

LA VIE À WUHAN : MODE D'EMPLOI

Entretien avec Daniel et Christine Roffin

MENÉ PAR
FRANÇOISE
CHEVALIER
HEC

ET FRANCIS
PAVÉ

Centre de
Sociologie des
Organisations

Daniel Roffin est ingénieur chez Citroën.

Il est parti vivre à Wuhan avec son épouse, Christine, et leurs trois enfants, Kévin, Vincent et Arthur, de septembre 1994 à septembre 1997.

En Chine, il avait pour mission de contribuer à la mise en place d'une usine de construction automobile réalisée dans le cadre d'une joint-venture.

Monsieur et Madame Roffin ont bien voulu nous livrer leur expérience et nous faire part de leurs souvenirs.

Daniel Roffin (D. R.) Cette *joint-venture* est à dominante chinoise. 70 % du capital appartient à un partenaire chinois, une entreprise d'État spécialisée dans la fabrication de camions ; Citroën a 25 % et des banques françaises ont les 5 % restant du capital (BNP, 1 % et Société générale, 4 %).

Le contrat de *joint-venture* est de 35 ans et stipule que, pendant huit ans, la direction générale revient à un Français. Dans l'organigramme, il y a une double direction systématique : un directeur français et un adjoint chinois, ou inversement, selon les postes. Pour les postes techniques, le directeur est un

Français, mais pour un poste relationnel, c'est un Chinois. Par exemple, pour le poste des relations publiques – très important en Chine – c'est un Chinois qui est le directeur.

Au-dessus des directeurs et des chefs de division il y a le « Grand Patron » aux yeux des Chinois, c'est-à-dire le chef du syndicat et du Parti. En fait, le vrai chef c'est le *board*, le conseil d'administration. Le *board* prend les grandes décisions ; Citroën y est représenté pour protéger ses intérêts, à hauteur de sa part de capital.

Là-bas, j'étais le chef de la division des programmes et des approvisionnements, y compris

la gestion des magasins. En France, je travaillais au centre de production de Rennes, à la planification de la production. En Chine, je gérais l'ensemble des approvisionnements pour les deux sites Citroën (Wuhan et Xiangfan). Je m'occupais de la mise en place de l'organisation générale et j'accompagnais le démarrage des différents ateliers. Chaque atelier correspond à une étape de la production des voitures. En tant que chef de la division approvisionnements, j'étais rattaché à la direction des achats, comme c'est la tradition en Chine pour ce genre de poste. J'avais un rôle très interne, je devais définir la demande ;



L'ÉTRANGETÉ VÉCUE

J'avais peu de contacts avec les fournisseurs locaux.

Gérer & Comprendre (G & C)

Quels sont les rôles respectifs du syndicat et du Parti ?

D. R. Le syndicat, c'est une structure parallèle qui figure dans l'organigramme. Ses membres sont aussi des entrepreneurs, regroupés dans ce qu'ils nomment la « *société de développement* ». Celle-ci comprend diverses sociétés spécialisées. Par exemple, nous avons eu besoin d'envoyer des pièces en France. C'est une de leurs sociétés qui s'est occupé d'en faire le conditionnement. Le syndicat, c'est « *une œuvre d'intérêt collectif* ». C'est le syndicat qui a construit la « *base* » d'hébergement pour le personnel chinois, qui a installé un hôpital, etc. C'est pourquoi une grande partie des salaires des Chinois est ponctionnée pour financer le syndicat. Il est très difficile de comprendre comment ça fonctionne. Le syndicat a des fonctions sociales mais avec, en plus, un aspect entrepreneurial. Certains cadres chinois étaient à la fois dans la *joint-venture* et dans la hiérarchie syndicale. Quant au Parti, il vaut mieux y appartenir. Cela doit faciliter l'embauche. À la faculté, les étudiants sont notés en politique. Les gens qui ont de l'ambition doivent être au Parti. Mais il ne suffit pas de se présenter : le PC sélectionne les candidats. J'avais demandé d'assister à des réunions du Parti, mais cela m'a toujours été refusé. J'ai réussi une fois à « emprunter » un petit livre, mais je n'ai pas eu le temps de le traduire. Je pense qu'il contient le même genre de propagande que celle que l'on peut lire dans les journaux officiels. Or, cette lecture peut rendre très pessimiste sur la volonté de la Chine à s'ouvrir. On se dit que ce qui se passe actuellement n'est peut-être qu'une mascarade et l'on se demande si la rupture avec le passé est bien réelle. J'ai quand même fait le pari inverse et réussi à me convaincre de rester optimiste.

G&C *Quelle est l'ambiance au travail ?*

D. R. Les réunions de travail sont toujours très longues. Tout est long en Chine, et l'efficacité par rapport à la France est sans aucun doute bien moindre. Quand on arrive en Chine, cette lenteur est insupportable. Mais on finit par s'y adapter ! D'ailleurs, il ne faut quand même pas trop généraliser, il y a des Chinois qui ont envie d'accélérer les choses et qui ont adopté nos méthodes de travail.

Dans une réunion, l'introduction est toujours longue. Tout est répété dix fois et quand on arrive dans le vif du sujet, ils se mettent tous à parler, à écrire à plusieurs au tableau, etc. J'avais l'habitude d'apporter du travail personnel pendant ces réunions, mon courrier par exemple, pour ne pas perdre trop de temps en attendant les traductions !

