

Implanter sa PME en Chine – Mode d'emploi

Ou pourquoi il est nécessaire de bien s'entourer avant de se lancer à la conquête du marché chinois



Olivier LEFÉBURE

Avocat à la Cour, conseille depuis 7 ans les entreprises qui investissent et/ou se développent sur le marché chinois. Il a vécu 5 ans à Pékin, de 2001 à 2006, et dirige aujourd'hui le « desk Asie » de son cabinet à Paris. Il effectue dans ce cadre de fréquents séjours en Chine.

Parallèlement, il est Conseiller du Commerce Extérieur de la France (section Chine) et a été Vice-président et Trésorier national de la Chambre de commerce et d'industrie française en Chine (2002-2006).

o.lefebure@uggc.com

Centrale Marseille Alumni : Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à travailler en relation avec la Chine ?

Olivier Lefebure : J'ai commencé à m'intéresser à la Chine en 2001. Avant cela, mon parcours international a démarré lors de mes études à Norwich (Angleterre). J'y ai rencontré mon épouse italienne. Nos carrières ont tout d'abord été franco-françaises. Banquier d'affaire dans le Groupe ING pendant 3 ans, je suis ensuite devenu avocat d'affaire, spécialisé dans le droit français.

A partir de fin 1999, mon épouse et moi avons souhaité nous orienter vers une carrière internationale, dans un contexte non occidental. 2 régions s'offraient à nous : l'Afrique du Nord ou l'Asie. Une annonce pour un poste à Shanghai m'a amené à m'intéresser à la Chine de plus près. Cette zone en plein mouvement m'a tout de suite fasciné. Finalement, le job a été proposé à quelqu'un d'autre, et j'ai rejoint un cabinet à Pékin au début de l'année 2001.

CMA : Parlez-nous de cette aventure.

OL : La reprise du bureau pékinois de ce cabinet fut ma première expérience asiatique. C'était un gros challenge. La clientèle était composée essentiellement de grands groupes internationaux et d'importantes PME. Le marché de l'investissement français en Chine balbutiait. Il a réellement explosé en 2003. Enfin, la concurrence était très importante entre les avocats internes au cabinet et avec les autres cabinets français présents sur le marché. J'ai donc vécu cinq ans à Pékin, j'ai également ouvert et développé un bureau à Canton.

Dans la région de Canton, j'ai assisté dès l'origine M. Joël Pujol, fondateur du Parc Européen de Xiaolan, incubateur d'entreprises qui accueille, dans des conditions de sécurité et de prix sans équivalent en Chine, une vingtaine de PME françaises et européennes œuvrant dans des secteurs d'activités très variés.

Ma femme, qui travaille à Sciences-Po, m'avait rejoint à Pékin. En congé parental au début de notre séjour, elle a ensuite monté une représentation de Sciences-Po en Chine.

CMA : Le marché chinois semble fasciner les entreprises françaises. Quel est votre point de vue sur ce marché gigantesque ?

OL : La Chine n'est pas un eldorado. Le marché chinois y est très difficile pour les entreprises hexagonales. Le pays est très complexe et il faut se défier des intermédiaires qui vous livrent des recettes en s'appuyant sur une expérience locale, non transposable dans un autre endroit. Lorsqu'une PME engage un processus d'implantation en Chine, elle joue gros. Les risques sont énormes et elle ne peut pas se permettre de se tromper. Ce dont elle a le plus besoin, c'est de conseils avisés, une vision claire des affaires dans le pays. Pas d'idées reçues.

CMA : D'où viennent ces difficultés dont vous parlez ?

OL : Les règles comptables occidentales sont peu appliquées en Chine. La transparence n'y est pas de mise. Lorsque vous réalisez un audit d'une société chinoise, il faut vous attendre à ne pas tout découvrir. Les documents ne vous sont pas transmis en intégralité. En particulier, le passif d'une société chinoise est très difficile à vérifier. Dans ce contexte, les surprises, une fois l'opération d'investissement réalisée, sont fréquentes. Attendez-vous à découvrir des « cadavres » dans les placards...

CMA : Cela ressemble à un capitalisme balbutiant.

OL : Le capitalisme chinois est très jeune. Il a moins de 30 ans, ne l'oubliez pas ! La culture du business chinois ressemble à celle du Second Empire en France. L'abus de bien social est généralisé. Certains entrepreneurs chinois confondent chiffre d'affaires et résultats !

Ils ne paient souvent pas leurs crédits dans des conditions normales. Les banques chinoises regorgent de créances douteuses. Ces banques, toutes nationales, soutiennent le développement chinois à bout de bras. Nombreux sont les cas où elles ne sont jamais remboursées.

MO YAN, ex colonel de l'Armée Rouge et romancier chinois (il a écrit entre autres *Beaux seins belles fesses*, publié chez Seuil en 2004, ISBN : 2020385848) disait : « *faire du business en Chine, c'est obtenir des crédits* ».

CMA : Tout semble prédire un krach boursier et une crise bancaire majeure dans les années à venir.

OL : Un grand krach est possible. Mais je n'y crois pas. Personne n'y a intérêt. Les USA soutiennent la production chinoise, tout comme la Chine finance le déficit américain en achetant des bons du Trésor.

