

ANNEXE 3 : DOUZE CONSEILS POUR TRAVAILLER EN CHINE (extrait du Livre *Nourrir 1.5 milliard de Chinois en 2030, DeBoeck 2014*)

Le choix de votre partenaire constitue la plus importante décision que vous prendrez. N'oubliez pas de vous entendre aussi au préalable sur une clause de sortie au cas où vos points de vue respectifs s'avèreraient incompatibles.

Par ailleurs, une tendance à exagérer la valeur de notre offre est mal perçue par les Chinois – qui savent analyser les offres concurrentes – et suscite la méfiance.

Évitez toute "suffisance" française qui agace particulièrement les Chinois – même si eux-mêmes ne sont pas en reste sur le terrain de l'orgueil national. Réussir en Chine dépend davantage d'un "savoir-être" que d'un "savoir-faire".

Gardez le contrôle de vous-même, même si vos interlocuteurs sont visiblement de mauvaise foi : jamais d'énervement, de haussement de voix, d'expressions faciales explicites, d'emphases dans vos gestes. C'est fon-da-men-tal !

Les Chinois ont une volonté forte d'augmenter leur niveau de vie personnel, de disposer d'une reconnaissance. Ils sont travailleurs et persévérants.

1. Savoir dans quel but on vient

Trop de personnes viennent en Chine pour « voir », parce que leurs concurrents y sont déjà ou pour d'autres « bonnes raisons », sans savoir vraiment ce qu'ils veulent y faire. Définissez préalablement vos objectifs : Allez-vous en Chine pour faire de l'outsourcing ou du développement local de composants de certains de vos produits ? Siniser vos produits existants pour les vendre sur le marché local ? Innover et repérer des technologies-clefs pour votre secteur ? Faire de l'export simple ? Bâtir un plan stratégique avec un partenaire chinois ? Posez-vous aussi la question suivante : est-ce que des partenaires chinois peuvent partager mes intentions ? Sinon, révisez-les.

2. S'intéresser aux valeurs chinoises et aux Chinois

La Chine reste fondamentalement fière de ses traditions. Depuis 1949, après deux siècles « d'humiliation coloniale », le PCC l'a « réconciliée » avec son histoire. Les Chinois sont aussi, non sans raison, fiers des progrès économiques des trente dernières années, de leur rang de grande puissance retrouvé et rêvent de dépasser le PIB américain, tout comme d'aller demain à leur tour sur la lune. Investissez en compréhension face à leur pensée différente de la nôtre, apprivoisez les différences culturelles et apprenez à vivre comme eux avec des contraires au lieu

de les opposer. Comme le disait récemment Jean-Pierre Raffarin, grand connaisseur de la Chine, à un colloque sur ce pays : « Si vous ne les aimez pas, ils ne vous aimeront pas ! » Sous-entendu : ils se passeront de vous !

3. Etre préparé(e) et motivé(e)

Si la Chine bénéficie d'une grande couverture au sein de nos médias, la perception des Occidentaux est souvent fautive et biaisée par rapport à la Chine. Avant de partir dans « l'Empire du milieu », informez-vous à différentes sources. Multipliez les angles d'approche de ce pays, recherchez des retours d'expériences dans divers secteurs et préparez-vous à aborder un univers radicalement différent du vôtre. La confrontation avec l'altérité sera étonnante, par moments plus rude que vous ne l'imaginez. Êtes-vous prêt(e) ? Si vous envisagez une expatriation, votre conjoint(e), vos enfants adhèrent-ils à votre projet ? Sont-ils prêts à vivre dans des conditions précaires, du moins au début ?

4. Apprendre le chinois ou/et trouver un bon traducteur

Si peu de Chinois parlent une langue européenne, anglais inclus, ils n'attendent pas que vous parliez couramment le mandarin, mais si tel est le cas – ce qui nécessite un gros investissement préalable de votre part – vous bénéficierez d'un certain respect. Ne vous faites néanmoins point trop d'illusions, à de rares exceptions près, vous resterez toujours pour eux un *laowai* (étranger).

Choisissez un bon traducteur local qui connaît votre secteur d'activités et vous permettra de présenter votre offre dans la langue de vos interlocuteurs ainsi que de leur laisser des documents écrits en idéogrammes. Cette personne pourra vous avertir à l'occasion des différences locales de comportement, mais ne la laissez jamais négocier à votre place.

5. Eviter le piège des consultants

En Occident comme en Chine, les consultants de tout poil sont foison. Si certains peuvent contribuer dans certains domaines, notamment techniques, à l'établissement de vos activités en Chine et vous faire gagner un temps précieux, éliminez les autres qui affaibliront votre position vis-à-vis de vos interlocuteurs chinois. Eviter les consultants “tickets d'entrée”.

6. Régionaliser et abandonner son confort

Les échanges économiques à l'intérieur d'une province chinoise, souvent grande comme un pays européen et avec une population plus importante, sont en général onze fois plus importants qu'avec les provinces contigües.

Votre marché, ce n'est pas la Chine, mais une province, une région, une ville, etc., sans doute plusieurs pour diversifier vos risques, qu'il vous faut repérer, évaluer, choisir.

