comment faire pour le supplanter sans faire des remises inconsidérées ?
- L'investissement en Chine ne donne pas le rendement attendu : comment l'optimiser ?
- La stratégie du Groupe est peu applicable là-bas : quel nouveau modèle doit-on mettre en œuvre ?
- Le turnover du personnel local est important : comment le former et le fidéliser pour assurer un développement stable ?

Ces problématiques font aussi partie des services que des sociétés spécialisées comme la nôtre peuvent traiter pour leurs clients : adaptation locale des stratégies commerciale et marketing ; conseil en matière de relations avec les partenaires chinois ; coaching interculturel des équipes de la société ; management participatif ; formation des équipes locales aux méthodes industrielles (Lean Manufacturing, optimisation de la performance...), etc.

Ce système marche-t-il toujours ? Nous citerons ici un exemple concret. La plupart des sociétés françaises ont l'habitude de travailler en Chine avec des clients internationaux, cette entreprise n'a pas fait exception. Elle a cependant constaté que ses concurrents chinois sont devenus de plus en plus importants en remarquant que leurs produits étaient plutôt distribués à une clientèle locale. Elle a donc essayé à maintes reprises de faire la même chose en se dotant d'une équipe plutôt compétente, mais en vain. C'est là que nous avons découvert de grandes

différences ! Il faut savoir que les grands donneurs d'ordre internationaux ont l'habitude de donner une spécification précise à partir d'un besoin bien rôdé. Il suffit donc, dans ces cas-là, de procéder à une étude répondant exactement à la spécification. Beaucoup de clients chinois attendent que le fournisseur leur propose une solution complète basée sur leur expérience. Autrement dit, l'entreprise française n'a pas seulement agi en fournisseur de produits mais en tant que « solution provider ». Ce fut le prix de sa réussite. Mais cela réclame effort, réflexion et imagination.

5. Les opportunités à saisir

5.1 Une large place pour la réussite

Si nous continuons à penser que la Chine n'est pas un pays facile pour s'y implanter, comme le prouvent un certain nombre d'échecs, nous persistons plus que jamais dans l'idée que l'on peut y réussir. Cela demande beaucoup de préparation, beaucoup de présence et du temps. Mais au final, la réussite peut parfois amener une récompense bien au-delà de ce qu'on attendait. Certaines sociétés ont même trouvé en Chine le ressort qu'il leur fallait, pour ensuite s'internationaliser vers d'autres pays.

Dans ce pays-continent en quête permanente de développement, tout reste ouvert pour qui se donne les moyens d'apprendre sa culture et de s'adapter aux données locales, quitte à imaginer de nouvelles voies dans ce pays à mutations régulières. Une des qualités principales demandées aux entreprises s'installant en Chine est d'abord de savoir faire preuve de réactivité, à la fois pour saisir les nouvelles opportunités qui se présentent, comme pour analyser, interpréter et anticiper.

5.2 Un vaste « terrain de jeu »

Le « terrain de jeu » est vaste et à la dimension du pays. Lors du Forum « Understanding China » organisé par l'Assemblée Française des Chambres de Commerce et d'Industrie, auquel je participais comme expert européen de la Chine, furent cités les secteurs d'activité les plus porteurs pour les entreprises françaises. Ils sont nombreux et variés :

- L'environnement,
- Le développement urbain durable,

- La grande distribution,
- L'hôtellerie,
- Le tourisme,
- Les métiers de la bouche,
- La R&D,
- La santé,
- La formation,
- La décoration,
- L'habitat et le bien-être (remise en forme).

Récemment, Nicole Bricq, Ministre du Commerce Extérieur, a indiqué les priorités suivantes : « mieux vivre en ville, mieux se soigner, mieux se nourrir, et mieux communiquer ».

Conclusion

Comme on peut le constater, les terrains d'approche restent nombreux pour les entreprises françaises, aussi bien pour les ETI que les PME/PMI.

Se préparer bien en amont de son action, apprendre les données fondamentales de la culture chinoise pour mieux s'y immerger, faire les bons choix quant à son mode d'action, se donner les moyens de lutter avec les bonnes armes et en sélectionnant avec pragmatisme les opportunités les plus appropriées, sont les points fondamentaux qui ne peuvent conduire les PME/PMI et ETI françaises qu'à réussir en Chine. C'est en s'appuyant sur ces 5 facteurs intangibles que notre société de consulting a accompagné avec succès depuis 30 ans des PME/PMI et ETI françaises dans l'Empire du Milieu.