N'oublions pas que les USA sont les premiers importateurs de produits chinois au monde. Ils absorbent la production chinoise. Les Américains consomment beaucoup et peu cher. Les produits consommés sont fabriqués en Chine, pour le compte de sociétés américaines qui y réalisent des profits considérables. De son côté, la Chine possède dans ses caisses environ 1000 milliards de dollars US. Elle pourrait provoquer la chute du billet vert en

les introduisant sur le marché. Mais elle s'en sert pour étalonner sa monnaie, le yuan.

Nous pouvons qualifier le capitalisme chinois de bulle durable. Un expert de la Mission Economique de l'Ambassade de France à Pékin disait ainsi, dans une formule paradoxale, que la croissance chinoise était une croissance sans profit, sans emploi et financée par des crédits jamais remboursés.

CMA : Les difficultés pour nos entreprises face à la concurrence des entreprises chinoises ne semblent pas s'arrêter là. Que pensez-vous de la qualité des produits chinois ?

OL : La qualité est généralement assez basse. Il existe une expression chinoise, très souvent employée : CHA PU TUO, cela signifie à *peu près*. Très pratique pour répondre à la question : « ce n'est pas ce que je t'avais demandé ».

CMA : Comment expliquez-vous l'essor du capitalisme chinois ?

OL : La Chine connaît actuellement une dynamique de rattrapage. Jusqu'en 1840, elle était la première puissance industrielle mondiale et représentait 33% de la production mondiale. Elle a connu une période de décadence jusqu'à ne plus représenter que 1% de la production industrielle mondiale en 1976. Aujourd'hui, elle représente 7,5% de la production mondiale (et 22% de la population). Même si elle risque d'être en dents de scie, la croissance future de la Chine sera à la hausse.

CMA : Quel est le rôle de l'Etat dans tout cela ?

OL : Le pays est gouverné avec une grande intelligence mais de façon très opaque. Lorsque nous aidons les entreprises à s'implanter en Chine, nos interlocuteurs sont souvent des troisièmes couteaux. Leur immobilisme ne reflète pas l'agilité des dirigeants chinois. Au sommet de l'Etat, on retrouve un tout petit cercle. Ce sont les 9 membres du Comité Permanent. Ce cercle a amené la Chine sur les traces du capitalisme. Et même si la culture business des Chinois ressemble à celle des années 20, leur avenir est prometteur. Pour reprendre l'idée des crédits développée plus haut, les entrepreneurs chinois obtiennent leurs crédits grâce à leurs connexions politiques. Il n'y a pas ou peu de grands capitaines d'industrie. Un marché protégé, des crédits non remboursés. Le capitalisme chinois est biaisé.

CMA : Personne ne réagit ?

OL : Non. Prenez l'exemple de la Cité Interdite, inscrite au patrimoine mondial de l'UNESCO. Des quartiers entiers



juxtant la Cité ont été détruits, malgré la protection légale des abords du site. Je ne crois malheureusement pas qu'il y ait eu de réclamation officielle...

CMA : Parlez-nous du droit des affaires chinois. Quelle est votre expérience en termes de litiges ?

OL : Aujourd'hui, 90% des nouvelles implantations créées sont détenues à 100% par des capitaux étrangers. Les Joint-Ventures sont très difficiles à gérer, de par leur nature. Les Chinois ne voient souvent aucun intérêt à faire du bénéfice dans la JV. Le risque est donc très grand de voir votre partenaire devenir votre plus grand concurrent en Chine, en lançant des produits très similaires aux vôtres... Si une telle mésaventure vous arrive, vous vous lancez dans une aventure longue et difficile. Les procès menés en Chine ne le sont pas dans un système judiciaire prévisible. La Chine n'est pas un état de droit ! Dans ces conditions, la meilleure protection est de se ménager un rapport de force favorable.

CMA : Quels conseils donneriez-vous aux entrepreneurs français qui souhaitent s'implanter en Chine aujourd'hui ?

OL : Suivez les règles de bon sens. Négociez comme vous le feriez en Europe. Contrairement aux idées reçues, les Chinois sont des hommes et des femmes comme les autres. Ne dérogez pas à vos habitudes et suivez vos repères habituels :

- Paiement à la commande : demandez une partie significative et préparez-vous à affronter le risque de perdre le solde.
- Utilisez les instruments de paiement proposés par les grandes banques internationales, comme la lettre de change. La signature des grandes banques chinoises est maintenant acceptée par ces établissements.
- En cas d'achat de produits chinois, ne payez pas la totalité à la commande et faites contrôler la marchandise par des organismes spécialisés implantés en Chine.
- Dans vos contrats, prévoyez une clause d'arbitrage des litiges par un tribunal arbitral indépendant (ex : le tribunal de Stockholm, voire l'organisme chinois CIETAC).■

Interview réalisée par David BOURGEOIS et Eric VANDEWALLE

UGGC-Asie est présent en Chine depuis 1992, date à laquelle il a été le premier cabinet d'avocats français à être officiellement autorisé par le Ministère de la Justice (Chine) à exercer ses activités sur le territoire chinois.

En 1996, UGGC-Asie obtient une licence du Ministère de la Justice taïwanaise et est, à ce titre, le premier cabinet d'avocats européen autorisé à exercer son activité à Taiwan.

Depuis lors, la compétence et la stabilité des équipes sont au cœur du développement d'UGGC-Asie.

En préservant un degré d'autonomie structurelle de ses activités dans le monde chinois, UGGC-Asie a permis une grande participation des acteurs locaux à son développement et a ainsi créé des conditions favorables à la sédimentation des connaissances au sein du cabinet depuis sa création.