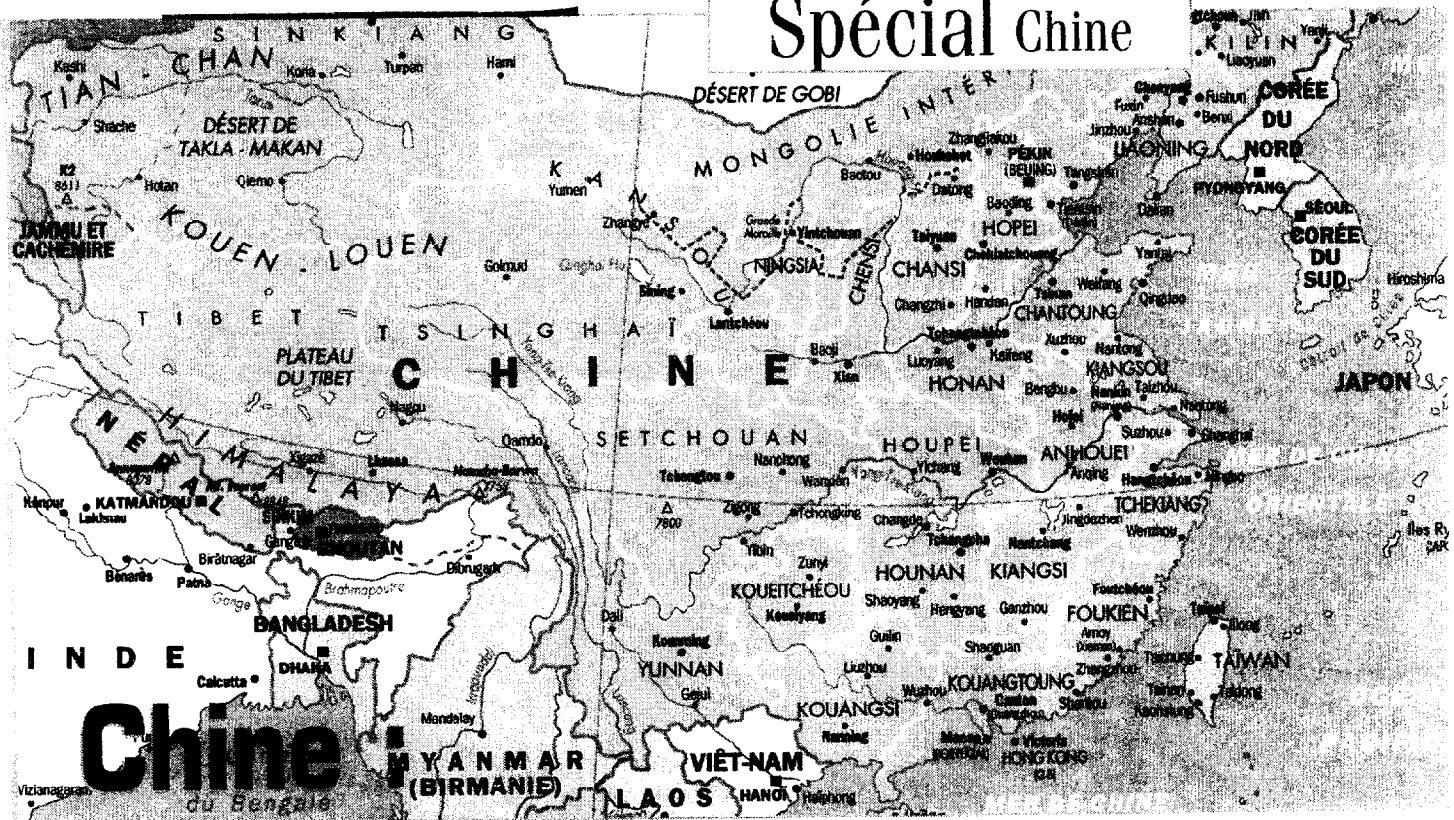


## Spécial Chine



## Sachez travailler avec les Chinois

*"Même après vingt ans d'ouverture économique, les entreprises étrangères qui font réellement de l'argent en Chine ne sont pas légions. La phase d'apprentissage est loin d'être achevée".* Ce constat, fait par le représentant d'une grande banque française à Canton, n'est pourtant pas teinté d'amertume : l'effort à accomplir est simplement proportionnel à la taille et à la complexité du pays : gigantesque !