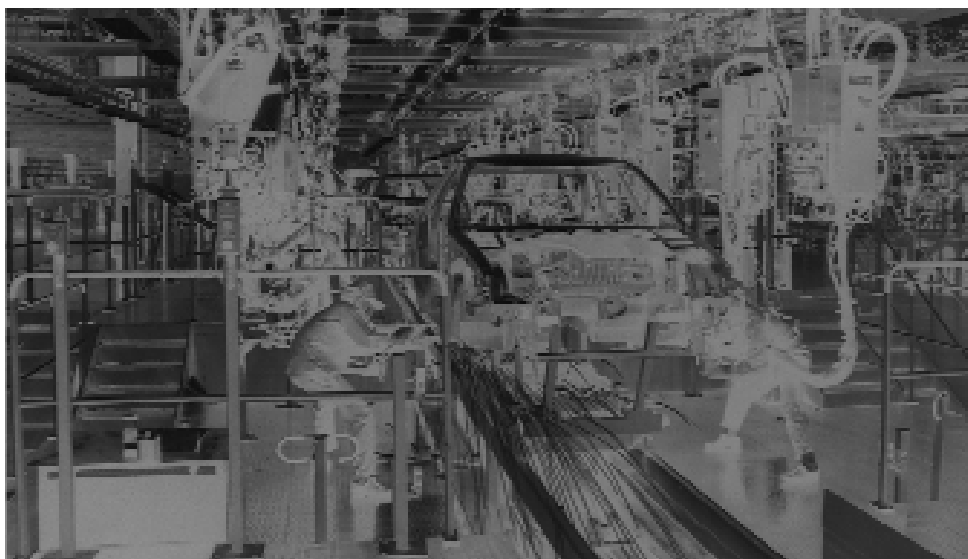
Ce qui caractérise ce genre de fonctionnement, c'est un manque général d'informations fiables. Pour prendre un exemple concret, il a toujours été impossible de connaître quels étaient les vrais droits de douanes par type de pièces. Il nous a été impossible de faire une synthèse de ce sujet. On ne comprend pas et, d'ailleurs, les Chinois eux-même ne se comprennent pas toujours entre eux. Ils ont d'énormes difficultés avec

la bureaucratie chinoise. C'est pourquoi il nous est arrivé de nous retrouver dans des situations parfaitement inextricables : l'usine a été plusieurs fois en situation d'arrêt mais tout s'est arrangé au dernier moment.

Une règle générale en Chine, c'est que rien n'est jamais acquis ; avec un tel mode de fonctionnement, rien ne vaut des Chinois pour gérer certaines parties du système. Pour un Occidental, c'est difficile de savoir tout ce qui se passe, difficile d'arriver à comprendre. Certaines choses sont aux limites de ce qui était prévu dans la contractualisation et personne ne peut les expliquer, même si ces problèmes sont abordés en réunion.

La situation est liée aussi à notre position d'expatrié dans le montage industriel car nous sommes des employés de la *joint-venture* et non pas de Citroën. Les Chinois sont majoritaires et nous paient cher en tant qu'expatriés : aussi il nous est délicat de défendre ouvertement Citroën. Aux réunions, on doit inviter le représentant de Citroën pour qu'il s'exprime au nom de Citroën. C'est une situation de négociation permanente. Les Chinois s'intéressent aussi, naturellement, à la technologie, mais, paradoxalement, pas

Sur les chaînes de montage Citroën à Wuhan



D.R.



Citroën-Communication

Aujourd'hui,
le gros du marché,
ce sont les taxis et
les voitures de société.

nécessairement à la technique. Dans un atelier, par exemple, plus il y a de robots, mieux c'est. Mais ils ne semblent pas toujours se soucier de savoir si ça marche ou pas. Il y a un énorme gâchis. Le matériel est surdimensionné par rapport à ce qu'ils ont à faire aujourd'hui. Aussi nous est-il arrivé de nous demander s'ils avaient une véritable volonté de produire. Je me demande parfois encore, d'ailleurs, ce qu'ils veulent vraiment faire.

G&C *Quels sont les objectifs de la joint-venture ? On voit peu de voitures en Chine en dehors des grandes villes et les routes sont mauvaises !*

D. R. On produit actuellement 220 voitures par jour (1). À terme, l'objectif est de faire du site l'équivalent de l'usine d'Aulnay en France.

Il est certain que les Chinois ne pourront s'acheter une voiture que dans quinze ans, au mieux. Le but, c'est d'être là lorsque le marché explosera, même si cela reste un marché élitiste. Aujourd'hui, le gros du marché, ce sont les taxis et les voitures de société. Les particuliers ne représentent que 15 % des ventes. Wuhan est la quatrième ou cinquième ville de Chine avec 7 000 000 habitants ; la plupart des taxis sont des ZX. C'est très satisfaisant de voir circuler toutes ces voitures. On voit aussi quelques Citroën à Pékin.

G&C *La négociation est une attitude permanente dans vos relations avec vos interlocuteurs.*

Est-ce qu'il vous est arrivé de vivre une situation où cela entraînait la technique ?

