

Les relations fournisseurs distributeurs dans la grande distribution en Chine : les pratiques comparées de deux grandes enseignes, Hualian et Carrefour

Résumé:

Quasi inexistant en Chine il y a 20 ans, les circuits de distribution « modernes » ont connu un rapide essor dans les années 1990. Aujourd'hui, on trouve des supermarchés dans tout le pays et des hypermarchés dans les grandes villes. Cet essor de la grande distribution généraliste n'a pas échappé aux grandes enseignes étrangères telles que Carrefour ou encore Walmart qui ont particulièrement bien réussi à s'implanter sur ce marché en Chine.

Cet article traite, à partir d'une enquête réalisée en 2006 auprès de 16 fournisseurs, d'un sujet peu abordé sur les pratiques de négociation en comparant celles de deux grands distributeurs chinois et français, respectivement Hualian et Carrefour. Rompue aux pratiques de négociations commerciales et à la gestion des relations avec les fournisseurs, la principale des interrogations de cette recherche comparative était précisément de déterminer si l'enseigne Carrefour avait conservé ses pratiques ou si, plus vraisemblablement, elle avait dû les adapter au contexte et aux habitudes des fournisseurs chinois.

Or, contre toute attente, l'enquête révèle "une révolution culturelle" à l'envers puisque, à quelques aménagements près, c'est le modèle occidental qui s'est imposé et que tout aussi curieusement, cette "révolution" semble s'être faite sans douleur.

Abstract :

Starting nearly from zero twenty years ago, modern-style distribution has been developing rapidly in China since the 1990s. Nowadays, supermarkets can be found everywhere and "hypermarchés" are present in all major cities. This particular development has not escaped top international competitors like Wal-Mart or Carrefour, both of whom have successfully established themselves on the Chinese market.

The article discusses a survey carried out in 2006 with 16 suppliers, on negotiation styles between a French supermarket and a Chinese partner, in particular Hualian and Carrefour. Interested in the question of commercial negotiation styles and relationship management with suppliers, the principal objective of the study was to establish whether Carrefour had kept their negotiation style or, which was to be expected, whether the company had to adapt their negotiation style to the local context and the behaviour of Chinese suppliers.

Surprisingly, the study reveals a "reverse cultural revolution", as the occidental model has largely imposed itself, and this, equally unexpectedly, in a painless manner.

Les relations fournisseurs distributeurs dans la grande distribution en Chine : les pratiques comparées de deux grandes enseignes, Hualian et Carrefour

Isabelle BAUDET, Jean-Yves DUYCK,

Jacques JAUSSAUD, Xueming LIU

Isabelle BAUDET et LIU Xueming sont enseignants-chercheurs à l'Ecole Supérieure de Commerce de La Rochelle.

Jean-Yves DUYCK est Professeur en Sciences de Gestion à l'Université de La Rochelle jyduyck@univ-lr.fr

Jacques JAUSSAUD est Professeur en Sciences de Gestion à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour jacques.jaussaud@univ-pau.fr

Introduction

L'évolution de la distribution en Chine a connu un fort développement au cours des dernières décennies. En un quart de siècle environ, la Chine est passée du monopole des magasins d'état contrôlant l'achat et la vente des produits, à la maîtrise par des distributeurs privés des outils et modes de gestion « modernes » de la grande distribution. Avec une population de 1,3 milliards d'habitants, la Chine, en développement rapide, tend à devenir l'un des tous premiers marchés de biens de consommation. Elle offre de bonnes perspectives pour les activités de distribution et constitue une destination cible pour les grands distributeurs étrangers. Sous leur impulsion, la grande distribution en Chine se développe à un rythme soutenu.

Pour faire face à l'ouverture progressive du marché aux distributeurs étrangers, les grands groupes chinois ont été amenés à se restructurer, à fusionner et occupent aujourd'hui les premières places. On dénombre environ une trentaine de chaînes de distribution en Chine dont huit sont étrangères. Malgré le point de vue de Ducroq (2002, p 27) pour qui « in fine, les distributeurs français n'ont pas encore mis au point les modèles de développement internationaux permettant de concilier rapidité de développement, transferts de savoir-faire et politique de chacun des pays », il semble que, en Chine, la grande distribution soit un secteur où les sociétés françaises, Carrefour notamment, réussissent particulièrement bien. La distribution française spécialisée est également en émergence, avec l'implantation

relativement récente d'enseignes telles que Décathlon ou Leroy Merlin. Le tableau n°1 donne le chiffre d'affaires des principales chaînes de magasins présentes en Chine.

Tableau n°1 : CA des principales chaînes de magasins en Chine.

Principales chaînes de magasins	CA 2004 (milliards d'euros)	Variation 04/03 en %
Shanghai Bailian	6,762	+ 22,5%
Beijing Hualian	2,750	NC
Gome Electrical Appliance	2,387	+ 34,3
Dalian Dashang Group	2,308	+ 27
Carrefour China	1,6 24	+ 20,9
Suguo Supermarket	1,388	+ 44,9
Wal-Mart China	0,763	+ 30,5
Metro Group	0,638	+ 13,2

Source: Ministère du commerce in *Les Echos* du 09/02/2005, p.17

Comme on peut le voir Carrefour occupe le 5^{ème} rang en Chine, mais est le premier groupe étranger dans le pays, y compris en termes d'ancienneté.

La réussite des distributeurs français en Chine pose tout d'abord la question des conditions de leur adaptation dans un pays où les pratiques de négociation peuvent imposer un « grand écart culturel » (Sapy, 2003, p 35). Mais surtout l'introduction des formes étrangères de distribution semble avoir particulièrement mis sous pression les acteurs locaux du secteur. On peut dès lors chercher à mieux comprendre quelle a été l'influence des grands distributeurs étrangers sur les pratiques de négociation commerciale dans le secteur de la distribution en Chine ?

La première partie de cette contribution présentera un état des lieux du développement de la grande distribution en Chine et des relations fournisseurs - distributeurs en France, pays d'origine de Carrefour. La seconde partie présentera notre démarche empirique et ses principaux résultats.

I. Chine, France : état des lieux en matière de grande distribution et de ses relations avec les fournisseurs

Présentons tout d'abord le développement récent de la grande distribution en Chine.

1) Le développement de la grande distribution en Chine

Ce développement peut s'apprécier du point de vue du contexte réglementaire, de l'évolution des formats de distribution et de celle du rôle des fournisseurs.

a) le contexte réglementaire

La libéralisation du secteur de la distribution s'est faite progressivement. Depuis son adhésion à l'OMC en 2001, la Chine a dû revoir sa réglementation pour une plus grande ouverture aux investissements étrangers. On peut dès lors distinguer deux grandes étapes dans la libéralisation du secteur.

a) La libéralisation sous contrôle d'état.