Il se résume en un mot simple : connaissance. Connaissance du marché d'abord : si Canton, Shanghai et Pékin se rapprochent des standards occidentaux, avec un revenu par tête désormais largement supérieur à 10 000 dollars, dans bien des provinces chinoises on vit avec dix ou vingt fois moins. Connaissance des hommes, ensuite. Elle reste d'autant plus indispensable que l'ouverture économique pourrait donner le sentiment trompeur que les Chinois sont moins chinois qu'avant : illusion dangereuse ! Même si elle a familiarisé le Chinois avec l'étranger, l'ouverture n'a pas gommé sa sinité ; elle l'a simplement déplacée, rendue moins visible, sous une couche d'occidentalisation, qui reste empruntée - le Chinois est très pragmatique - plus que définitivement adoptée. Notre homme est donc toujours l'héritier du confucianisme et de ses valeurs avec, au centre, l'idée qu'il est avant tout un être social, interagissant avec ses semblables, dans un univers à la recherche perpétuelle de son harmonie : le respect des hiérarchies, l'humilité, le sens de la relation humaine, la fidélité, la face (la sienne

et celle de l'autre), l'adaptation à la réalité, sont ses préoccupations majeures. Avec un certain nombre de conséquences pratiques en affaires : on noue rarement une relation commerciale pérenne sans établir d'abord une solide relation personnelle et de confiance : le contrat est la base de la relation, pas sa finalité : il peut donc évoluer en fonction des circonstances. On le comprend : tout ceci prend du temps à négocier, et demande une attention de tous les instants dans la mise en œuvre. Épuisant ? Oui, mais ce n'est pas tout ! Une question devient vite lancinante : qui fait quoi ? Dans un processus d'investissement, les autorisations à obtenir restent nombreuses, à tous les niveaux : national (à partir d'un certain montant), régional, sectoriel, etc. Bien maîtriser les circuits décisionnels est indispensable. Bien évaluer ses partenaires également. Dans les négociations de joint-ventures, la partie chinoise a tendance à surévaluer ses actifs, à masquer ses faiblesses. La recherche de données fiables s'apparente parfois à une quête du Graal ; elle est pourtant indispensable : tout un pan des entreprises

publiques chinoises doit être restructuré. Certaines sont maintenues artificiellement en état de survie. Mais un partenaire en bonne santé n'est pas tout : il faut encore qu'il soit réellement motivé : les autorités cherchent souvent à imposer, pour des raisons d'intérêt local, des partenaires de circonstance. À refuser avec la plus grande énergie ! Au sein de la joint-venture enfin, la répartition des tâches et des compétences doit être fixée clairement dès le départ. Sachez encore que la plupart des joint-ventures où le partenaire étranger est minoritaire échouent. Quant aux relations commerciales, elles doivent être choisies avec discernement : "les problèmes d'impayés sont nombreux", prévient-on au PEE de Pékin. Le choix géographique de l'implantation n'est pas non plus sans importance : les marchés ne sont pas les mêmes du nord au sud, ni les mentalités et les pratiques d'affaires ● ● ●

## ANNEXE 1(suite)

Mais la grande question des prochaines années est ailleurs : " *Vu la discipline qui règne dans les usines chinoises, si les ouvriers effectuent mal une tâche, c'est sans doute que vous la leur avez mal expliquée*", estime Rigas Arvanitis, chercheur au Centre franco-chinois de sociologie de l'industrie et des technologies. Les investissements étrangers, à commencer par ceux des quelque 500 entreprises françaises pré-

sentes, se dirigeant de plus en plus vers des activités techniquement complexes, à forte valeur ajoutée, l'explication risque d'être de plus en plus compliquée. La formation des hommes sera la clé de l'optimisation des transferts de technologie. La Chine se prépare: son entrée à l'OMC est autant un défi interne - sera-t-elle capable de supporter le choc? - qu'une opportunité pour les pays tiers.

Elle met l'accent sur le renforcement de son système éducatif. Il est clair cependant, qu'à l'avenir, l'investissement humain, la formation, devront être au cœur des opérations des entreprises étrangères en Chine. À bon entendre.

