

UN ÉCLAIREUR DU CAPITALISME

Correspondances de M. de *** à son commanditaire

PAR M. DE ***

*Monsieur de *** est un Français d'origine chinoise qui, en 1986, a été missionné en Chine par un groupe international en vue d'y faire du marketing.*

Sa pratique du mandarin était alors plus scolaire qu'opérationnelle.

Il a entretenu avec ses commanditaires une correspondance dont il nous a confié quelques morceaux... de choix !

Depuis treize ans, la Chine a, certes, beaucoup évolué, mais ces quelques instantanés, un peu jaunis, d'une époque pionnière ont gardé un parfum d'une étrange actualité.

Pékin, le 3 décembre 1985

Cher correspondant,

Je suis arrivé à Pékin depuis déjà une semaine et, pour l'instant, tout se déroule fort bien ; j'ai rencontré des gens fort sympathiques. Je vous donnerai des nouvelles plus tard.

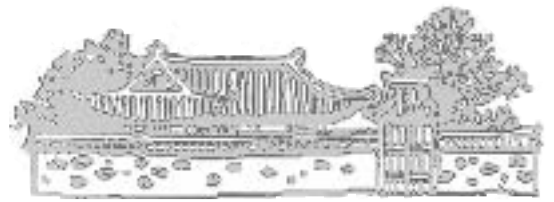
Pour l'heure, je vous souhaite, ainsi que le veut la coutume chinoise, une excellente année du Tigre, et que les dix mille choses vous soient propices.

INITIATIONS

Hong-Kong, le 25 janvier 1986

Cher correspondant,

Tout d'abord, je vous prie de bien vouloir m'excuser pour le temps de gestation un peu long de cette lettre. Initialement, j'avais prévu de partir



L'ÉVEIL AU MARCHÉ

pour Hong-Kong dès la mi-décembre et de vous envoyer, quelque temps plus tard, une correspondance dithyrambique dont cette ville aurait été le sujet principal et agréablement exotique. Les choses se sont déroulées autrement.

En effet, il est apparu qu'avant de s'en aller hardiment ouvrir le marché chinois aux produits du groupe pour lequel je travaille, il serait pour le moins souhaitable que je les connaisse un peu pour pouvoir, éventuellement, en parler beaucoup. Je fis, à cet effet, un petit voyage initiatique à travers l'organigramme du groupe ; j'ai passé mon mois de décembre et la première semaine de janvier à essayer d'y retrouver mon chemin.

Cet apprentissage du maniement d'organigrammes complexes devrait néanmoins m'être bénéfique pour appréhender celui, bien plus redoutable, de l'administration et de l'industrie chinoises. Car il m'est apparu, au cours de ces entretiens, que la question est encore bien d'actualité de savoir qui, en Chine, est qui, fait quoi et dépend de qui. Ainsi, le premier travail à faire consistera à élargir autant que possible les zones de cette organisation sur lesquelles nous avons déjà quelques lumières, avant de voir comment des contacts pourraient être utilement établis.

Sachant enfin ce que je devais faire, je partis, un matin d'hiver, emportant ma dernière vision de Paris sur un fond de grisaille et de neige. Au bout du chemin... l'aventure.

Lorsque, le lendemain, j'y suis arrivé, Hong-Kong souriait sous un radieux soleil tropical, dont les ardeurs étaient à peine tempérées par la fraîcheur de la mousson d'hiver.

Mon hôtel se trouvait dans la péninsule de Kowloon et c'est avec cette partie de la ville que j'ai d'abord sympathisé. Le mariage de la société de consommation et de l'exubérance commerciale des Chinois a engendré, le long des grandes artères, d'énormes immeubles auxquels s'agrippent toute une population de panneaux publicitaires mêlés à des enseignes multicolores chargées d'énigmatiques caractères chinois (non simplifiés !).