Dans un premier temps, la libéralisation du commerce, marquée par la fin du monopole d'Etat de la distribution s'est réalisée au profit d'une multitude de petites et moyennes entreprises chinoises. Ce n'est qu'au cours de la deuxième moitié des années 90 que la Chine a entrouvert ses portes à la distribution étrangère. Mais le marché de la distribution pour les investisseurs étrangers et surtout l'importation des produits de consommation se heurtaient à une réglementation extrêmement complexe passant par la création d'une coentreprise, selon des conditions très contraignantes. Entre autres, le partenaire chinois et le partenaire étranger de la coentreprise devaient être des professionnels de la distribution justifiant d'une taille critique très élevée et les articles importés ne pouvaient représenter plus de 30% des ventes de la coentreprise de distribution.

D'autres autorisations, souvent discrétionnaires, étaient aussi exigées pour l'importation par les sociétés étrangères de leurs produits dont la distribution nécessitait en outre d'autres autorisations. On conçoit donc que face à de telles contraintes l'installation des sociétés étrangères ne se soit réalisée qu'à dose homéopathique.

β) L'ouverture de la distribution en Chine à l'investissement étranger.

Ce n'est véritablement qu'à partir de 2004 que la Chine va procéder à une très large libéralisation du secteur, en mettant en œuvre un certain nombre de réformes, répondant ainsi aux engagements pris lors de son accession à l'OMC.

La première grande réforme date du 6 avril 2004 et met fin au monopole des importations et exportations. Désormais, toutes les entreprises étrangères pourront directement importer leurs produits via leur filiale ou un représentant implanté en Chine.

La deuxième réforme, du 16 avril 2004, accorde aux investisseurs étrangers le droit de constituer leur réseau de distribution en Chine avec ou sans partenaire chinois. Cette réforme prévoit également une suppression des restrictions géographiques et des quotas de ventes d'articles importés.

L'ouverture n'est cependant pas absolue. L'administration chinoise se réserve le droit de contrôler la création, l'extension et la durée des réseaux de distribution développés par des investisseurs étrangers. En effet, la création d'une société de distribution à capitaux étrangers est toujours soumise à approbation et une autorisation sera également nécessaire pour l'ouverture de chaque nouveau magasin. Il existe par ailleurs d'autres contraintes légales ou administratives liées à la politique d'urbanisme ou de gestion des terrains publics. Par ailleurs, il reste impossible pour les investisseurs étrangers d'être majoritaires dans un réseau de grande distribution du type « chaîne de supermarchés » qui comprendrait plus de trente magasins.

b) Les principaux formats de distribution en Chine.

On retrouve, dans l'ensemble, des formules similaires à celles que l'on peut voir en France : des commerces de proximité, des grands magasins et magasins populaires, et des chaînes de supermarchés et d'hypermarchés (Testard, 2005, 188-192 ; Xie, 2005).

Les commerces de proximité restent globalement la forme de distribution la plus répandue en Chine. La vente ambulante, les boutiques et les échoppes de rue de moins de 20m², procèdent d'une formule de vente qui correspond bien aux comportements d'achat traditionnels encore bien ancrés chez le consommateur chinois.

Certaines grandes chaînes de magasins de proximité (*convenience stores*) connaissent un rapide développement sur ce créneau, en empruntant le modèle de la franchise (Seven Eleven, Alldays, etc.). La plupart appartiennent à de grandes enseignes japonaises et de Hong Kong.

Par ailleurs, toutes les grandes villes chinoises possèdent des grands magasins dont le format est voisin de celui connu en France (BHV, Bon Marché, Printemps), mais aussi des magasins populaires (type Monoprix). Ces derniers sont pour la majorité d'entre eux des émanations de sociétés commerciales appartenant à des municipalités. Ils peuvent éprouver de grandes difficultés pour rester compétitifs, notamment lors de l'implantation dans leur ville de distributeurs étrangers.

La grande distribution généraliste, supermarchés et hypermarchés, celle qui nous intéresse plus précisément dans le cadre de cet article, a réalisé un « grand bond en avant » sous l'impact de la libéralisation du secteur et de la concurrence étrangère (cf. tableau n°1 *supra*).

c) Les fournisseurs.

La particularité du marché chinois tient à la multitude de fournisseurs répartis sur l'ensemble du territoire chinois. En effet, il existe très peu de producteurs à dimension nationale et les multinationales de l'agroalimentaire sont encore peu présentes sur le territoire. Néanmoins, confrontées à l'amélioration du niveau de vie des consommateurs chinois, les grandes enseignes s'orientent vers une politique d'importation de produits occidentaux. Reste qu'environ 90% des produits vendus dans les grandes enseignes sont fournis par des producteurs locaux. Ce recours aux produits régionaux présente des avantages certains. Il correspond mieux aux attentes du consommateur, il permet d'échapper aux fluctuations monétaires et d'être plus en conformité avec la réglementation locale. En revanche, il possède aussi des inconvénients. Les grandes enseignes doivent faire face à des ruptures d'approvisionnement, à la qualité aléatoire des produits, à la multiplication des négociations avec leurs nombreux fournisseurs et enfin à des problèmes de logistique.

Il convient de s'appuyer sur les éléments de contexte décrits en introduction pour comprendre l'état d'esprit des acheteurs dans les hypermarchés chinois. C'est par mimétisme du format occidental que se sont créés les premiers hypermarchés chinois, sans idée au moins initialement, de réaliser des économies d'échelle. Jusqu'en 1990 environ, les questions du prix et de la qualité des produits ont été tout à fait secondaires, et le rapport de forces producteur / distributeur quasiment inexistant.

α) la question du prix

La question de la négociation des prix s'est heurtée à deux obstacles : a) face à un nombre de magasins relativement limité et à un volume d'achat peu important, la négociation du prix avec les fournisseurs s'avérait quasiment impossible ; b) le statut des magasins, tous étatiques, alors dans l'impossibilité de réaliser des réductions dans des effectifs surnuméraires, rendaient difficile la diminution des coûts de main d'œuvre. On comprend alors que la question de la diminution des prix se soit révélée tout à fait accessoire.

β) la question de la qualité des produits

Les hypermarchés occidentaux exercent un contrôle très strict sur la qualité de produits. Mais en Chine, du fait du monopole de la production, cette fonction a été longtemps négligée. Aucune chaîne ne pouvait dans ces conditions influencer les fournisseurs et les acheteurs devaient se contenter de ce que les producteurs fabriquaient. En d'autres termes aucune négociation sur la qualité n'était possible.

γ) la question du rapport de forces producteur / distributeur

Il s'est inversé pour deux raisons : a) la fin d'une période caractérisée par le monopole des producteurs dans l'économie planifiée et par une pénurie importante de marchandises b) l'arrivée des distributeurs étrangers en particulier de Carrefour. On a ainsi assisté au milieu des années 90 à une évolution radicale des processus de négociation, principalement en matière de frais d'entrée et des frais publicitaires. Mis à part quelques grands producteurs nationaux, les producteurs de petite et de moyenne taille se sont vu contraints d'obéir aux distributeurs même si ces derniers leur proposaient des conditions défavorables. En Chine, dans ce milieu, pour un fournisseur, on dit, sous forme de boutade, que : « ne pas vendre aux hypermarchés c'est attendre la mort, mais vendre à la grande distribution c'est chercher la mort ». Cela reflète le dilemme des fournisseurs face à la pression des grands distributeurs. Le tableau n° 2 propose un récapitulatif de ces évolutions

Tableau n°2 : l'évolution des relations fournisseurs – distributeurs en Chine.