François Boucher

Technifor

Mathieu Boisard, directeur Asie-Pacifique de Technifor

## "Attention à la fidélité de son partenaire"

La société Technifor cherche actuellement à renforcer son implantation en Chine. Son directeur Asie-Pacifique estime qu'il est nécessaire d'avoir un occidental sur place pour manager des équipes chinoises. Selon lui, le réseau de relations Guanxi est primordial pour réussir dans l'Empire du milieu.

**M**athieu Boisard connaît bien la Chine. Ses qualités et ses travers. Responsable de la zone Asie-Pacifique au sein de Technifor, une PME (20 millions d'euros de chiffre d'affaires, 75% à l'export) qui produit des machines de marquage industriel, il estime avant tout que " la patience est l'une des clés de la négociation en Chine ". Son expérience du pays lui a toutefois appris à être prudent avec ses partenaires de l'Empire du milieu. " Quelle que soit l'activité que l'on a en Chine, il vaut mieux avoir sur place quelqu'un de culture européenne pour manager une équipe chinoise. En fait, les Chinois ne sont pas fiables. Ils ont beaucoup d'opportunités et ceux qui parlent anglais sont très courtisés. Ils n'hésitent pas à changer si leur nouveau poste leur rapporte plus et il faut les comprendre. La meilleure configuration consiste à associer un directeur occidental à un directeur adjoint chinois ", explique-t-il.

Cela permet notamment de soigner son réseau. " Il y a un mot qui qualifie le réseau de relations en Chine: c'est le Guanxi. Or, le Guanxi est primordial pour réussir en Chine. Il faut absolument entretenir des relations serrées avec ses partenaires, qu'il s'agisse de donner un billet pour un mariage, de " renvoyer l'ascenseur "... Entretien son Guanxi est un vrai sport national ", constate Mathieu Boisard.

Autre contrainte, primordiale dans un pays de cette taille : bien évaluer le lieu d'implantation. " La Chine est restée dans les esprits comme un pays pas cher. Cela est vrai à l'intérieur du continent, mais dans ce cas, cela pose de gros problèmes d'infrastructures et de recrutement. En revanche, dans les villes commerçantes sur la côte, les prix ont beaucoup augmen-

té. On ne compte plus les salaires par centaines, mais par milliers de francs ", ajoute le responsable Asie de Technifor. Tout dépend, en fait, de ce que l'on veut faire en Chine: " Si l'on se contente de vendre en Chine, les zones côtières sont incontournables. En revanche, si l'on monte un joint venture avec un partenaire, il est tout à fait possible d'aller dans la Chine profonde. Mais cela implique de former un personnel qui sera moins rapide et moins flexible qu'à Shanghai, par exemple ". ● ● ●

FS.