Les boutiques se bousculent dans un désordre indescriptible, où l'ultra-sophistication du dernier matériel Hi-fi en provenance du Japon baigne dans la senteur persistante des friandises qu'offre parfois un marchand ambulant, au détour d'une rue. Ce même parfum, il me semble l'avoir déjà respiré, autrefois et ailleurs...

Le soir tombant, les enseignes s'illuminant les unes après les autres, les rues s'emplit, s'animant de plus en plus, cet amas de marchandises et d'enseignes peut prendre, par moments, des airs de poésie. Cette poésie dure jusqu'à fort tard dans la nuit, au-delà de dix heures, efficacité commerciale oblige... Je vous livre ici, cher correspondant, ma première impression de Hong-Kong avec tout ce qu'elle peut avoir de superficiel, de «touristique». C'est au nord de l'île de Hong-Kong que s'étend le quartier des bureaux et se dressent les immeubles les plus orgueilleux. Il

y a aussi un nombre impressionnant de chantiers ou d'immeubles à peine terminés. C'est dans l'un de ces derniers que se trouve mon bureau (tout provisoire) de Hong-Kong.

Si j'en crois les deux semaines que j'ai passées ici, le code qui régit les bons rapports entre collègues de bureaux, est quelque peu différent de celui qui a cours en France. D'abord, la poignée de main n'est pas de rigueur, c'est même plutôt une curiosité ; il suffit souvent d'un sourire, d'un petit signe de la tête ou de la main. Ensuite, il règne une certaine « timidité » (à défaut d'un mot plus exact) que des esprits non informés pourraient, au début, confondre avec de la discrétion ou de la distance ; la frontière entre « garçons » et « filles » est encore très nette, et j'ai assisté un jour à l'amusant manège de deux collègues féminines qui ne pouvaient pas prendre un dossier rangé sur une étagère un peu trop haute, et à qui il a fallu maints fous rires et hésitations avant d'oser venir... m'emprunter une chaise.

Anecdotes mises à part, mes collègues semblent bien accepter le coup de main que je suis censé leur apporter en Chine. J'ai déjà pu établir avec certains d'entre eux des relations fort amicales. Certains ont appris le mandarin et ont déjà quelques contacts en Chine : leurs indications pourraient s'avérer pour moi fort utiles. J'ai eu aussi d'intéressantes conversations avec eux sur la façon dont ils envisagent l'avenir de Hong-Kong ; ce sujet pourrait être plus utilement évoqué, si vous le désirez, dans une prochaine lettre, où j'espère avoir des choses plus profondes à vous raconter.

Je partirai demain pour Pékin et j'y resterai jusqu'au 20 février (sauf changement de programme). Ce premier séjour aura surtout pour but de me permettre de voir comment je devrai procéder, de quelles aides je pourrai disposer pour entrer en contact avec les interlocuteurs chinois adéquats. Avant d'aller plus loin, je reviendrai à Hong-Kong pour faire un premier point. J'aurai probablement alors des choses plus intéressantes à vous soumettre.

En attendant, je vous prie d'agréer, cher correspondant, avec mes meilleurs vœux pour l'année 1986, l'expression de mes sentiments dévoués.

LA RÉFLEXION AVANT L'ACTION

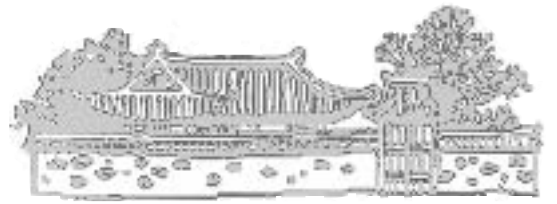
Hong-Kong, le 6 mars 1986

Cher correspondant,

Je suis rentré à Hong-Kong depuis hier et je vais y rester environ deux semaines avant de repartir pour la Chine profonde. Je profite de ce séjour à Hong-Kong pour vous faire parvenir ce rapide compte-rendu de mon premier mois de séjour en Chine.