D. R. Oui. En France, on est spontané, naturel. Lorsqu'on se réunit autour d'une table pour faire un *brain storming*, tout le monde considère que c'est un moment de créativité. Un Chinois, lui, se demandera toujours : « *Qu'est-ce qu'il veut ?* », « *Où veut-il en venir ?* »... Finalement, ils maîtrisent beaucoup mieux la communication que nous.

Chez eux, la négociation, c'est tout le temps. Pour obtenir un travail, c'est du donnant-donnant. Il y a toujours un marché à la base. Il nous est arrivé, pour obtenir quelque chose, d'avoir à offrir des contreparties, d'ailleurs totalement étrangères au problème de départ.

G&C *Quels type de relations aviez-vous avec vos subordonnés ?*

Le premier Chinois que j'ai eu comme adjoint était intelligent, mais il était techniquement incompetent et surtout, il n'avait aucune volonté d'apprendre. Nous avons deux cas de figure avec nos interlocuteurs : ceux qui essayaient de nous « pomper » quelque chose – d'ailleurs jamais assez, de notre point de vue – et ceux qui préféraient faire sans nous.

Par exemple, mon objectif était, avant de repartir en France, de former mon successeur – un Chinois. En effet, ce que je faisais n'avait rien de très stratégique, rien qui puisse exiger qu'un Français soit présent pendant des années. Or, avec mon premier adjoint ce n'était pas possible. Il ne voulait en faire qu'à sa tête et ne semblait rien vouloir apprendre de nos méthodes. On m'a aidé à obtenir un autre adjoint. Mais le premier, destitué sur le papier, est resté au sein de l'entreprise...

Le problème, avec le premier, c'est qu'il voulait tout faire à sa façon. Par exemple, on avait fait venir une équipe d'assistance technique de France pour installer des étagères. Or, les étagères

ont tout de suite disparu : cela aurait fatigué les ouvriers de soulever les pièces pour les ranger en hauteur, alors que posées à terre sur des palettes, c'était mieux !

On avait pourtant pris soin de l'avertir de cette organisation nouvelle. C'était planifié, mais il n'a rien dit. Et cette opération ne pouvait pas passer inaperçue car les Chinois se font prier pour faire venir de l'assistance technique. Mais mon adjoint ne voulait pas changer ses habitudes. Il est très fréquent dans les usines chinoises qu'on ne prenne pas les précautions et les soins requis pour le stockage des pièces et qu'elles s'abîment. C'est choquant pour nous, car nous sommes là-bas pour mettre en place une bonne organisation et, fondamentalement, nous respectons le produit et le matériel.

Il y a aussi le problème du pouvoir du grand chef. Quand le directeur de l'usine est là, tout va bien. Mais qu'il s'absente et... les souris dansent. Tout dépend du grand chef et, lui absent, la chaîne hiérarchique est un peu désorganisée.

Pour nous, cela fonctionnait de la même façon avec le Directeur général chinois. Après que le premier fût parti, le nouveau a repris le pouvoir et a réorienté les choses vers une organisation à la chinoise : il a développé le rôle du directeur des relations publiques, qui a étendu son emprise jusque dans les ateliers de production. C'est le bras armé du Directeur général et il lui fait remonter toute l'information. Il a constitué ainsi une structure parallèle qui n'est pas celle dont nous pouvions rêver... Mais c'est peut-être cette organisation qui permettra de fonctionner, car il n'y a rien de tel qu'un Chinois pour aller négocier à Pékin.

En effet, ils n'ont pas de moyens financiers importants et ils le savent bien... Peut-être, après

(1) L'entretien a été réalisé en février 1998 (NDLR).



L'ÉTRANGETÉ VÉCUE

tout, avons-nous des exigences et des ambitions de production trop hautes. Nous n'avons pas les mêmes critères de jugement... La partie française sur place en vient de plus en plus à se dire : « *Il faut voir comment ils vont gérer ça* ». Il faut arriver au bon compromis !

G&C *Compte tenu de ces difficultés, est-ce que ce que vous pouviez vous approvisionner correctement ?*

D.R. Ce qui est acheté en France, l'est sur la base de crédits-acheteur, qui sont des crédits accordés par l'État. Donc, là, il n'y a pas de problème, sauf pour obtenir le crédit.

Pour les achats en Chine, c'est différent. Les gens sont habitués à ne pas être payés et ils l'acceptent dans une certaine limite, limite que l'on ne connaît pas toujours, d'ailleurs. Donc, il y a une certaine latitude. Mais il y aura des soucis si les ventes ne suivent pas. De ce point de vue, 1998 sera une année charnière. Il va falloir trouver le bon réglage, c'est-à-dire le rythme de production adapté au niveau des ventes afin de payer les fournisseurs sans trop de retard. Mais, entre eux, ils se doivent tous de l'argent, au point qu'ils se payent en produits finis : c'est du troc avec des voitures. Les livraisons sont alors le résultat de toutes sortes de tractations. Alors, pour avoir une technique d'approvisionnement rationnelle, une vraie gestion des stocks, il faut se lever tôt ! Nous, on est là pour former des gens à nos méthodes mais, en réalité, ils sont dans un autre système.