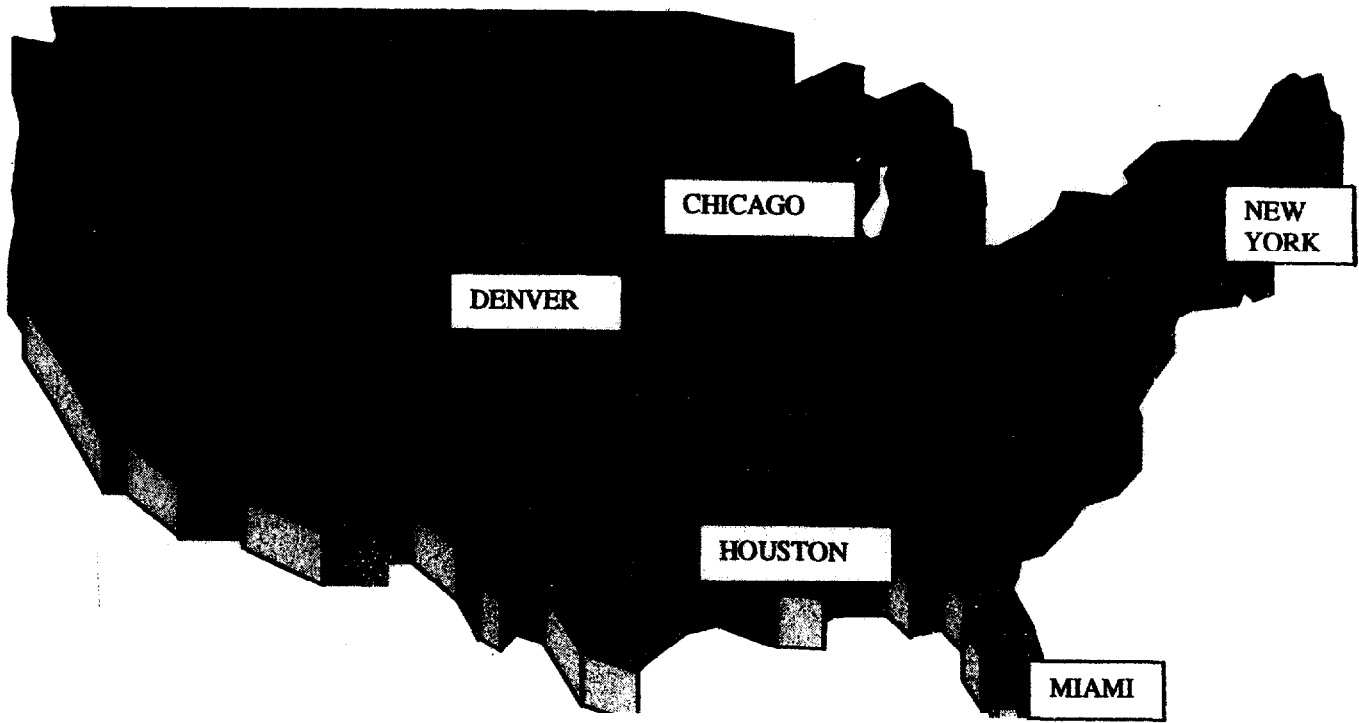
classe export n°104 Mars 2001

## ANNEXE 2.1

- Monsieur MAURIN partira le dimanche 2 juin par le train au départ de Hayange à 8 h 30 pour arriver à Paris à 11 h 10 ;
- il effectuera le trajet gare de l'Est-Roissy Charles de Gaulle en taxi (réservé directement à sa descente du train) ;
- il prendra un déjeuner au restaurant de l'aéroport où une table est réservée à son nom à 13 heures ;
- il partira pour New-York de l'aéroport de Roissy (vol AF036) à 15 h 30 pour arriver à 18 h 30 (heure locale) ;
- il doit être revenu à Paris impérativement le lundi 10 juin au matin ;
- les rendez-vous seront pris pour chaque début de demi-journée (à 9 h le matin et à 14 h l'après-midi), la durée moyenne d'un rendez-vous est de 2 h 30 à 3 h ;
- il préfère, pour ses déplacements, ne pas voyager avant 8 h le matin ;
- des chambres à son nom sont réservées dans les hôtels suivants : Sheppard à Chicago, Atlantic Bay à Houston, Hilton à New-York ;
- il sera hébergé chez des amis à Miami en Floride, pour la fin de son séjour.

ANNEXE 2.2

CARTE DES U.S.A.



**ANNEXE 2.3**

NEW YORK \_\_\_\_\_ CHICAGO

(tarif aller simple 1<sup>ère</sup> classe : 440 \$)

N° de vol	Aéroport départ	Heure de départ	Heure d'arrivée	Durée
UA 699	/LGA	06 h 00	07 h 13	2 h 13
UA 637	/EWR	06 h 00	07 h 16	2 h 16
UA 695	/LGA	06 h 30	07 h 52	2 h 22
UA 655	/EWR	06 h 35	07 h 55	2 h 20
UA 697	/LGA	07 h 00	8 h 24	2 h 24
UA 639	/EWR	07 h 15	8 h 44	2 h 29
UA 693	/LGA	08 h 00	9 h 15	2 h 15
UA 691	/LGA	09 h 00	10 h 21	2 h 21

DENVER \_\_\_\_\_ HOUSTON

(tarif aller simple 1<sup>ère</sup> classe : 322 \$)