Il est prouvé maintenant que le courrier qui arrive en Chine de l'étranger est bel et bien ouvert par des personnes autres que leur destinataire (puis maladroitement refermé). Je suppose qu'il en est de même pour le courrier qui part. Aussi enverrai-je désormais de Hong-Kong toute lettre dont l'objet n'est pas uniquement des banalités sur ma santé (qui devra être forcément excellente) ou des informations touristiques sur la Chine (qui sera, de toute façon, un pays magnifique).

À part cette légère contrariété, mon premier mois de prise de contact avec la Chine s'est bien déroulé. Le but assigné n'était pas, de toute façon, de faire un démarchage actif auprès des autorités chinoises concernées par les secteurs industriels qui nous intéressent. Ce sera l'objet des voyages suivants, qui viendront bien assez tôt. Il s'agissait, pour cette fois, plutôt de ce que l'on appellerait « la réflexion avant l'action » : se rendre compte sur place, par soi-même ou par les autres



L'ÉVEIL AU MARCHÉ

darin, et même (avec un peu de préparation) de m'exprimer parfois de façon fort élaborée et avec un accent somme tout correct (paraît-il), mais, malgré (ou peut-être à cause de) cela, j'étais incapable de comprendre ce que l'on me racontait en retour, dans un mandarin débité à toute vitesse et avec force rétroflexes (ce son spécial, caractéristique du pékinois, que l'on produit chaque fois qu'on essaie d'avaler sa propre langue) disséminées un peu partout. Il y a eu quelques progrès depuis et j'arrive à comprendre maintenant les grandes lignes (peut-être de travers, il est vrai). Mon véritable « baptême de feu » a eu lieu la semaine dernière : j'étais tout seul à la foire de Shanghai et, pour pouvoir établir un contact avec des corporations qui nous intéressent, j'ai dû me lancer sans interprète et sans filet : cela n'a pas été une catastrophe et cela m'a mis un peu de baume au cœur et de courage au ventre.

J'espère pouvoir ainsi contribuer à une meilleure connaissance du « marché » en Chine, et je vous prie d'agréer, cher correspondant, l'expression de mes sentiments dévoués.

L'HIVER À PÉKIN

Hong-Kong, le 18 mars 1986

Cher correspondant,

Il y a tant de choses à dire ! Hélas, elles sont trop éparées, trop contradictoires, pour que je puisse utilement en faire une synthèse. Souvent, ce ne sont que des impressions, parfois confirmées, parfois démenties. Si je pouvais jamais comprendre la Chine (et la question reste encore ouverte), ce ne serait ni en un mois, ni même en neuf ; je voudrais donc ne pas être trop péremptoire pour le regretter ensuite. Aussi vais-je vous livrer, dans son désordre chronologique, toute une série de considérations, sur le travail, la politique, les contacts humains, les endroits visités, et toutes ces petites choses qui, parfois, éclairent plus que les grandes théories (et, en tout cas, sont plus faciles à raconter). Je vous invite donc à embarquer pour la Chine (profonde et mystérieuse, bien entendu).

Face à la bienveillante curiosité des Chinois pour les « Longs Nez », ainsi que sont surnommés les Occidentaux...

Français déjà installés en Chine, de certaines réalités et de certaines habitudes chinoises, chercher des appuis pour d'éventuelles introductions, repérer les personnes qu'il faudra contacter la prochaine fois et réfléchir à la meilleure tactique pour les aborder, et les documents qui seraient utiles.

Il fallait aussi que j'actualise mon mandarin, qui manquait cruellement de pratique ; d'où une situation de communication à sens unique : j'étais en mesure de me faire comprendre en man-

La première impression

Je n'insisterai pas sur la différence entre Pékin et Hong-Kong, de peur de me voir reprocher de jouer sur les effets faciles. Mais l'on comprendra mieux mes émotions si l'on se souvient que, trois heures plus tôt, j'étais encore dans cette ville



trop à l'étroit, grouillante de commerce et ruisssante de lumière (du moins, la nuit).