Il est essentiel que vous alliez sur place au niveau local, là où se dérouleront vos affaires, pour ressentir les événements, les peser à l'aune de votre expérience, vous pénétrer des détails, pouvoir saisir les occasions qui se présenteront et maintenir un contrôle sur leur déroulement. Sortez autant que possible des grands hôtels ou bureaux de Pékin, de Shanghai ou des autres villes de Chine pour vous trouver confronté(e) à la réalité du tissu économique chinois. Adaptez-vous en permanence au contexte local ! Un Chinois du Xinjiang ou du Guangxi ne parle pas toujours le mandarin officiel ou *putonghua*, mais une autre langue.

7. Comprendre les besoins du client chinois

Même si, dans nombre de cas, votre partenaire ou client chinois n'aura jamais voyagé à l'étranger, il se posera deux toujours questions en vous rencontrant : Ai-je intérêt à coopérer ponctuellement ou durablement avec cet étranger ? Quelle part de bénéfice sur nos affaires éventuelles vais-je lui accorder ? Soyez prêts à anticiper : mettez en valeur votre offre, sa valeur ajoutée, votre fiabilité, etc. Sachez ce que vous pouvez accepter et devez refuser. L'équilibre des forces en présence vous aidera à guider la confiance.

8. Choisir les bons partenaires et structurer ses opérations

Au sein de l'Union européenne, les Chinois savent parfaitement depuis des années jouer de la concurrence entre Etats pour tirer leur épingle du jeu. En raison de l'immensité et de la diversité existante en Chine qui vaut celle de l'Europe, il est rarissime d'y trouver LE partenaire et généralement préférable pour nos entreprises de disposer de plusieurs partenaires régionaux.

Il existe différentes façons de structurer vos opérations en Chine. Habituellement, le meilleur choix est d'établir une entreprise entièrement sous contrôle étranger mais ce n'est pas toujours possible du fait de la législation. Ne laissez jamais un partenaire chinois qui vous semble avoir un bon réseau de relations démarrer vos opérations en Chine pour vous. N'envoyez pas un personnel occidental sans expérience en Chine, sans le soutien quotidien d'un employé chinois loyal et qui possède assez d'ancienneté et de sophistication pour pouvoir travailler les réseaux

locaux de manière efficace. Diversifiez vos activités commerciales en Chine selon quelques axes complémentaires, se situant si possible dans les axes du plan gouvernemental.

9. Travailler avec le PCC, respecter les protocoles

Les normes d'affaires occidentales auxquelles nous avons l'habitude ne fonctionnent tout simplement pas en Chine... parce que, entre autres, le PCC est lui-même partie prenante de toutes les activités. Apprenez à en connaître les représentants au niveau national, régional et local selon vos besoins. Côté-les comme votre banquier, votre assureur en Occident. Ici, ils le seront peut-être aussi...

Les rituels sont importants pour les Chinois. Respectez les protocoles et les pratiques commerciales chinoises même s'ils sont différents de vos usages. Employez des représentants légaux et des comptables locaux qui savent les mettre en application en préservant vos intérêts. Protégez aussi votre propriété intellectuelle dès que possible – la législation existe et elle est applicable. Vous vous éviterez ainsi des déboires.

10. Ne pas confondre vitesse et précipitation

Sachez que vous ne réussirez dans ce pays qu'en y investissant massivement de votre personne, de votre argent et surtout de votre temps.

Les Chinois ne travailleront avec vous que lorsqu'ils vous auront évalué. Sachez aussi qu'en Chine, le temps n'est pas linéaire. Il peut être lent ou rapide selon les circonstances. Prenez le temps de repas détendus avec vos interlocuteurs, sans y mélanger vos affaires, pour initier la confiance. Quand tout sera décidé entre vous, tout ira très vite... Par contre, rien ne sera jamais définitivement acquis. Un contrat qui convient bien aujourd'hui à votre interlocuteur ne sera pour lui demain, du fait d'une évolution du rapport des forces, qu'une base de renégociation. Vous pourrez aussi faire de même, cela ne choquera personne.

11. Trouver de l'argent en Chine

Si la croissance de la Chine fléchit un peu ces derniers mois tout en nous faisant encore rêver, la Chine est devenue durablement le banquier du monde. D'ici quelques années, le RMB sera également convertible.

Prenez d'ores-et-déjà ces paramètres en compte. Réfléchissez à votre développement en Chine avec des partenaires financiers pour partie chinois. Montez des projets pour cela avec vos partenaires autochtones qui vous serviront de relais. Bref, devenez Chinois vous-même !

12. Etre persévérant(e) et rester humble

La Chine existait avant vous. Elle ne vous attendait pas, ne connaissait pas votre existence. Ce pays ne s'ouvre qu'à celles et ceux qui savent se mettre au service des Chinois et de leur bien-être.

Une fois sur place, vous y vivrez des moments de détresse et d'euphorie: détresse car plus qu'ailleurs aucun marché n'y est jamais acquis, très durable ; euphorie parce que c'est un marché rempli de formidables opportunités et, une seule d'entre elles, peut doubler, décupler votre rentabilité !

Capable parfois de tricher un peu mais au fond pas plus que d'autres, ce marché exige de savoir constamment remettre en cause ses acquis, de se renouveler, d'avoir des coups d'avance. Soyez prêt à y débiter à une petite échelle, restez-y humble. Vous y apprendrez beaucoup de vos produits et de vos services, des autres et de vous-même.

Décollez direction Chine, gardez l'esprit ouvert et accrochez-vous !