	Position des acheteurs	Contexte économique	Relations fournisseurs / acheteurs	Situation des supermarchés et hypermarchés
Jusqu'au milieu des années 1980	Faible	Economie planifiée	stabilisées	quasiment inexistant
Du milieu des années 1980 au milieu des années 1990	forte dans les secteurs en surproduction	Economie mixte	de plus en plus de ventes consignées (retour des invendus au fournisseur)	peu nombreux
Depuis le milieu des années 1990	Forte	économie de marché	l'acheteur impose des conditions de plus en plus diverses	les supermarchés / hypermarchés remplacent complètement les magasins vendant de la nourriture

2) Les relations fournisseurs – distributeurs en France : éclairage théorique et pratiques

Les relations entre fournisseurs et distributeurs en France, ainsi que dans d'autres pays industrialisés, semblent évoluer entre conflit, confrontation, et négociation. La négociation, et plus précisément la négociation commerciale, ont fait l'objet de nombreux travaux théoriques, envisagés notamment par Rojot (1994). Nous retiendrons ici quelques approches susceptibles d'éclairer les relations entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs (a). Nous caractériserons ensuite ces relations dans le contexte français, pour mieux comprendre les pratiques que ces distributeurs étaient susceptibles d'introduire en Chine (b).

a) Eclairage théorique : la négociation

La négociation, qu'elle soit envisagée comme mode de résolution des conflits (Rojot, 1994) ou comme processus d'ajustement mutuel en situation d'incertitude (Mugny *et al.*, 1995), revêt une importance particulière dans le monde des relations commerciales. S'agissant des relations fournisseurs – grands distributeurs, les travaux de French et Raven (1959) devraient être source d'inspiration, puisqu'ils envisagent le pouvoir social, qui repose à la fois sur la possibilité de coercition et l'asymétrie informationnelle, comme base du recours à la

négociation. Possibilité de coercition et asymétrie informationnelle semblent en effet, dans une mesure qu'il convient bien sûr de préciser, caractéristiques des relations entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs. La possibilité de coercition apparaît notamment par la menace de déréférencement qu'un grand distributeur peut faire planer sur ses relations avec tel ou tel fournisseur par exemple. L'asymétrie informationnelle porte en particulier sur les conditions faites aux fournisseurs concurrents et sur les attentes des clients finals.

Adam et Reynaud (1978), en ce qui concerne les conflits du travail, font appel à la théorie des jeux comme cadre paradigmatique de la compréhension et de la résolution des conflits. Leur démarche peut être source d'inspiration pour l'étude des relations fournisseurs – distributeurs. Dans leur approche, dès lors que les enjeux sont monétaires, les intérêts des deux parties sont strictement opposés puisque tout ce l'un gagne, l'autre le perd (jeux dits « à somme fixe »). Les acteurs peuvent tenter de sortir de cette impasse de diverses façons :

- tenter de faire « glisser les enjeux » (*ibid.* pp. 179 et sq.) en faisant évoluer le domaine du négociable (*ibid.* : 211 et sq.). En matière de relations fournisseurs – distributeurs, cela peut consister pour le distributeur à renoncer à une baisse de prix supplémentaire en échange de prestations complémentaires de la part du fournisseur ;
- faire évoluer les règles. Le contexte chinois, à de nombreux égards particulier, ouvre sans doute le champ des possibilités ;
- modifier les enjeux pour quitter le domaine monétaire pur pour agir, par exemple, sur les quantités. En outre, la théorie de jeux a, fort à propos, envisagé la possibilité de se rabattre sur troisième partenaire, théoriquement passif, la « nature » pour se sortir d'une situation délicate. En matière de distribution, il paraît concevable de se sortir du dilemme d'opposition pure fournisseur – distributeur en exerçant son pouvoir sur les sous-traitants par exemple.

Traiter de la négociation implique aussi de regarder dans le champ paradigmatique des coûts de transaction (Joffre, 1999) au moins du côté des coûts *ex ante* dès lors qu'il s'agit de procéder à l'établissement du contrat. « Ces ressources comprennent notamment le travail nécessaire à la recherche d'un compromis, les efforts de standardisation et de certification, [...], la phase de prospection, etc. (*ibid.* : 148-149). On peut légitimement supposer en matière de distribution que l'accès aux marchés étrangers est particulièrement onéreux en raison des conditions juridiques spécifiques de la Chine, mais aussi de l'écart culturel.

b) Les relations fournisseurs- distributeurs en France, rappel des pratiques

Les méthodes de négociation en France sont dominées par la très forte puissance d'achat qui caractérise la grande distribution française, ce qui fait dire à certains auteurs (Dioux et Dupuis, 2005 : 63) que l'expression « négociation commerciale » est assez mal adaptée. De fait, le développement et la croissante concentration de ce secteur ont profondément modifié les relations commerciales et ont contribué à déplacer le pouvoir de marché vers les distributeurs (Benoun et Helies-Hassid, 2003, p 42-44). En outre, le renforcement de ce pouvoir s'exerce via les marques de distributeurs (MDD) dont le poids varie selon les produits entre 20 et 60% (Tinard, 2003, p 49). Ainsi, en assurant plus des deux tiers des ventes au détail dans l'alimentaire (Macé, 2000), la grande distribution contraint les fournisseurs de produits de consommation courante à se faire référencer auprès d'elle. Ces derniers n'ont guère d'autre choix que de s'adresser aux six groupes de distributeurs qui se partagent aujourd'hui la vente de plus de 90% des produits de grande consommation.

Les centrales d'achats deviennent le passage obligé des producteurs qui souhaitent vendre auprès de ces distributeurs. Leur puissance d'achat va se traduire par la mise en œuvre d'un certain nombre de pratiques « abusives » (« difficilement justifiables », Tinard, 2003, p 74) que les autorités publiques essaient vainement d'enrayer par des réformes successives comme en atteste la dernière en date du 2 août 2005, dite loi Dutreil (Fabre, Dany, Sersiron, p 20-41). Ces pratiques, qualifiées encore de « difficiles » (Tinard, 2003, p 88) et qui constituent une spécificité française portent principalement sur les prix, y compris en matière de logistique (Bonet, 2000). Elles peuvent être de manière schématique énumérées de la façon suivante (Lhermie, 1994 ; Tinard, 2003, p 89-138 ; Le Deault, 2000, p 130-169) : paiement d'un droit d'accès au référencement, abus relevant des accords de coopération commerciale, menace de déréférencement, abus de dépendance, et conditions de règlement abusives.