Avec les Chinois, il faut toujours parler, faire passer le message, dire, prévenir... Au début, je disais : « *Il faut faire ceci, cela...* ». Or, cela ne marche pas. Ils n'écotent pas. Il vaut mieux se positionner en conseiller et dire : « *À votre place, je ferais comme ceci...* ». L'important c'est d'avoir prévenu de ce qui allait arriver. Quand ça ne marche pas, on peut alors rappeler aux gens ce qu'on avait dit. Après, ça progresse « *yibu-yibu* » (petit à

petit). Ils ne font pas leur apprentissage grâce à des règles rationnelles, mais avec l'expérience et avec les échecs que cela peut comporter.

Quand je suis arrivé, j'avais tout à faire, à commencer par constituer une équipe et à la former avec les moyens du bord. J'ai donc commencé par faire un cours théorique pour expliquer comment on travaillait en France. Mais ça ne passait pas du tout. Je me souviens maintenant du décalage incroyable que cela avait produit. La partie théorique est parfaitement inutile. Nous, en France, on aime les beaux schémas, eux attendent de toucher du doigt la difficulté pour réagir et je ne suis pas certain qu'ils cherchent à théoriser.

G&C *Quelles étaient vos relations avec les collègues français ?*

D. R. Entre Français, nous nous serrions les coudes face aux difficultés. Nous jouions le jeu, faisant comme si nous étions en France. Il est certain que c'était parfois difficile. Le réflexe c'est : un Français va parler aux Français, un Chinois, aux Chinois. Quand un directeur français a des critiques à faire, il les fait à un Français et ce n'est pas facile à accepter. Un Français perdu dans un océan de Chinois ne peut pas tout faire.

Mais entre nous, il n'y avait pas plus de tensions qu'en France. Il faut dire qu'on avait la chance de se connaître en dehors du boulot. Alors, une fois la porte du boulot passée, tout allait bien.

Il faut dire aussi que ce qu'on a mis en place à Wuhan, c'est plus simple, en terme de difficultés techniques, que ce que l'on peut faire en France. Mais chacun, dans son domaine, a eu beaucoup de difficultés à mettre en place une organisation et à faire en sorte qu'elle fonctionne.

G&C *Quels sont les moyens de faire avancer les choses ?*

D. R. Première règle : commencer par trier dans ce qu'on cherche à faire pour identifier l'essentiel. Je ne prétends pas que j'aie réussi à tout faire, mais

je suis quand même fier de moi : l'usine ne s'est jamais arrêtée plus de deux heures par manque d'approvisionnement ou pour une raison interne au service.

Deuxième règle : ne pas vouloir tout faire comme en France. L'environnement est tel, tout est tellement hostile que, de toute manière, le tri se fera naturellement. On ne peut imiter, il faut s'adapter.

Troisième règle : savoir reconnaître ce qui est négociable de ce qui ne l'est pas. Il y a ce qui est souhaitable et puis, il y a le non-négociable : le truc qui fait que cela ne va pas passer.

Un exemple auquel j'ai été confronté : un magasin a des pièces dont l'usine de montage a besoin. Si le chef du magasin ne veut pas les donner ou en réceptionner de nouvelles, vous n'aboutirez à rien. C'est ce qui se passait au début. Des camions avaient traversé toute la Chine pour nous livrer, et lui, il refusait les commandes. Par ailleurs, il avait des matières de fabrication qui étaient disponibles en magasin et il refusait de les livrer à l'usine.

Pourquoi ce refus ? Je me demande si ce n'est pas parce que nous étions rattachés à la Direction des achats qui a, en Chine, une fonction de contrôle. Elle suit ce que l'on consomme et si l'on consomme plus ou différemment, elle intervient. C'est pourquoi je souhaitais que les approvisionnements soient rattachés aux usines et non pas aux achats. Mais tout est très cloisonné, chacun est à son travail, chacun à ses petites affaires. C'est terrible, et il faut mettre ça en rapport avec le système, avec la bureaucratie chinoise, la peur des sanctions. Il y a très peu d'initiatives... Il est peu toléré de sortir du rang.

Pour revenir à mon chef de magasin, le message a fini par passer et il a été remplacé. Toutefois, avant de partir, il avait compris. Quand l'usine s'est mise à tourner, en septembre 1995, c'était devenu plus concret. Il y avait plus de



Citroën-Communication

On produit actuellement 220 voitures par jour. À terme, l'objectif est de faire du site l'équivalent de l'usine d'Aulnay en France.

pression aussi, car on assemblait les premières voitures. Il faut dire qu'ils n'en avaient jamais vu construire auparavant et, parfois même, jamais vu de près ; par exemple, il m'est arrivé de voir un collègue chinois ignorer comment remettre le bouchon d'essence sur une ZX.

G&C *Qu'elles étaient vos relations avec Citroën-France ?*

D. R. J'avais de la chance car mon interlocuteur en France s'occupait des approvisionnements pour la Chine avant que j'y parte. Il venait régulièrement à Wuhan pendant une semaine pour remplir les bons de commande. Donc il connaissait bien la Chine et connaissait les difficultés locales. Mais, au plan général, on avait l'impression qu'en France, ils étaient un peu déconnectés par rapport aux difficultés que nous rencontrions. Oui, il y avait un certain décalage.