Lorsque l'avion s'est enfin décidé à percer la couche de nuages qui, tout le vol durant, avait préservé à la terre de Chine tous ses mystères, je me suis rapproché du hublot, le cœur battant, craignant de perdre ne serait-ce qu'une parcelle du paysage qui allait s'offrir à mes yeux. Devant moi s'étendait, à perte de vue, une plaine, immense, battue par les vents, sèche, poussiéreuse... Elle n'avait pas de couleur, cette plaine-là, tant cette poussière, dont on ne pouvait même pas dire qu'elle fût blanche, et que le vent devait avoir apporté avec lui de quelque terrible contrée des profondeurs du continent, avait tout délavé, tout affadi, et ce qui avait été le rouge-brun de la terre écorchée, et ce qui avait été le vert des quelques arbres à feuilles persistantes, et même ce qui avait été le bleu du ciel. Sous ce linceul incolore, rien ne bougeait : il semblait que l'immobilité avait surpris un jour cette plaine, comme le gel avait surpris l'eau qui dormait dans ses étangs.

C'était un dimanche de la fin janvier ; il était quatre heures de l'après-midi.

Les premiers pas

La route qui mène de l'aéroport jusqu'à l'hôtel est longue et monotone... Le chauffeur de taxi avait renoncé à ses tentatives de communication : son accent pékinois était trop riche et mon oreille mandarine était encore bien pauvre. Il s'était donc rabattu sur la radio, qui crachait les bribes d'un discours aux superbes ondulations ; je devinais, plus par les sonorités que par les mots, qu'il s'agissait de quelque discours politique, à la dialectique puissante.

Dehors, toujours, le même paysage qui défilait, triste et incolore, hanté d'arbres dénudés, et d'autres dont les feuilles persistantes étaient cachées sous des couvertures de paille censées les protéger contre la poussière...

Pékin, je devais l'apprendre plus tard, est une ville immense, si immense que l'on peut la traverser de part en part sans voir les merveilleux trésors d'architecture qu'elle cache, ou les quelques rues grouillantes où sa vie s'expose. Pour l'heure, je voyais parfois des gens marcher d'un pas pressé,

mais c'était si loin, c'était de l'autre côté de cette vitre, de l'autre côté de ces larges avenues, c'était sur le trottoir, tout en face... si loin qu'ils semblaient immobiles, figés dans leur mouvement. Et toujours, derrière, l'uniformité des murs, la grisaille des cheminées d'usines, la morosité des chantiers que seules les grues n'ont pas désertés, la lassitude des petites échoppes des coins de rue, le tout figé dans la langueur d'un dimanche après-midi qui s'achevait.

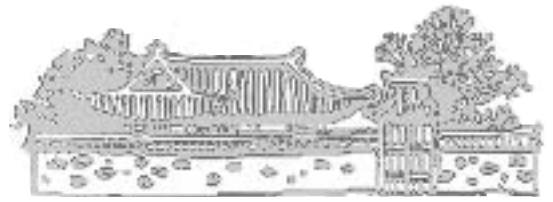
L'hôtel se dressait au milieu de cette langueur, magnifique forteresse déployant ses deux ailes autour d'un pivot central tout en haut duquel un restaurant était censé tourner sur lui-même. Du dehors, on en voyait parfois les lumières scintiller, derrière les vitres teintées. L'intérieur était grandiloquent et sacrifiait à la fois à la notion chinoise de décoration exubérante et à la notion américaine de confort ultra-moderne. Ici, un hôtel (pour touristes, à ne pas confondre avec « hôtel pour Chinois ») devait être un monde en soi ; le touriste devait trouver en son sein tout ce dont il aurait besoin pour sa survie : restaurant pour tous les goûts, cafés, magasins de souvenirs, produits de première (ou de seconde) nécessité, photocopieuse, bureau de change, poste, coiffeur, salle de gym, piscine, discothèque le soir, et j'ai sûrement oublié des choses... sans avoir à mettre les pieds dehors, dans cette uniformité grise où les murs ne se distinguaient plus des rues, et dont je sentais juste le souffle glacé à travers la vitre de ma chambre.