Les pratiques liées au référencement sont qualifiées de « paiement d'un droit d'accès au référencement » ou pratique de « la poignée de porte » ou encore « du ticket d'entrée ». Ce sont des pratiques qui consistent pour une centrale à obtenir du fournisseur un avantage pour le référencer auprès de la centrale (avantages tarifaires, première commande gratuite, versement d'une somme d'argent etc.). La loi n'interdit pas la prime de référencement, mais en subordonne le versement à l'engagement pris par la centrale sur un volume d'achat

proportionné ou d'un service demandé par le fournisseur et ayant fait l'objet d'un accord écrit. Par ailleurs elle prévoit la nullité du paiement d'un droit d'accès au référencement préalable à la passation de toute commande.

Les abus relevant des accords de coopération commerciale sont des accords écrits, négociés hors conditions générales de vente (CGV), et qui portent sur des services offerts par le distributeur au producteur. Ces services, très variés, concernent le plus souvent des actions de promotion des produits : placement en tête de gondole, aménagement des rayons pour mettre en avant certains produits, réalisation de catalogues ou de prospectus publicitaires et toutes les actions de fidélisation de la clientèle sur une marque, telle que la participation aux opérations de coupons de réduction. Les distributeurs font largement payer ces prestations de mise en avant qui sont alors facturées aux industriels sous le terme de marge arrière, par opposition à la marge avant correspondant à une réduction de prix acquise au jour de la vente et directement liée à l'opération de vente (comme par exemple les réductions quantitatives).

Les accords de coopération commerciale relèvent des accords confidentiels et donc la tentation est grande pour les acheteurs de dissimuler dans un écrit (lequel est exigé par la loi) des services fictifs ou des services disproportionnés eu égard à la rémunération versée au distributeur par le fournisseur. Le fournisseur peut se sentir contraint de payer et d'accepter cette pratique, s'il souhaite entrer en négociation avec la grande distribution ou tout simplement poursuivre les relations contractuelles avec elle.

Les menaces de déréférencement visent le fait d'obtenir ou de tenter d'obtenir, sous la menace d'une rupture brutale totale ou partielle des relations commerciales, des prix, des délais de paiement, des modalités de vente manifestement dérogatoires aux conditions de vente du fournisseur. L'abus de dépendance est le fait d'abuser de la relation de dépendance dans laquelle une centrale ou un distributeur tient un fournisseur, en le soumettant à des conditions commerciales ou obligations injustifiées. Les conditions de règlement abusives consistent à soumettre un partenaire à des conditions de règlement manifestement abusives (délais à 90 jours, retards non sanctionnés etc.) s'écartant des CGV ou des pratiques commerciales.

Toutes ces pratiques bien que visées par la loi sont rarement sanctionnées. Par crainte des représailles, rares sont les fournisseurs qui saisissent le juge. Ils n'ont alors guère d'autre alternative pour vendre leurs produits que d'accepter les conditions imposées par la grande

distribution. Cette situation explique en grande partie l'inefficience de la réglementation française.

Dans quelle mesure les grands distributeurs français ont-ils pu transposer certaines de ces pratiques en Chine, et dans quelle mesure les grands distributeurs chinois les ont-ils adoptées ? Notre démarche empirique vise à répondre à cette double interrogation.

II. Démarche empirique

L'exposé portera en premier lieu sur les choix de méthode et de production des données puis présentera dans un second temps les résultats de la recherche

1) Considérations méthodologiques

S'agissant d'une tentative de comparaison des pratiques de négociation commerciale dans la grande distribution en Chine, une posture de nature inductive paraissait s'imposer. Nous ne savions, en effet, quelles situations nous allions découvrir, entre le primat possible du modèle français sur le modèle chinois, ou au contraire le primat inverse, ou encore un mixage des deux modèles avec des positionnements du « curseur » éventuellement variables selon les enseignes. La diversité des situations possibles semblait considérable, si bien qu'une approche empirique principalement inductive nous semblait appropriée.

Nous présenterons tout d'abord le terrain d'investigation choisi, puis le guide d'entretien et le déroulement des entretiens.

a) le terrain d'investigation

Le champ de ce travail porte sur les relations commerciales entre distributeurs chinois et distributeurs étrangers implantés en Chine d'une part et fournisseurs chinois d'autre part. Il est nécessaire de présenter les différentes catégories interrogées.

a) présentation du distributeur chinois et du distributeur étranger ciblés pour la recherche

Nous avons choisi le groupe Hualian comme distributeur chinois et le groupe Carrefour comme distributeur étranger implanté en Chine. Il s'agit de deux acteurs majeurs de la grande distribution en Chine, et Carrefour, nous l'avons vu, a été leader dans l'introduction des méthodes modernes de distribution dans le pays.

Beijing Hualian Hypermarket Company Ltd (dit Hualian) est un des plus grands et des plus anciens groupes d'hypermarchés chinois. Créée en juin 1998, cette enseigne a été cotée en Bourse de Shanghai en 2001. Elle a été sélectionnée comme une des dix compagnies publiques les plus sûres par la CCTV (chaîne de télévision gouvernementale centrale). Fin 2004, Hualian comptait 55 magasins répartis dans une dizaine de villes. Son chiffre d'affaires était au sixième rang en 2005 parmi les chaînes d'hypermarchés chinoises. Cette enseigne crée ses magasins surtout au nord de la Chine, comme Carrefour. De ce point de vue, Hualian est assez représentatif des distributeurs locaux.

Numéro deux de la grande distribution au niveau mondial, Carrefour a ouvert le 28 octobre 2006 son 85^{ème} hypermarché chinois et employait alors en Chine 40 000 personnes pour des ventes s'élevant, en 2006, à 2,06 milliards d'euros. Carrefour a ouvert 21 hypermarchés en 2006, et compte en ouvrir à nouveau plus de 20 en 2007 (*Les Echos*, éditions du 30 octobre 2006 et du 17 janvier 2007). A cet ensemble d'hypermarchés il convient d'ajouter 253 magasins Dia (enseigne de maxi-discount sur le territoire chinois). Carrefour, installé dans 31 villes, est ainsi le premier groupe étranger du pays dans le secteur de la grande distribution. Ses centrales d'achat réparties dans 10 villes traitent avec plus de 1400 fournisseurs, principalement locaux. Le quartier général des achats de Carrefour se trouve à Shanghai. Carrefour exploite ses magasins en Chine au travers d'une vingtaine de joint-ventures. Le groupe français a fait œuvre de pionnier puisqu'il a été la première enseigne occidentale en 1995 à ouvrir une succursale à Urumqi (environ 3 000 km de Pékin). Depuis Carrefour n'a cessé de se développer. En trois ans, Carrefour a doublé son parc de magasins et en dix ans l'enseigne a ouvert en Chine autant de magasins qu'en trente ans en Espagne ou au Brésil.