G&C *Vous étiez entre deux décalages alors : Français et Chinois ?*

D. R. Le pouvoir à Pékin veut que le pays se développe et s'enrichisse. Pour cela, il faut s'ouvrir à l'étranger. Mais s'ils n'avaient pas besoin de l'étranger, cela serait sans aucun doute, pour eux, bien mieux. L'ouverture fait que les choses évoluent très, très vite.

Christine Roffin (C. R.) C'est vrai qu'en trois ans, nous avons

vu beaucoup de choses évoluer. Par exemple, lorsque nous sommes arrivés il n'y avait pas de couches, pas de biberons. Lorsque nous sommes partis, on en trouvait partout dans les magasins.

G&C *Pouvez-vous nous parler de votre premier contact avec Wuhan ?*

C. R. Lorsque je suis partie, j'avais l'impression d'aller sur Mars, sur une autre planète. Nous n'étions jamais allés en Chine, même pour les vacances. En fait, nous sommes partis sans savoir où nous allions. Nous habitions Rennes, nous rejoignons une grosse structure avec une cinquantaine de familles qui venaient essentiellement de Paris, de l'Est et de la Bretagne, plus quelques autres qui avaient déjà séjourné en Chine.

Nos enfants, à l'époque du départ, avaient 2 ans 1/2, 5 et 9 ans et nous sommes partis tous ensemble, en septembre 1994, pour un contrat de trois ans. La première question que nous nous sommes posée, c'était de savoir si nous pouvions raisonnablement partir avec des enfants de cet âge-là. Or, il y avait une structure assez lourde sur place : la base Citroën. Il y avait une école, en contrat avec notre employeur, et qui fonctionnait avec la mission laïque (2). Pour la santé, nous savions qu'il y avait déjà là-bas deux infirmières et un système d'assistance. Quant au reste... c'était l'inconnu !

G&C *Avez-vous été préparés pour votre départ ?*

D. R. Nous étions la deuxième équipe à nous installer sur le site. C'était déjà beaucoup mieux que pour les pionniers. Eux, vivaient de façon dispersée, dans des hôtels, ils n'avaient pas de voiture et l'école elle-même était installée dans un hôtel. À notre arrivée, la base fonctionnait depuis deux mois.

Nous avons suivi un séminaire de formation organisé à Paris où l'on nous avait donné des réponses sur notre logistique. À Rennes, nous avons suivi des

cours de chinois à raison d'une ou deux heures par semaine. Mais la méthode suivie par le professeur n'était pas accessible : les leçons n'étaient pas structurées. Le chinois n'est pas une langue facile et l'apprentissage des caractères est particulièrement ardu. En ce qui me concerne, pour aller plus loin, je me suis tourné vers des méthodes genre « Assimil ». Là non plus ce n'était pas facile et j'ai abandonné puis repris. À la fin, ça allait bien.

G&C *Lors des séminaires de préparation à votre départ, vous n'avez abordé que les questions de logistique ?*

D. R. Non, des sinologues et aussi des Chinois basés en France – type bureaucrates chinois – sont venus nous parler. Mais ce dont je me souviens, c'est qu'ils centraient leurs interventions sur le contrôle que nous devons avoir dans notre comportement ; par exemple, sur la question des relations avec les Chinoises, en rapport avec la question de la prostitution. Car il paraît que les Chinoises aiment bien les Français... C'était un discours typique d'un bureaucrate chinois, avec une introduction très longue... Je me mordais la langue... J'ai retrouvé très souvent ensuite ce genre de long discours. Nous, nous sommes très directs. Eux, c'est tout le contraire.

C. R. Nous avons suivi un séminaire réservé aux femmes. On nous a présenté ce que nous pourrions faire en Chine. Les choses étaient un peu enjolivées, car ils nous ont dit que nous pourrions tout faire très facilement. Or, rien que pour apprendre la langue, sur place, cela a été très difficile. On ne pouvait pas vraiment compter sur quelqu'un. Nous avons réussi à trouver un professeur, mais il nous demandait régulièrement des augmentations de salaire. Si

(2) La mission laïque est un organisme d'enseignement privé, agréé par l'éducation nationale, qui gère des établissements scolaires à l'étranger.



L'ÉTRANGETÉ VÉCUE

nous ne le faisons pas, il ne venait pas donner ses leçons. On a ainsi pris des leçons pendant un an et puis ensuite, nous avons appris grâce au contact du chinois de la rue.

G&C Comment cela s'est-il passé à l'arrivée ?

C. R. À l'arrivée, cela a été très dur. Il fallait chercher les produits alimentaires aux quatre coins de la ville. Et elle est très grande ! Au bout d'un an, des Françaises se sont débrouillées pour qu'un Chinois monte une petite épicerie dans l'enceinte de la base. De plus, il parlait un peu le français. On trouvait tout ce dont nous avions besoin chez lui. Mais nous continuions quand même à acheter les produits frais sur le marché. La viande venait de Pékin mais nous n'avons jamais réussi à faire venir des yaourts de Shanghai dans de bonnes conditions. Ainsi installés, nous pouvions presque vivre en autarcie.

Mais tout change vite ! Lorsque nous sommes arrivés il n'y avait aucun McDonald ; à notre départ, il y en avait six. Les Chinois aiment bien y aller, au début, plus pour le spectacle que pour la nourriture.

G&C Quels sont les principaux problèmes que vous avez rencontrés ?

