



LES AFFAIRES EN CHINE: REUSSIR A ETRE PAYE

Ce cas a été préparé uniquement dans le but de fournir des éléments pour la discussion d'un problème de management. Il ne prétend pas illustrer le traitement efficace ou inefficace d'un problème de la vie des affaires. Certains noms et d'autres informations peuvent avoir été modifiés dans le souci de maintenir leur confidentialité.

L'Institut de Management International de l'Université de Lausanne (IUMI) autorise la reproduction de ce cas. Ce cas est mis en utilisation publique gratuite sur le site <http://www.hec.unil.ch/jusunier/teaching/index.htm>. Pour toute autre demande d'information, contacter: IUMI, HEC, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse; téléphone 00 41 21 692 3310 ; fax 00 41 21 692 3495; e-mail admin.mim@hec.unil.ch.

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-05-31

Dans les années récentes, la République Populaire de Chine s'est ouverte aux échanges avec l'Occident et a également réalisé d'importantes réformes économiques internes. Des entreprises japonaises, européennes ou américaines ont considéré que le marché chinois avait un énorme potentiel. Avec une population de plus d'un milliard d'habitants et une économie en croissance, la Chine est apparue à beaucoup comme un pays dont la pénétration du marché méritait un effort substantiel. A la fois l'exportation directe et les joint-ventures ont été utilisées.

En dépit des réformes économiques, la Chine demeure néanmoins une économie centralisée, étroitement contrôlée. La plupart des entreprises commerciales et pratiquement tous les moyens de production sont possédés par l'Etat et gérés par lui. Un petit nombre seulement d'organisations spécifiquement désignées à cet effet sont autorisées à réaliser des opérations de commerce extérieur, et elles sont toutes propriété de l'Etat.

Tous les contrats commerciaux doivent recevoir l'agrément de plusieurs organismes gouvernementaux. Les contrats importants doivent recevoir plus d'agréments que les contrats de plus faible montant. Il n'est pas toujours évident pour un étranger, ou peut-être même pour certains Chinois, de savoir quels agréments spécifiques seront requis dans chaque cas particulier.

Des crédits documentaires peuvent être réalisés pour des firmes exportant vers la Chine, mais ils n'apportent pas le même niveau de garantie qu'un crédit documentaire émis par une banque londonienne par exemple. Une banque chinoise ne remettra pas le paiement en devises étrangères, malgré l'existence de la lettre de crédit qui l'impose, sans l'approbation des agences gouvernementales compétentes. Des compagnies étrangères vendant au gouvernement chinois peuvent ne pas recevoir de lettre de crédit. Elles devront alors considérer qu'elles doivent avoir confiance dans la bonne foi des autorités publiques.

Un important exportateur américain a récemment fait appel à l'Ambassade des Etats-Unis à Pékin, en lui demandant de l'assistance pour résoudre un problème. Environ un an auparavant, il avait vendu pour 8 millions de dollars d'équipement à la Compagnie Nationale Chinoise d'importation de technologie pour utilisation par le Ministère chinois de l'Industrie Pétrolière (M.I.P.). A ce jour, aucun paiement n'avait été reçu, et ses efforts pour récupérer son dû ne semblaient pas aboutir.

L'attaché commercial à l'Ambassade appela le département d'import-export de Technologie du Ministère des Relations Economiques Extérieures (MREE), service qui apparaissait comme étant en charge de la transaction. Le MREE fut d'accord pour une réunion le lendemain à dix heures du matin. Après que l'attaché commercial ait expliqué le problème aux représentants du MREE, ils indiquèrent qu'ils n'étaient pas chargés de cette transaction ; cela tombait sous la responsabilité du département d'importation et exportation, pas sous celle du département d'import-export de Technologie. Néanmoins, ils acceptèrent de voir ce qu'ils pouvaient faire pour aider. L'attaché commercial exprima son espoir que le problème puisse être résolu aussi rapidement que possible, du fait que le paiement était déjà en retard d'un an.

A deux heures l'après-midi même, les officiels du MREE appelèrent l'attaché commercial pour l'informer que le problème avait été résolu et que le paiement allait venir. Ils expliquèrent que le M.I.P avait pris du retard pour soumettre la demande d'approbation du

contrat initial et l'avait envoyée jointe à la demande de paiement. Cela avait été à l'origine du retard. La réglementation avait été modifiée de telle sorte qu'en plus des approbations requises pour qu'un contrat soit signé, un ensemble d'agrément additionnels des mêmes organismes étaient requis à la livraison des biens. Dans le cas de ce contrat, deux ensembles séparés d'approbation étaient requis de chacun des organismes suivants :

- M.I.P.
- M.R.E.E.
- la commission de planification d'Etat
- l'Administration d'Etat pour le contrôle des changes.

Questions

1/ Pourquoi la Chine Populaire dispose-t-elle d'une administration d'Etat pour le contrôle des changes, et pourquoi autant d'agrément sont-ils requis pour l'achat de biens venant de l'étranger ?

2/ Est-ce que les difficultés supplémentaires occasionnées par la vente en Chine Populaire, par rapport à une vente en Europe ou à Taïwan, valent la peine ? Sous quelles conditions peuvent-elles ou ne peuvent-elles pas se justifier ?

3/ Si la compagnie américaine avait eu un problème similaire en France, aurait-elle vraisemblablement contacté son Ambassade pour lui demander assistance? Quels sont les cas où une compagnie peut avoir recours à son propre gouvernement ou son Ambassade dans un pays déterminé ?