D'un point de vue stratégique Carrefour a su s'adapter aux particularités locales et s'assurer le soutien de l'administration en acceptant de s'installer dans des zones *a priori* moins rentables que la côte (Centre et Ouest) et en jouant le jeu du développement économique local. En échange il a pu s'installer dans de grandes agglomérations comme Pékin ou Shanghai. En outre, dans le cadre de sa politique d'implantation en Chine, Carrefour a joué la carte de l'intégration. Le groupe a en effet largement recours aux fournisseurs locaux et permet donc une meilleure comparaison des méthodes de négociation avec celle utilisée par son concurrent Hualian. Pour résumer, le choix de Carrefour s'est imposé à la fois par sa

position de leader, mais aussi par sa double antériorité en termes d'implantation sur le territoire chinois mais aussi sur le terrain des méthodes de négociation.

β) Présentation des fournisseurs interrogés

Une série d'entretiens qualitatifs ont été réalisés auprès d'un petit nombre de fournisseurs qui traitent avec l'un ou l'autre de ces deux grands distributeurs en Chine. 7 entretiens ont été réalisés avec des fournisseurs de Carrefour et 5 avec des fournisseurs de Hualian.

Les fournisseurs rencontrés sont pour la plupart des PME, à l'exception de Nestlé et de quelques grands producteurs. Parmi les fournisseurs rencontrés la moitié de l'échantillon environ est constitué d'intermédiaires (*revendeurs*), l'autre de producteurs. Ils sont localisés à Pékin, Qingdao et Taiyuan. Ces divers fournisseurs travaillent tous avec plusieurs chaînes de la grande distribution : chaînes chinoises (The Home World, Huarun, etc.) et étrangères (Wal Mart, Métro, Carrefour, Jusco, Fu-Mart, etc.). De ce fait, nos interlocuteurs avaient la possibilité de prendre un certain recul et pouvaient comparer les enseignes entre elles.

Nous avons en outre interrogé aussi bien des fournisseurs de produits alimentaires que de produits non alimentaires. Les catégories de produits sont en effet les suivantes :

- produits alimentaires :
 1. épicerie : petits déjeuners, biscuiterie sucrée, confiserie, féculents, conserves de légumes, charcuterie, lait, pâtes et plats cuisinés
 2. liquides : vins, boissons diverses
- produits non alimentaires : articles de cuir, électroménager.

Ainsi, notre échantillon, dans cette phase exploratoire, couvre un spectre assez large de fournisseurs traitant avec la grande distribution.

b) guide et déroulement des entretiens

En partant des méthodes de négociation et des caractéristiques des relations fournisseurs–distributeurs en France, un guide d'entretien a été bâti et a servi de base à cette enquête. Les interrogations portaient sur les points habituellement traités au cours de ces négociations, à savoir pour l'essentiel les conditions du référencement et les conditions de vente. Nos questions portaient également sur le climat de la négociation.

Une première série d'entretiens a été réalisée en Chine du 25 mars au 6 avril 2005, puis une deuxième série en novembre 2005. La majorité des fournisseurs interrogés occupent des postes de direction ou de responsables des ventes et se sont montrés relativement coopératifs. Ces entretiens se sont déroulés dans les locaux des associations de fournisseurs en langue chinoise et ont duré en moyenne 2 heures 30. C'est concrètement l'un des auteurs chinois de cette contribution, docteur en sciences de gestion d'une université française, qui a conduit sur place l'ensemble des entretiens.

Au préalable, avant de rencontrer les fournisseurs du Shanxi en avril 2005, nous avons obtenu un rendez-vous avec le président de l'association des fournisseurs de Taiyan (*Gong huo shang xie hui*). Le président de cette association nous a présenté le contexte général et a exposé les conflits existants entre les fournisseurs et les distributeurs. L'association nous a ensuite aidé à contacter une dizaine de fournisseurs susceptibles de nous renseigner. Seuls trois étaient disponibles et ont été rencontrés pour des entretiens dans les locaux de l'association.

A Qingdao, la démarche a été quasiment identique. Nous avons rencontré M. Wang, le représentant des fournisseurs. Il était à l'époque en plein procès contre un distributeur en faillite. Grâce à lui, nous avons pu rencontrer sept distributeurs.

c) les limites et les difficultés particulières de ce travail

La réalisation de cette enquête s'est heurtée à plusieurs difficultés relatives au terrain et à la nature des concepts utilisés.

i) Concernant les difficultés du terrain

La première est d'ordre relationnel et se décline en plusieurs étapes :

- α) Constituer un carnet d'adresses pour accéder aux fournisseurs. En Chine, il est indispensable de passer par l'intermédiaire d'un réseau et les contacts menés par un enseignant-chercheur chinois dans les conditions décrites *supra* ont permis de surmonter cette première difficulté ;
- β) Obtenir un rendez-vous, c'est-à-dire utiliser ses relations interpersonnelles « *guanxi* » pour décrocher cette entrée ou ce rendez-vous dans une entreprise. En l'occurrence, la principale difficulté était de trouver des fournisseurs chinois. Sur les trente fournisseurs

contactés, 16 ont accepté un rendez-vous, et seules 12 interviews étaient valides. Les réponses données dans les 4 autres entretiens étaient trop évasives pour être exploitables.

χ) Créer un climat de confiance pour obtenir des réponses sincères. Cela peut passer par l'offre de petits cadeaux. En effet la puissance des distributeurs choisis (Carrefour et Hualian) et leur importance dans le chiffre d'affaires des fournisseurs ont entraîné une crainte chez ces derniers de perdre leur référencement, ce qui explique le taux de « déchet ».

La deuxième est d'ordre logistique. Concernant le choix des villes étudiées, ce travail a été également limité par les distances géographiques¹. Enquêter sur un nombre plus élevé de villes impliquait de longs déplacements entraînant un surcoût budgétaire non négligeable. A titre d'exemple, Qingdao et Taiyuan se trouvent à environ 800 km de Pékin. Etant donné les distances, nous avons choisi d'étudier le nord de la Chine. Cela conforte le choix de Hualian et Carrefour, car ces distributeurs sont principalement présents dans cette partie de la Chine.

ii) concernant la nature des concepts utilisés

S'agissant d'une étude *princeps* consacrée aux pratiques comparées de négociation commerciale, les auteurs ont eu du mal à cerner d'emblée les enjeux conceptuels en dehors de ceux de la négociation commerciale. Cette recherche reste *ipso facto* en partie descriptive. Ainsi, doit-on considérer que ce travail a vocation à servir de point d'appui pour un élargissement à la fois conceptuel, probablement dans le champ des coûts de transaction et de la culture d'entreprise, qui n'ont été qu'effleurés dans le cadre de cette première approche, mais aussi du terrain au vu la réduction des corpus imposée par la taille du pays.

¹ De l'ordre de 9 600 000 km², sur 5200 km du Nord au Sud et 5000 km d'Est en Ouest

Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble des données relatives au terrain.