C. R. Tout est difficile. Il faut multiplier le temps par cinq. Mon mari dirait par dix et c'est souvent le cas. Par exemple, pour retirer de l'argent, cela pouvait me prendre une heure, voire une heure et demie pour m'entendre dire finalement : « *no money* ». On ne savait d'ailleurs jamais si c'était parce qu'ils n'y avait plus d'argent à la banque ou bien plus d'argent sur notre compte. Les employés étaient incapables de nous le dire. On apprend la patience. De plus, la langue est une barrière tangible. Tout est compliqué, même avec un traducteur.

D. R. Oui, ils manquent de professionnalisme. Par exemple, la maison que nous habitons avait été construite à la demande de Citroën. Elle était confortable,

mais il y avait des problèmes de finition parce qu'ils manquent de matériel et qu'ils n'ont pas été formés. Nous sommes certains, pour avoir eu à bricoler par nous-mêmes, que les gars qui avaient fait l'électricité de cette maison n'étaient pas de vrais électriciens. En ce moment, à Wuhan, ils sont en train de tout apprendre.

Mais pour en revenir à notre environnement, il ne faut pas oublier de signaler que le climat à Wuhan est très difficile. L'hiver est court et froid. Il n'y a pas de demi-saison. La région est humide, la ville est entourée de lacs. Les lieux publics, les magasins, les écoles ne sont pas chauffés. Les Chinois eux-mêmes ne chauffent pas leur maison. Ils vivent dans le froid. Ils sont emmitouffés, bloqués sur leur bol de thé. Ils ont l'habitude.

En été, il peut faire jusqu'à 46° C. C'est intenable, un vrai four. C'est la raison pour laquelle les femmes et les enfants rentrent en France. Fin octobre, on passe directement en hiver. D'un jour à l'autre, les Chinois sont habillés différemment. Ils passent brusquement d'une à trois épaisseurs de vêtements.

G&C Avez-vous eu l'opportunité d'avoir des contacts suivis avec certains Chinois ?

C. R. Les plus suivis sont ceux que nous avons eus avec notre femme de ménage, Mme Huang. Nous l'avions engagée pour garder Arthur qui n'était pas en âge d'aller à l'école. Elle recevait des étrangers un salaire très intéressant, comme il est d'usage. Tout le monde s'y retrouvait ! Avec elle, tout s'est bien passé.



Elle faisait quand même deux ou trois choses étonnantes. Par exemple, elle mettait en marche le lave-vaisselle pour deux bols. C'était un problème pour nous parce nous étions rationnés en produits que nous faisons venir de France. Je lui ai expliqué plusieurs fois, mais elle a recommencé. J'en ai parlé au traducteur de la base qui m'a expliqué que ça l'amusait de tourner les boutons ; même chose pour le linge, elle mélangeait les couleurs.

De plus, elle rangeait tout ! J'ai ainsi pu retrouver des lettres que nous n'avions jamais eu le loisir d'ouvrir, faute de les avoir vues. Nous lui faisons remarquer ses erreurs, elle disait « *oui* », mais nous ne savions jamais si elle avait compris ce que nous lui disions ou bien si elle opinait pour nous faire plaisir.

Enfin, elle n'avait pas la même notion que nous de ce qu'est la propriété. Les Chinois sont ainsi, ils sont habitués à la promiscuité. Aussi prenait-elle ses douches à la maison, touchait-elle à tout et se servait-elle sans état d'âme de nos affaires.

On ne savait pas grand chose d'elle. Elle habitait à l'autre bout de la ville, mettait deux heures de transport pour venir et nous n'avons jamais pu aller chez elle. Les employés de maison étaient recrutés par le biais de l'entreprise. Je pense qu'ils étaient présentés par les employés du service d'entretien.

L'interprète, les gardiens et les ouvriers d'entretien de la base étaient des employés de la municipalité. Nous avions des contacts réguliers avec elle pour négocier le règlement des problèmes. Je représentais les familles dans l'instance chargée de cela.

D. R. Mme Huang était très présente dans notre vie quotidienne, mais ce n'était pas la seule personne, en ce qui me concerne, avec laquelle j'avais des contacts.

Il y avait un certain nombre de collègues de travail que je fréquentais, même en dehors de

DOSSIER CHINE

l'usine. Par exemple, avec l'interprète qui m'est resté attachée pendant trois ans et demi, nous avons développé des liens plus étroits. Elle est venue à la maison et nous a reçu chez elle quelques fois.

G&C *Avez-vous voyagé en Chine ?*

D. R. Nous sommes allés dans les grandes villes de Chine, souvent pour quelques jours, des week-ends mais, avec les enfants, ce n'était pas facile de se déplacer. De plus, au début de notre séjour, les transports n'étaient pas encore très développés. Pour voyager en avion, nous ne pouvions prendre qu'un billet aller, et encore, en passant par l'entreprise ! Mais, en quelques années, le système s'est beaucoup amélioré. On a assisté à une grande révolution.