C'était une chambre de classe ordinaire mais déjà d'un grand luxe, chaude et confortable ; seule, la fenêtre, dont le rideau ne fonctionnait pas, laissait deviner un autre monde, dehors.

Ce n'était pas la première fois que je me retrouvais seul dans une ville inconnue ; souvent, j'aimais à m'y plonger et à m'y perdre, pour le plaisir de retrouver peu à peu mon chemin. Mais maintenant, un doute me prenait.

Le crépuscule venant, la ville semblait endormie dans un demi-jour qui ne venait de nulle part et n'allait nulle part. Les rues, pourtant énormes et rectilignes, étaient des labyrinthes d'ombres où il me semblait que je me perdrais pour toujours. Avais-je même le droit d'y descendre ? L'hôtel, cet îlot de lumière, était ma forteresse ; deviendrait-il aussi ma prison ?





L'ÉVEIL AU MARCHÉ

Le bureau

À Pékin, les bureaux des sociétés étrangères se sont réfugiés là où ils ont pu, c'est-à-dire dans des hôtels. Celui qui devait m'abriter somnolait dans un hôtel qui pourrait sans invraisemblance se prétendre le doyen de tous et avait gardé des ans tout l'outrage, lorsqu'il fut secoué par un événement sans précédent : son effectif tripla en quelques jours. Ce ne fut certes pas une mince affaire que d'ajouter deux bureaux à cet intérieur déjà exigü, tout en gardant un petit espace pour recevoir les visiteurs, quelques coins perdus pour caser les accessoires (télex, machines à écrire et autres armoires...) et des couloirs judicieusement placés pour se faufiler à travers tout ça.

C'était le règne de l'improvisation joyeuse et de l'esprit pionnier. Au moins, si l'on perdait quelque chose dans ce bureau, on était sûr de le retrouver, en grattant bien.

L'organisation

Des nombreuses branches qui composent notre groupe, deux ont atteint Hong-Kong, d'où elles cherchent à étendre leurs ramifications en Chine. Théoriquement, la frontière est nette, le « secteur Asie » s'occupe des projets de nature industrielle (dont la vente de technologie et d'équipement), la branche « Commerce International » s'occupe des activités purement commerciales.

Mais, en Chine, la fameuse synergie est d'autant plus nécessaire que :

- vis-à-vis d'un pays attentif surtout à moderniser son industrie sans gaspiller ses devises, il est bon pour un groupe de pouvoir se prévaloir de formes de « coopération industrielle » autres que la simple vente de produits, étant entendu que l'importation de produits ne peut être, dans l'optique chinoise, qu'une étape transitoire, son but final étant d'avoir un jour la technologie pour les fabriquer soi-même ;
- les produits constituent, en retour, une publicité pour la technologie dont on dispose.

Quant à la rivalité éventuelle qui peut résulter d'une telle organisation bicéphale, on peut faire les remarques suivantes :

- dans une organisation encore rudimentaire, qui se construit et change chaque jour, ce sont plutôt les fonctions qui s'effacent devant la personnalité et ceux qui ont décidé de réussir ici ont intérêt à l'avoir bien marquée ;
- devant la disproportion entre l'énormité de la Chine et la maigreur de nos structures actuelles,

chacun, aussi jaloux soit-il de ses prérogatives, est bien conscient de la nécessité d'une bonne coordination ;

- quant au bureau de Pékin proprement dit, il est si minuscule que chacun y est bien content de ne pas être le seul francophone dans les parages.

Tout ceci donne une situation bien plus subtile que ce que l'on pourrait supposer au premier abord.

Les interprètes

Il y a à peine un mois, l'effectif de notre bureau de Pékin se réduisait à notre seul interprète chinois. Il y a une corporation qui loue les services d'interprètes chinois aux entreprises étrangères qui le désirent ; cela s'apparente alors un peu à une loterie.