Tableau n°3 : Panorama général des entretiens

Magasin (H : Hualian ; C : Carrefour	Société	Secteur d'activité	Poste occupé par l'interlocuteur	Date	Durée	Lieu
H1	Taiyuan Beverages Ltd	Revendeur de boisson	Directrice générale	25 mars 2005	2h	Taiyuan
H2	Taiyuan Huilinduo Ltd	Producteur d'articles de cuir pour Hualian	Directeur général	24 mars 2005	1h30	Taiyuan
H3	Taiyuan Nestlé Ltd	Grand producteur en agroalimentaire	Responsable commercial	24 mars 2005	2h	Taiyuan
H4	Shanghai Lemei Wenju Ltd.	Producteur de fournitures de bureau	Responsable commercial	3 nov. 2005	2h	Pékin
H5	Liubiju	Producteur de produits alimentaires et ingrédients	Directrice commerciale	4 Nov.2005	1h30	Pékin
C1	LG	Producteur d'électroménager	Responsable des ventes,	5 avril 2005	2 h	Qingdao
C2	Mei Ri Niu Nai	Fournisseur de lait	Responsable des ventes	4 avril 2005	3 h	Qingdao
C3	Maître Kang	Grand producteur de plats cuisinés	Directeur commercial	1 avril 2005	3 h	Qingdao
C4	Chang Sheng Ltd	Revendeur d'huile de cacahuète	Directeur des ventes	31 mars 2005	2 h	Qingdao
C5	Lianhua Ltd	Revendeur de produits alimentaires et non alimentaires	Responsable des ventes	2 avril 2005	2 h	Qingdao
C6	Wanshengzhai Ltd	Producteur de Charcuterie	Responsable des ventes	7 avril 2005	1 h 30	Qingdao
C7	Hua Dong Vin Ltd	Producteur de vin ; grande entreprise	Responsable des ventes	6 avril 2005	2 h	Qingdao

L'exploitation des données a été réalisée sur la base d'une analyse de contenu traditionnelle, en reprenant les items de la négociation (cf. guide d'entretien en annexe, selon la trame traditionnelle qui va du référencement à la conclusion de l'accord). Les principaux résultats figurent ci-après.

2) Principaux résultats

a) Le référencement

Sur cette question, il n'existe pas de différences notables entre le référencement opéré par Carrefour, et celui de Hualian. La grande majorité des fournisseurs interrogés ont bénéficié d'un référencement au niveau régional et non national. Cela s'explique par :

- la taille de leur entreprise qui ne leur permet pas de produire en quantités suffisamment grandes pour satisfaire tous les magasins de l'enseigne.
- des problèmes de logistique : seuls quelques fournisseurs importants sur les marchés des produits blancs, l'épicerie, le lait, les plats cuisinés et les boissons sont référencés au niveau national, à la différence des fournisseurs de produits frais qui sont référencés au niveau local.

Certains fournisseurs ont exprimé leurs difficultés à traiter avec une centrale d'achat et regrettent la manière dont se passait la négociation avant l'apparition des centrales en Chine : *« c'est devenu compliqué, il est difficile de trouver un interlocuteur en cas de problème alors qu'avant cela se traitait en direct avec le magasin ».*

Les hypermarchés ayant été créés depuis quelques années seulement, les fournisseurs rencontrés ont tous été référencés dès l'ouverture des magasins. De ce fait, les fournisseurs n'ont pas eu trop de difficulté à se faire référencer. La durée est de 1 à 3 mois à partir du premier contact ou dépôt de dossier. Selon eux : *« il suffit d'être le premier à répondre à l'appel d'offre. En revanche c'est plus difficile pour celui qui souhaite par la suite intégrer le réseau ».*

Généralement que ce soit Carrefour ou Hualian, le contrat de référencement est renégocié et /ou renouvelé tous les ans. Les fournisseurs de Carrefour ne sont pas pressés de renégocier le contrat car à chaque renégociation *« Carrefour augmente la pression »*. Lors de nos premiers entretiens en mars-avril 2005, aucun des fournisseurs interrogés n'avait encore renouvelé son contrat pour l'année en cours, ce qui ne les empêchait pas de continuer à travailler avec les distributeurs.

b) le paiement d'un droit d'entrée.

Alors que l'on pensait que cette pratique était typiquement française, il est frappant de constater qu'un droit d'entrée est systématiquement réclamé, que ce soit par Carrefour ou par son homologue Hualian. Ce droit est versé auprès de la centrale et il est dû pour :

- le référencement initial,
- le référencement dans chaque nouveau magasin,
- le référencement de chaque nouveau produit

Seules les modalités de paiement diffèrent. Chez Carrefour, le droit vient en déduction sur la facture de vente des produits alors que chez Hualian, ce droit fait l'objet d'une facturation à part et est payé en espèces ou par chèques.

c) les conditions de vente

a) le règlement

Les délais de paiement varient de 30 à 45 jours pour Hualian et de 45 à 60 jours pour Carrefour. Dans l'ensemble, les fournisseurs semblent satisfaits des conditions de règlement qui supportent peu de retard. Les réponses doivent cependant être replacées dans le contexte du pays où les délais de paiement sont très longs (en moyenne plus de 90 jours) et les impayés nombreux.

β) les frais de participation publi-promotionnels

La demande de participation du fournisseur aux frais d'animation et de publicité de l'enseigne est une pratique commune aux deux distributeurs. Seules les modalités de cette participation changent. Chez Carrefour, ils font l'objet d'un accord spécifique sur lequel figure un montant global sans que les fournisseurs sachent exactement à quels types d'animation ou de publicité ces frais sont affectés. Alors que chez Hualian, la demande se fait au coup par coup lors de fêtes nationales, ou pour l'ouverture d'un nouveau magasin par exemple.

γ) les pénalités en cas de retard de livraison

Les fournisseurs interrogés n'ont pas eu de contentieux à ce sujet avec leurs clients mais les conditions d'achat de Carrefour prévoient une pénalité de 3% de la valeur d'achat TTC par jour de retard et une indemnité de 3000 RMB en cas de non-conformité de la livraison prévue. En revanche chez Hualian aucune clause sur les retards de livraison n'est prévue. Cependant, il semblerait qu'une indemnité soit dans cette éventualité tout de même réclamée.

δ) la pratique des cadeaux.

La pratique des cadeaux offerts aux acheteurs est une pratique répandue en Chine. Ils peuvent prendre la forme d'une somme d'argent, de marchandises, de bons d'achats ou d'invitations à des soirées ou loisirs. La valeur des cadeaux est d'environ 1000 yuans (100 €) par an et par personne bénéficiaire.