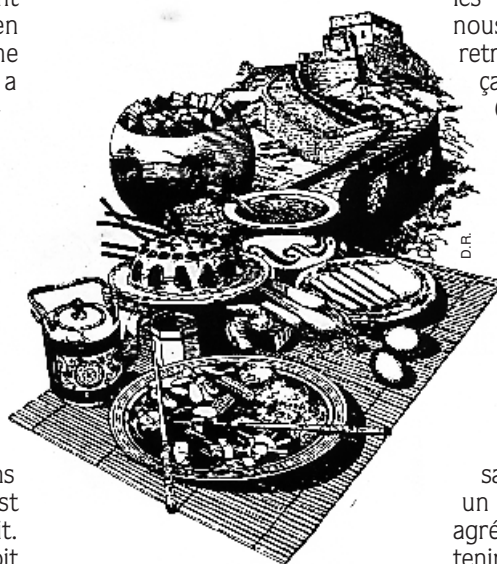
Toutefois, pour des raisons de confort, lors des vacances, nous partions plus volontiers en dehors de Chine, en Asie du sud-est. Les routes sont trop mauvaises en Chine. Chaque escapade est une aventure. Parfois, la route s'arrête net et se termine par un mur. C'est toujours l'imprévu, c'est pourquoi nous partions à plusieurs voitures. Il est impossible de voyager de nuit. Sur le bord des routes, on voit des atrocités. Les accidents sont nombreux. Il y a toujours le danger d'écraser quelqu'un. Les piétons font comme s'ils n'avaient pas vu la voiture et traversent. Il y a aussi le problème de la foule en ville. Il ne faut pas s'arrêter, sinon vous ne faites que du « *stop and go* ». Il y a quelques feux rouges, mais aussi des passerelles pour les piétons et de nombreux policiers pour régler la circulation. Ces derniers ont beaucoup de pouvoir, les Chinois leur obéissent.

Une chose étonnante, c'est qu'en période de battage des blés, les paysans mettent le grain sur la route et ils obligent les voitures à passer dessus. Il faut prendre son élan parce qu'il y en a une

sacrée épaisseur, adaptée aux camions et non aux voitures. C'est étrange... Mais avant tout cela, nous avons dû passer un permis de conduire chinois. Nous avons payé, puis on nous a posé quelques questions. C'est tout ! Ils en ont simplement profité pour nous faire remarquer que les Français conduisent trop vite.

G&C *Vous venez de nous parler de la foule. Quelle impression ce phénomène de masse vous a-t-il laissé ?*

D. R. J'ai une théorie sur la question. Chaque Chinois, depuis qu'il est tout petit, sait



qu'il est entouré par plus d'un milliard de Chinois. Cela le pousse à développer un individualisme forcené. C'est très différent de la soumission du même individu dès lors qu'il se situe dans un groupe identifié, comme l'entreprise ou la famille. Dans la masse, il apprend à se défendre, à gagner de l'argent, à passer devant les autres. Si un mètre carré est disponible, il va essayer de se l'approprier. Il commence par s'aider lui-même !

C. R. Oui, et sans que cela se fasse méchamment ; chacun comprend les raisons qui poussent l'autre à agir ainsi. Lorsque dans une file d'attente vous faites remarquer à un Chinois

qu'il vient de vous passer devant, il accepte la remarque en souriant.

G&C *Est-ce que la France vous manquait ?*

C. R. Nous rentrions deux fois par an, à Noël et en été. Mais de janvier à juin, c'est long ! Alors on se tourne vers les autres Français. Ce qui manque le plus, ce sont les films, les revues : quand je rentrais en France, je commençais par faire une cure de cinéma.

La Chine c'est passionnant, mais on en revient toujours à la langue. On ne peut pas s'acheter de livres. Bien sûr, il y a la télévision, au début nous n'avions que les chaînes chinoises ; après, nous recevions la CFI qui retransmet les émissions françaises.

G&C *Finalement, vous avez vécu en étant assez bien protégés de ce qui était chinois ?*

D. R. Oui ! Mais est-ce un bien ou un mal ? Je ne sais pas ! Si nous avions vraiment vécu à la chinoise, nous en saurions plus, mais avec les enfants et le travail, c'était bien comme ça. C'était plus confortable et lorsque je rentrais le soir, savoir que j'allais retrouver un milieu préservé, c'était agréable et ça permettait de tenir le coup.

C. R. Les enfants n'ont pas vraiment vécu en Chine. Ils sortaient très peu de la base. L'environnement était très dur. Il y a beaucoup de poussière, tout est gris... Les rares arbres sont gris ! Finalement, on est content de quitter ces paysages, même si l'on a fini par s'habituer à cette poussière.

Autour de la base, il y a un mur avec des gardiens qui font des rondes et tout un système de sécurité. Mais il n'y a pas de problèmes d'insécurité, pas d'agressions à Wuhan. Si on se promène en ville, on voit des Chinois, des hommes comme des femmes, qui se bagarrent. Ils en viennent facilement aux mains entre eux et la ville a mauvaise



L'ÉTRANGETÉ VÉCUE

réputation à cause de cela. Le week-end, des Chinois rentraient dans la base. Ils venaient la visiter : c'était un but de promenade. Mais pas tous ! Les gardiens ne laissaient pénétrer que ceux qui étaient bien habillés. Certains expatriés ne supportaient pas que l'on vienne les observer comme dans un zoo. Il faut dire que les Chinois sont d'un naturel curieux. Il leur arrivait de nous regarder des heures entières, collés derrière une fenêtre.