N° de vol	Aéroport départ	Heure de départ	Heure d'arrivée	Durée
UA 1234	/DEN	8 h 00	11 h 14	2 h 14
UA 1354	/DEN	10 h 05	13 h 17	2 h 12
UA 1442	/DEN	12 h 50	15 h 01	2 h 11
UA 1642	/DEN	15 h 40	18 h 56	2 h 16
UA 1134	/DEN	17 h 00	20 h 15	2 h 15
UA 716	/DEN	18 h 55	22 h 03	2 h 08
UA 564	/DEN	20 h 40	23 h 50	2 h 10

CHICAGO \_\_\_\_\_ DENVER

(tarif aller simple 1<sup>ère</sup> classe : 513 \$)

N° de vol	Aéroport départ	Heure de départ	Heure d'arrivée	Durée
UA 241	/ORD	6 h 00	7 h 31	2 h 31
UA 243	/ORD	8 h 00	9 h 33	2 h 33
UA 245	/ORD	9 h 00	10 h 34	2 h 34
UA 249	/ORD	9 h 10	10 h 45	2 h 35
UA 251	/ORD	10 h 25	12 h 01	2 h 36
UA 267	/ORD	12 h 05	13 h 35	2 h 30
UA 253	/ORD	13 h 30	15 h 04	2 h 34
UA 259	/ORD	14 h 30	16 h 04	2 h 34

## ANNEXE 2.4

HOUSTON \_\_\_\_\_ MIAMI (tarif aller simple 1<sup>ère</sup> classe : 318 \$)

N° de vol	Aéroport départ	Heure de départ	Heure d'arrivée	Durée
AA 941	/IAH	06 h 30	9 h 48	2 h 18
AA965	/IAH	12 h 30	15 h 52	2 h 22
AA1068	/IAH	17 h 34	20 h 55	2 h 21

NEW-YORK \_\_\_\_\_ MIAMI (tarif aller simple 1<sup>ère</sup> classe : 540 \$)

N° de vol	Aéroport départ	Heure de départ	Heure d'arrivée	Durée
UA 705	/LGA	6 h 40	9 h 20	2 h 30
UA 708	/EWR	7 h 15	9 h 53	2 h 38
UA 736	/LGA	12 h 25	14 h 55	2 h 30
UA 746	/EWR	16 h 30	19 h 12	2 h 42

MIAMI \_\_\_\_\_ HOUSTON (tarif aller simple 1<sup>ère</sup> classe : 470 \$)

N° de vol	Aéroport départ	Heure de départ	Heure d'arrivée	Durée
AA 321	/MIA	6 h 50	9 h 10	2 h 20
AA 333	/MIA	8 h 15	10 h 45	2 h 30
AA 338	/MIA	12 h 20	14 h 45	2 h 25
AA 359	/MIA	18 h 48	21 h 10	2 h 22

HOUSTON \_\_\_\_\_ DENVER (tarif aller simple 1<sup>ère</sup> classe : 370 \$)

N° de vol	Aéroport départ	Heure de départ	Heure d'arrivée	Durée
UA 1088	/IAH	7 h 08	9 h 23	2 h 15
UA 1092	/IAH	8 h 48	11 h	2 h 12
UA 1096	/IAH	9 h 35	11 h 51	2 h 16
UA 1098	/IAH	12 h 05	14 h 13	2 h 08
UA 1101	/IAH	17 h 25	19 h 35	2 h 10

MIAMI \_\_\_\_\_ NEW YORK (tarif aller simple 1<sup>ère</sup> classe : 570 \$)

N° de vol	Aéroport départ	Heure de départ	Heure d'arrivée	Durée
UA 444	/MIA	8 h 23	11 h 03	2 h 40
UA 454	/MIA	11 h 32	14 h 13	2 h 41
UA 473	/MIA	16 h 45	19 h 30	2 h 45

**ANNEXE 2.4 (suite)**

DENVER \_\_\_\_\_ CHICAGO (tarif aller simple 1<sup>ère</sup> classe : 530 \$)

N° de vol	Aéroport départ	Heure de départ	Heure d'arrivée	Durée
UA 1508	/DEN	6 h 50	9 h 20	2 h 30
UA 1513	/DEN	7 h 50	10 h 25	2 h 35
UA 1524	/DEN	12 h 45	15 h 19	2 h 34
UA 1532	/DEN	17 h 40	20 h 20	2 h 40