Hualian précise dans ses contrats les limites des cadeaux que peuvent recevoir ses acheteurs, alors que Carrefour ne les évoque pas. Dans le contrat Hualian, il est notamment fixé avec précision la valeur des cadeaux pouvant être offerts à ces salariés et qui sont généralement de faible montant, aux alentours de 50 yuans. Il existerait toutefois une certaine tolérance dans ce domaine.

d) Le climat de la négociation

Dans l'ensemble, le climat de la négociation n'est pas conflictuel. Mais l'ensemble des fournisseurs ont avoué « *qu'ils n'osaient pas se fâcher avec leur client* ». Le climat n'est pas forcément meilleur avec les distributeurs chinois qu'avec les distributeurs français. Les exigences de qualité et de livraison de gros volumes ne sont pas source de conflit car les distributeurs ne traitent qu'après s'être assurés de la capacité des producteurs à les remplir.

En revanche, si on ne peut pas parler à proprement de conflit, on peut noter une certaine incompréhension des fournisseurs sur les demandes liées au droit d'entrée, et aux participations de dépenses publicitaires dont ils ne voient pas toujours la contrepartie. C'est sur ce dernier point que l'amélioration de la négociation pourrait, selon eux, se faire.

3) Discussion

A l'usage les conditions de la négociation ne sont pas franchement différentes selon qu'il s'agit d'une enseigne chinoise ou d'une enseigne française implantée en Chine. L'étonnement des chercheurs - et l'apport de ce travail - se situent à deux niveaux différents, celui de la faible résistance culturelle face à l'arrivée de méthodes de négociation nouvelles, et celui de la motivation dans l'adoption de ce modèle importé.

a) une « révolution culturelle » inversée

Tout poussait à croire que le modèle chinois, ancré sur des traditions séculaires de négociations et de rapports humains, constituerait une « muraille » infranchissable et que les distributeurs étrangers devraient s'y adapter, un peu comme Carrefour l'a appris à ses dépens au Japon, dont il a dû se retirer en 2006. A regarder de près la littérature sur la question des achats (Zhang et Jolibert, 2003) ou de la marque en Chine (Fornerino, Zhang et Jolibert, 2006 ; Gilardi et Ling Guo, 2006), le poids de la culture apparaît tel qu'il semble difficile d'y échapper et que l'ajustement aux valeurs traditionnelles des chinois est indispensable.

De fait, dans ce travail, on a assisté à une « révolution culturelle » à l'envers dans laquelle, à quelques aménagements près, c'est le modèle étranger qui s'est imposé. Tout aussi curieusement, cette « révolution » semble s'être faite sans douleur. Faut-il y voir une capacité d'adaptation considérable de la culture chinoise ? Dans tous les cas, le marché semble avoir imposé des règles qu'il semble difficile de contourner.

b) Le mimétisme managérial

L'application du même modèle managérial en France et en Chine, quelles que soient les différences qui subsistent, est d'autant plus surprenant que les pratiques de négociation de la grande distribution en France ont été mises en œuvre par réaction aux nombreuses réformes législatives. Le secteur de la grande distribution française se caractérise en effet par son habileté à déployer rapidement de nouvelles méthodes afin d'échapper au caractère contraignant de la législation, ou à instrumentaliser la réglementation au mieux de ses intérêts (Canivet, 2004, p 53). Le développement de la marge arrière, après la loi Galland de 1996 modifiant le mode de calcul du seuil de revente à perte, en est un exemple patent (Colla, 2005).

Or, en Chine, le contexte réglementaire est tout autre. Le principe de transparence qui domine la réglementation producteurs/distributeurs est totalement inconnu. L'interdiction de la revente à perte ou des pratiques discriminatoires n'existe pas. Dès lors on ne peut qu'être frappé par la similitude des pratiques employées, à moins que la réponse ne soit simplement logique : pourquoi modifier un système qui marche et qui rapporte, si celui qui le reçoit ne manifeste aucune réticence ou opposition ?

c) la réduction des coûts de transaction

D'un point de vue des conséquences managériales, on pourrait même parler d'élimination des coûts de transaction. En effet, à (re)lire Faure et alii (2000 : 173 et sq.) et Zhang et Jolibert (2003), l'influence de la culture serait déterminante en Chine. Savoir négocier dans ce contexte garantirait une réduction conséquente des coûts de transaction. Or, ce que l'on a pu observer, c'est qu'il n'existe pour ainsi pas de marchandage. La distribution française impose ses méthodes et réduit ipso facto les coûts de transaction à leur plus simple expression, ou pour être précis, à un simple processus quasi passif d'ajustement.

d) la réaction des consommateurs

Il s'agit probablement du point le plus délicat sur lequel la prospective est la plus difficile à réaliser et qui rejoint les éléments culturels précédemment évoqués. Y-aura-t-il un « retour » de la culture ? En effet, devant une telle ruée des enseignes et des marques étrangères sur le marché chinois, comment vont réagir les consommateurs ? Ne risque-t-on pas d'assister à une résurgence du nationalisme et du chauvinisme, invitant les enseignes françaises à se réadapter comme ce fut le cas pour Carrefour au Japon ? Le gouvernement ne sera-t-il pas tenté alors de contrôler ce grand marché par des lois contraignantes et donc d'entrer en conflit avec l'OMC ?

Conclusion

Ce travail se proposait d'étudier les méthodes de négociation et les relations fournisseurs-distributeurs dans la grande distribution en Chine. Il s'agissait de s'interroger sur le point de savoir si, lors de leur implantation, de grandes enseignes françaises, Carrefour en particulier, avaient dû revoir leurs méthodes de négociation, ou au contraire si leurs pratiques adaptées au contexte local avaient été adoptées par les distributeurs chinois. Notre enquête comparative menée auprès de douze fournisseurs d'enseignes de distribution chinoises (Hualian) et

française implantée en Chine (Carrefour), suggère que ce sont bien les méthodes occidentales qui ont fini par s'imposer.

On peut donc s'interroger soit sur les capacités d'adaptation de la culture chinoise, soit sur la puissance du modèle managérial qui finit par imposer ses vues. Convient-il dès maintenant d'envisager l'étape suivante et de se livrer à un travail prospectif relatif à l'implantation du e-commerce en Chine (Navarre, 2005, p 183-191). Pour cet auteur, citant les travaux de Goldman Sachs, en 2015, les plateformes de commerce électronique chinoises seront parmi les plus performantes au monde. Les grands groupes chinois ayant maîtrisé leurs processus de production et de R&D, s'attaqueront inéluctablement à la maîtrise des canaux de distribution, « la Chine devenant non seulement l'atelier du monde, mais aussi son bazar » (ibid., p 185).

Bibliographie

Adam, G., Reynaud, J. D., (1978), *Conflits du travail et changement social*, coll. Sociologies PUF

Benoun, B., Héliès-Hassid, M. L., *Distribution, Acteurs et stratégies*, Economica, coll. Gestion, 2003.

Bonet, D. (2000), *Conflit et coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des acteurs*, in Volle, coord., *Etudes et recherches sur la distribution*, Economica, 231-246.