D. R. La base, c'était la grande famille. Il y avait suffisamment de monde pour que chacun puisse faire son trou sans être obligé de fréquenter tout le monde.

C. R. Oui, mais tout se sait quand même ! Qui va dîner chez qui, etc. Certains n'ont pas supporté la vie à la base et sont rapidement retournés en France. C'est un milieu clos dans lequel on est facilement les uns sur les autres.

D. R. Il y avait un petit journal interne réalisé par l'école. L'école, c'est le point central de la base. C'est normal, car les parents s'y retrouvent pour chercher leurs enfants. Il y a aussi un centre culturel : le « club-house ». On pouvait y faire de la peinture, de la gymnastique, jouer au Scrabble, etc.

G&C *Vous n'alliez jamais au restaurant ?*

D. R. Si, nous y allions parfois, lorsque nous avions des visiteurs venus de France, ou l'été, lorsque les femmes et les enfants étaient partis en vacances. La vie prenait alors un autre cours, on allait prendre des repas en ville. Les gens vivent dans la rue et souvent y dorment à cause de la chaleur. Il y a de nombreux petits restaurants ambulants, c'est très bon. C'est là aussi que j'ai pu faire des progrès en Chinois.

C. R. Nous avons pu faire quelques expériences culinaires : les fourmis sur du porc pané, des tortues, sans compter les serpents... C'est notre employée chinoise qui nous faisait des plats typiques. Les

Chinois aiment faire la fête en mangeant. Ils font toute une mise en scène autour du repas. L'ambiance reste formelle, il y a toujours beaucoup de compliments.

Mais c'est Arthur, notre benjamin qui a connu l'expérience chinoise la plus forte. Car, comme l'école française n'acceptait les enfants qu'à partir de 5 ans, nous l'avons mis à l'école chinoise. Il y a été pendant deux ans. Tous les lundis, il y avait le lever de drapeau avec l'hymne national. C'était particulier. Nous l'avons retiré au bout de deux ans car nous avons jugé que cela n'était pas bien pour lui : il était avec un autre petit Français et ils y étaient traités comme des enfants rois. On ne savait pas trop ce qu'il y faisait. Toutefois, cela nous a permis de pousser la porte d'une école chinoise, ce qui n'est pas évident. Nous avons finalement préféré l'école internationale qui permettait un apprentissage plus proche de la formule française.

G&C *Avez-vous des conseils à donner aux Français qui voudraient s'expatrier ?*

D. R. Il ne faut pas hésiter à partir ! Nous sommes partis, nous, dans des conditions exceptionnelles, encadrés par une vraie logistique. À la fin de notre séjour, il y avait même un médecin dans la base. Alors tout dépend des conditions dans lesquelles on part. Je ne pense pas qu'il faille partir en famille autrement que dans le cadre d'un groupe d'occidentaux. Sauf à y aller individuellement en éclaireur pour recenser les manques. Car sur place, tout est différent, on ne trouve pas ce que l'on veut et rien n'est écrit en anglais. Il y a des moments où l'on peut friser la panique et il faut, en Chine, s'attendre à tout.

C. R. Oui. Il faut aussi penser à partir avec des médicaments...

D. R. Certes, mais il y a une part de risque à accepter. Pendant ces trois années, je pense que je suis allé au bout de moi-même, dans mon travail et sur la base. Il y a

eu des moments difficiles, des pannes de chauffage, des problèmes d'approvisionnement en nourriture ; les premières semaines, par exemple, on trouvait difficilement de quoi manger, par méconnaissance des produits locaux. Il a fallu se débrouiller et apprendre à connaître les Chinois.

La Chine, pour moi, c'est l'ambiguïté – rien n'est jamais clair –, la masse et de grandes déperditions. Le développement de la Chine se fait en grande partie grâce à des capitaux étrangers, réunis pour l'essentiel par des Chinois d'outre-mer. Or, tous ces gens qui ont mis de l'argent, ils en attendent un retour. Mais 70 % des bureaux de Shanghai seraient vides, dit-on. Un jour, il faudra payer. Les faits sont têtus. C'est l'histoire qui nous dira ce qu'il faut retenir de cette mise en mouvement.

G&C *Finalement que faut-il penser de la Chine ?*

D. R. La Chine a un côté envoûtant. On a envie de s'y faire des amis mais, expérience faite, on ne peut pas dire qu'on y arrive vraiment ; on se fait seulement des connaissances. Ils restent impénétrables. Il faut tenter de rentrer dans leur jeu, rester humble. Il faut leur donner des conseils parce qu'on est là pour ça.

Mais en tant qu'expert, pas en tant que chef. Ils sont quand même beaucoup à l'écoute et ils analysent beaucoup. Toutefois, il y a des gens avec lesquels cela ne passe pas du tout : on est vite étiqueté et il faut faire attention. Par exemple, il ne faut absolument pas faire preuve de malhonnêteté.

C'est sur place qu'on peut apprendre leur code de conduite. Ainsi, il faut impérativement aller aux banquets, faire comme eux. Ils aimaient bien que je fasse l'effort de parler Chinois.

Cela prouve qu'on s'intéresse à leur culture. Il ne faut pas manquer une occasion de montrer qu'on s'intéresse à leur pays, surtout si c'est le cas.