

CI Process



# Anticipation et négociation, les facteurs clés du succès

Avec une réalité des affaires encore en décalage avec les règles du droit connues en Occident, l'implantation de sociétés étrangères en Chine doit composer avec la concurrence entre provinces et entre secteurs d'activité, dans un esprit de flexibilité et de négociation. Un environnement culturel différent qui rend nécessaire le recours à un relais local.

2006 est la dernière année d'implémentation des règles imposées à la Chine par le calendrier d'adhésion à l'OMC. Pourtant, la réalité quotidienne des affaires impose de ne pas déduire que le pays adopte pour autant une organisation calquée sur l'Occident avec ses règles, ses contrôles et recours légaux. La conduite des affaires reste basée sur des négociations continues visant à maintenir la balance des intérêts équilibrée dans le temps. Ainsi, le contrat pose plutôt les bases – vivantes – d'un accord, qu'il ne conclue une coopération.

Les implantations de sociétés étrangères s'accroissent depuis 2002. Les autorités centrales publient et révisent régulièrement des Directives relatives aux investissements étrangers. Allant dans le sens de l'ouverture et dictées par secteur, elles sont changeantes par nature d'activité, par municipalité, par zone : production et distribution, assemblage pour re-export, vente de gros, au détail, trading, services. Ces Directives destinées à encourager ou limiter des types d'activité ne restent qu'une base de référence. L'arrivée des investisseurs étrangers a généré une forte concurrence entre provinces ou les parcs d'activité se multiplient. Les

conditions d'entrée et d'exploitation y sont plus que jamais négociables : montant du capital, échéances de son versement, rédaction des activités autorisées dans la licence d'exploitation, régime fiscal et douanier, retour de taxes et des dividendes. Tout doit idéalement se pré-négocier dans son ensemble et surtout par projet.

## Des études comparatives indispensables

Les administrations à rencontrer sont multiples et leurs prérogatives restent compartimentées. Ainsi, le coût d'entrée et d'exploitation pour un importateur/distributeur sera bien différent

*« En Chine, la culture de solutions construites autour du Possible prendra encore longtemps le pas sur un système importé basé sur des règles de droit. »*

d'un fabricant qui re-exporte. Depuis mars 2006, Pékin décentralise l'approbation de la plupart des projets d'investissement aux autorités provinciales, permettant une accélération et simplification des procédures. Mener à l'avance une négociation avec les autorités de plusieurs municipalités donne aussi de la visibilité sur les meilleures options disponibles. Associée aux critères de proximité de clients/fournisseurs, de disponibilité de matières premières ou d'infrastructures logistiques, une étude comparative d'implantation permet d'envisager divers scénarios. L'investisseur étranger pilotera d'autant

mieux son activité qu'il aura approché l'esprit des affaires en Chine. Et si possible en continu, avec un relais opérationnel fiable sur place, également habilité à gérer les formalités légales.

## Une affaire d'hommes plus que d'organisations

Le gouvernement s'efforce de mettre en place et de communiquer sur un système juridique plus solide, complet et efficace. A ce jour, une observation continue des réalités locales indique qu'une culture de solutions construites autour du Possible prendra encore longtemps le pas sur un système importé basé sur des règles de droit. Les Chinois ayant d'abord affaire aux hommes plus qu'à leurs organisations, ils évoluent dans un contexte culturel où les réseaux, la flexibilité et l'expérience gé-

nèrent les opportunités. Pour la recherche de partenaires industriels ou commerciaux, l'anticipation et la préparation sont aussi des facteurs clés de succès permettant de préciser les choix stratégiques et de rencontrer les partenaires les plus motivés et capables. Assaillies de demandes de cotations, les usines chinoises, qui se connaissent souvent bien dans un même secteur, savent que beaucoup ne font que comparer des prix. L'importateur ou l'industriel averti préférera, s'il le peut, négocier ses achats par période et en direct avec des fabricants sélectionnés. Présentant des ga-



« L'investisseur étranger pilotera d'autant mieux son activité qu'il aura approché l'esprit des affaires en Chine. Et si possible en continu, avec un relais opérationnel fiable sur place, également habilité à gérer les formalités légales. »

ranties assorties d'un suivi continu, il devient un client à privilégier. Des négociations travaillées peuvent alors vivre et s'inscrire dans le temps. Au service de sa compétitivité.

*Grégory Autef  
résident dans le monde chinois depuis 1994  
Directeur, C.i. Process Shanghai  
www.ciprocess.com*