Colla, (2005), *Une concurrence détournée : législation commerciale et marges arrière dans la grande distribution en France*, *Revue française du marketing*, Juillet

Canivet (2004) - Rapport du groupe d'experts constitué sur les rapports entre industrie et commerce - www.courdecassation.fr

Dioux, J. et Dupuis, M. (2005), *La distribution – Stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Pearson

Ducrocq, C., (2002), *La nouvelle distribution*, Dunod

Faure, G. O., Mermet, L., Touzard, H., Dupont, C. (2000), *La Négociation – Situations, problématique, applications*, Dunod.

French, J., Raven, B, (1959), *The bases of Social Power*, in Cartwright, D. (éd.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor (MI)

Fornierino, M, Zhang, M. X., Jolibert, A., (2006), *La formation des noms de marque en Chine*, *Décisions marketing*, n°43-44, juillet-décembre, 13-23.

Fabre, R., Dany, M., et Sersiron, L., (2006), *Le guide des négociations commerciales*, Loi du 2 août 2005, Dalloz.

Gilardi, J. C., Guo, X. L., (2006), Les fonctions de la marque en Chine : le poids des expériences vécues, *Décisions marketing*, n°43-44, juillet-décembre, 25-40.

Joffre, G. (1999), *L'économie des coûts de transaction*, 143-170, in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle* (Koenig, G., coord.), Economica, coll. Gestion.

Le Déaut, J-Y., (2000), *Rapport sur l'évolution de la distribution : de la coopération à la domination commerciale : rapport AN n° 2072*.

Lellouche, Y. et Picquet, F., (1998), *La Négociation Acheteur / Vendeur – Comment structurer et mener une transaction commerciale*, Dunod

Lhermie, C. (1994), *Négociation et référencement dans la grande distribution*, Vuibert

Macé, S., (2000), *La politique marketing du point de vente*, Vuibert, FNEGE.

Mugny, G., Butera, F., Perz, J. A., Huguet, P., (1993), « Les routes de la conversion : influences majoritaires et minoritaires », in Beauvois, J. L., Joule, R. V. Monteils, J. M ; (éds), *Perspectives cognitives et conduites sociales*, 4, Cousset, Delval.

Navarre, Ch., (2005), *Le futur du e-commerce : la Chine, les systèmes d'enchères au service de l'écologie et la gouvernance « chaordique »* in, Badot, O et Benoun, M., *Commerce et Distribution : prospective et stratégie*, Economica, 183-191

Rojot, J., (1994), *La négociation*, Vuibert

Sapy, G. (2003), *Communiquer avec les Chinois, clés pour réussir vos négociations*, Ed. d'Organisation.

Testard, H., (2005), *Exporter en Chine*, Ubifrance

Tinard, C., Serna, J-C, (2003), *La grande distribution française : bouc émissaire ou prédateur ?* Litec.

Xie, H. (2005), *La Grande distribution en Chine*, mémoire de M2, Université La Rochelle

Zhang, M. X., Jolibert, A., (2003), Les valeurs traditionnelles des acheteurs chinois : raffinement conceptuel, *RAM*, vol. 18, n°1/2003, 25-41.

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

Remarque : *Le format du guide ici présenté adopte volontairement celui d'un questionnaire à choix forcé. Cette démarche délibérée s'explique par le fait que l'enquêteur chinois n'est pas un spécialiste de la question. Il s'est agi :*

- a. *De faciliter la traduction d'un vocabulaire technique*
- b. *De ne pas oublier d'item.*

Les propositions de réponses n'ont pas été reprises une à une. Il s'agit bien d'un guide d'entretien

L'entrée en négociation

1. Quels sont vos interlocuteurs dans les relations d'achat vente ? Centrale d'achat ou magasin ?

Pour le référencement

Pour les commandes

Pour l'approvisionnement

Pour le règlement

2. Quelle est la part entre les achats directs des magasins et les achats centralisés ?

Sur quels types de produits ? :

Alimentaire frais	%
Epicerie sèche	%
Non alimentaire (préciser)	%.....

3. Quelles sont les informations que doit fournir le producteur pour être référencé ?

- information sur l'entreprise
- information sur le produit
- La capacité de production
- Le mode de règlement

4. A-t-il été difficile de se faire référencer ?

- difficile moyen facile

5. Combien de temps le référencement prend-il ?

- 0- 15jours moins d'un mois 1 - 3 mois plus de 3 mois

6. Est il plus facile de travailler avec les distributeurs Chinois qu'avec les distributeurs étrangers ? Pour quelles raisons ?

plus difficile pareil plus facile

Pourquoi ?

**7. Les décideurs et/ou les commerciaux ont-ils le droit d'accepter des cadeaux ?
Sinon quelles sont les sanctions et les modes de contrôle ?**

Conditions d'entrée

○ **8. Est-il demandé un droit d'entrée pour être référencé ? Et par qui (centrale, magasin)? Sur tous les produits ou la plupart des produits?**

9. Le fournisseur doit-il payer les frais de participation pour les fêtes locales et les fêtes occidentales ?

Toujours parfois jamais

10. Quels sont les types de participations publicitaires demandés au fournisseur?

- tête de gondole
- mise en avant en rayon
- zoning temporaire, animations en linéaires
- remises spéciales au passage en caisse
- publicité dans la presse...

11. Ces participations vous paraissent elles acceptables?

12. Quelles conditions ont posé le plus de problèmes aux fournisseurs pour se faire référencer ?

Qualité du produit : beaucoup de problèmes moyen pas de problème

Prix bas : beaucoup de problèmes moyen pas de problème

Frais de participation aux dépenses publicitaires:
 beaucoup de problèmes moyen pas de problème

Approvisionnement : beaucoup de problèmes moyen pas de problème

Droit d'entrée : beaucoup de problèmes moyen pas de problème

Frais divers : beaucoup de problèmes moyen pas de problème

Capacité de production: beaucoup de problèmes moyen pas de problème

Capacité à proposer des promotions ou actions marketing (participation aux frais publicitaires...) beaucoup de problèmes moyen pas de problème

Capacité à proposer des produits innovants:
 beaucoup de problèmes moyen pas de problème

**13. Les relations avec les distributeurs sont elles conflictuelles ?:
En quoi pourraient-elles s'améliorer ?**

14. A votre avis, quelles sont les pratiques importées par les distributeurs étrangers ?

Livraison et paiement

16. Y a-t-il des retards de paiement ?

jamais rarement parfois souvent

17. Existe-t-il une sanction pour l'acheteur dans les clauses d'achat en cas de retard de paiement ? Oui non

18. Est elle appliquée si elle existe ? Sinon pourquoi ?

Oui non

19. Existe une sanction en cas de retard de livraison ou d'erreurs de livraison dans le contrat ? Est elle appliquée ?

Oui non

20. Quel est en moyenne le délai de paiement ?

Alimentaire	30 j	45 j	60 j	90 j	180 j
Non Alimentaire	30 j	45 j	60 j	90 j	180 j
Produits blancs	30 j	45 j	60 j	90 j	180 j

21. Au niveau des livraisons pour les achats centralisés, est-ce que le distributeur demande des livraisons groupées ou directes par point de vente ? (système de plateforme)