CHICAGO \_\_\_\_\_ NEW YORK (tarif aller simple 1<sup>ère</sup> classe : 440 \$)

N° de vol	Aéroport départ	Heure de départ	Heure d'arrivée	Durée
UA 201	/ORD	6 h 40	9 h 55	2 h 15
UA 205	/ORD	8 h 15	11 h 32	2 h 17
UA 207	/ORD	10 h 22	13 h 36	2 h 14
UA 212	/ORD	13 h 45	17 h 03	2 h 18
UA 219	/ORD	17 h 40	20 h 57	2 h 17

MIAMI \_\_\_\_\_ PARIS (tarif aller simple 1<sup>ère</sup> classe : 885 \$)

N° de vol	Aéroport départ	Heure de départ	Heure d'arrivée
AF 095	/MIA	17 h 35	8 h 15
AF 091	/MIA	23 h 15	13 h 55

## ANNEXE 2.5

Liste des clients à rencontrer dans la semaine du 03 au 07 juin 2002 :

H. JOHNSON à Chicago (Illinois),

W. KENEPEH à Miami (Floride),

H. LONNEN à New York (New York),

B. MONROE à Miami (Floride),

J. PEARS à Denver (Colorado),

G. REAGAN à New York (New York),

K. SMITH à Houston (Texas).

Mr RICHARD à Houston (Texas)

## ANNEXE 2.6

Vous avez noté les renseignements suivants :

- Mr PEARS ne peut recevoir Mr MAURIN que le lundi après-midi, le mardi matin ou le mercredi après-midi ;
- Mr KENEPEH est pris tous les matins de la semaine du 03 au 07 ;
- Mr JOHNSON ne peut recevoir Mr MAURIN le 05 et 06 juin ;
- Mr SMITH revient d'un voyage en Chine le 4 juin au soir ; il a déjà un rendez-vous important le jeudi 6 après-midi ;
- Mr REAGAN a une réunion importante le lundi matin ;
- Mr MONROE souhaite voir Mr MAURIN le jeudi ou le vendredi ;
- Mr LONNEN ne peut recevoir Mr MAURIN que le lundi matin.



### ANNEXE 3.1

De : Monsieur Ming ([ming@aol.com](mailto:ming@aol.com))  
A : Monsieur Maurin ([jean-maurin@wanadoo.fr](mailto:jean-maurin@wanadoo.fr))

Objet : demande de cotation

Cc :

Bcc :

Docs joints :

Le 25/04/2002 à 10h15

Bonjour,

Veillez nous faire parvenir par mail une offre de prix CIF SHANGHAI pour 10 000 étriers de frein.  
L'offre doit être impérativement faite en U.S.D.

Salutations.

MING

### ANNEXE 3.2

- Informations collectées auprès des services internes :
  - prix hors taxes d'un étrier : 7,5 €
  - expédition des 10 000 pièces dans 33 caisses métalliques
  - poids brut par caisse : 370 kg
  - volume total : 26 m<sup>3</sup>
  
- Informations collectées auprès du transitaire
  - utilisation d'un conteneur de 20 FCL/FCL (complet) dont le volume intérieur est de 31 m<sup>3</sup>
  - empotage à Hayange : 450 €
  - pré-transport Hayange – Le Havre : 1000 €
  - mise à FOB (commission du transitaire, formalités douanières export, mise à bord...) : 850 €
  - fret maritime Le Havre - Shangai : 51 € l'unité payante (1 tonne = 1 m<sup>3</sup> à l'avantage du transporteur)
  - assurance tous risques (y compris guerres et attentats) : 0,45% de CIF + 10%
  
- Informations complémentaires
  - augmentation importante prévisible pour l'assurance dans les 15 jours
  - conditions de paiement : CREDOC irrévocable et confirmé payable à vue
  - offre valable 1 mois à compter de la date de la facture pro-forma.
  - 1€ = 0,8938 USD.
  - Banque des Fonderies de Moselle : BNP PARIBAS, agence de Hayange, 43 Place Siegfried, compte n° 01525874.

Répartition des frais

CALCUL DES COÛTS SELON L'INCOTERM RETENU

INCOTERM	SIGLE	EMBALLAGE	CHARGEMENT (camion, wagon) EMPOTAGE (conteneur) en USINE ou ENTREPOT DEPART	ACHEMINEMENT au PORT, à l'AEROPORT, à la PLATE- FORME de GROUPEGE, au TERMINAL de DEPART	FORMALITES DOUANIERES EXPORT	PASSAGE PORTUAIRE, AERO- PORTUAIRE, PLATE-FORME de GROUPEGE, TERMINAL DEPART	TRANSPORT PRINCIPAL	ASSURANCE TRANSPORT	PASSAGE PORTUAIRE, AERO- PORTUAIRE, PLATE-FORME de DEGROUPEGE, TERMINAL ARRIVEE	FORMALITES DOUANIERES IMPORT DROITS ET TAXES	ACHEMINEMENT à l'USINE ou l'ENTREPOT ARRIVEE	DECHARGE- MENT en USINE ou ENTREPOT ARRIVEE	VENTE au DEPART = VD VENTE à l'ARRIVEE = VA	MARITIME : M TERRESTRE : T POLYVALENT : P
A l'usine... lieu convenu	<b>EXW...</b>	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VD	P
Franco le long du navire... port d'embarquement convenu	<b>FAS...</b>	■	■	■	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VD	M
Franco transporteur... lieu convenu	<b>FCA...</b>	■	■	■	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VD	P
Franco bord... port d'embarquement convenu	<b>FOB...</b>	■	■	■	■	■ <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VD	M
Coût et Fret... port de destination convenu	<b>CFR...</b>	■	■	■	■	■	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VD	M
Port payé jusqu'à... lieu de destination convenu	<b>CPT...</b>	■	■	■	■	■	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VD	P
Coût, Assurance et Fret... port de destination convenu	<b>CIF...</b>	■	■	■	■	■	■	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VD	M
Port payé, Assurance comprise jusqu'à...	<b>CIP...</b>	■	■	■	■	■	■	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VD	P
Rendu frontière... lieu convenu	<b>DAF...</b>	■	■	■	■	■	■ <input type="checkbox"/>	■ <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VA	T
Rendu Ex-Ship... port de destination convenu	<b>DES...</b>	■	■	■	■	■	■	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VA	M
Rendu à Quai... port de destination convenu	<b>DEQ...</b>	■	■	■	■	■	■	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VA	M
Rendu droits non acquittés... lieu de destination convenu	<b>DDU...</b>	■	■	■	■	■	■	■	■	<input type="checkbox"/>	■	<input type="checkbox"/>	VA	P
Rendu droits acquittés... lieu de destination convenu	<b>DDP...</b>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	<input type="checkbox"/>	VA	P

■ : Coût à la charge du vendeur     : Coût à la charge de l'acheteur

**ANNEXE 3.4**

**FACTURE PROFORMA/ PROFORMA INVOICE**

EXPORTATEUR / Exporter		N° FACTURE PROFORMA/Proforma Invoice		DATE PROFORMA / Proforma date	
VOS REFERENCES/your references					
NOS REFERENCES/Our references					
DESTINATAIRE / Consignee			ACHETEUR / Buyer		
NOTIFIER / Notify			BANQUE DU VENDEUR / Seller's bank		
DEVISE FACTURE / Invoice currency					
DATE D'EXPEDITION / Date of dis			CONDITIONS DE LIVRAISON / INCOTERM		
PRE TRANSPORT PAR / Pre-carnage by			CONDITIONS DE PAIEMENT / Terms of payment		
IDENTITE DU MOYEN DE TRANSPORT / Transport ID		LIEU DE CHARGEMENT / Place of loading			
LIEU DE DECHARGEMENT / Place of discharge		LIEU DE DESTINATION / Place of destination			
DESIGNATION DES ARTICLES / Description of goods		POIDS BRUT NET / KG Gross / net weight	Quantité Quantity	PRIX UNITAIRE Unit price	MONTANT Amount
		TOTAL DES ARTICLES / Total of goods			
		TOTAL DES FRAIS / Total charges			
		TOTAL A PAYER Total to pay			
CLAUSES PARTICULIERES-VISAS / Spécial information-Visas					
LIEU D'ETABLISSEMENT / Place of issue					