L'interprète dont nous avons hérité est un très gentil garçon d'une vingtaine d'années, qui a certainement des qualités et a une excellente mémoire, a appris l'anglais tout seul, le parle très bien et compte en faire de même pour le français. J'ai passé ma première journée à Pékin à sympathiser avec lui ; le courant n'avait, me semblait-il, pas mal passé. J'aurais bien aimé savoir ce qu'il a raconté le samedi suivant, lors de la réunion politique (hebdomadaire et obligatoire) des personnes qui, comme lui, travaillent chez les « autres ».

Le but du jeu

Émanation – pour un temps – de la branche « commerce international », mon travail consiste à faire une étude de marché pour les produits du groupe, ce qui permettrait de définir les secteurs prometteurs, sur lesquels il faudra porter l'effort. La difficulté d'une telle étude tient à plusieurs raisons :

- l'insuffisance et l'imprécision des statistiques, ce qui oblige à aller rechercher chaque information auprès de la personne qui la détient ;
- la restriction actuelle des importations, due à des problèmes de devises ;
- le caractère relativement inédit d'une telle étude pour les Chinois ;
- et leur mémoire d'éléphant, ce qui limite singulièrement le droit aux fausses manœuvres.

Il s'agit, en fait, d'un puzzle à assembler.

Lors de ce premier séjour en Chine, je me suis contenté de « placer les morceaux faciles », voir les renseignements que l'on peut obtenir auprès d'autres entreprises françaises présentes en

Chine, reprendre quelques contacts chinois déjà existants, et repérer – de loin – les personnes et organismes qu'il faudra contacter la fois suivante, en espérant qu'à ce moment-là, ma connaissance de la langue chinoise aura atteint un stade plus opérationnel.

LA LANGUE CHINOISE

Ce fut une grande révélation à mon arrivée à Pékin : les Chinois ne parlent pas chinois ! Du moins, pas cette langue que l'on m'a enseignée comme telle, et que l'on dénomme aussi « *pūtonghuà* » (littéralement : *langue communément répandue*).

Pour être juste, la distance n'est pas bien grande entre le parler pékinois et ce « *pūtonghuà* » : elle tient en un son unique (mais quel son !) qu'on appelle le rétroflexe ; il s'agit de ce son que l'on produit – parfois – lorsque l'on essaie de dire quelque chose tout en avalant sa langue. Les petits Pékinois s'y entraînent dès leur plus jeune âge : il faut qu'à l'âge adulte, le rétroflexe ait avalé au moins la moitié des syllabes de leurs phrases.

Il n'est pas difficile de passer du « *pūtonghuà* » au pékinois, il suffit de quelques rétroflexes bien placées ; il est plus difficile, en sens inverse, d'enlever le rétroflexe pour rétablir la syllabe originelle. Ce qui amène à cette situation de communication à sens unique, où j'arrive à me faire comprendre sans trop de problèmes, mais où écouter est encore pour moi un véritable calvaire. Il faut espérer qu'un jour, mon « *pūtonghuà* » se rétroflexera suffisamment. Il faut enfin noter que, dans un souci de simplification, je n'ai pas évoqué dans ce bref exposé linguistique le « *pūtonghuà* » des Shanghaïens (qui reste, somme toute, intelligible), ni celui des Cantonais (qui est, lui, franchement redoutable).

Les Français à Pékin

La communauté française à Pékin compte actuellement quelques cinq cents personnes, travaillant dans des banques, des sociétés de commerce, des bureaux de représentation de grandes entreprises, ou encore à titre plus ou moins personnel. Il ne semble pas exister une recette unique pour la Chine, de même que chacune de ces personnes doit avoir vécu une aventure-Chine différente. C'est un kaléidoscope fascinant, avec des gens souvent peu banaux, amoureux de la Chine ou aventuriers ambitieux, ou d'autres encore qui, peut-on jamais savoir, cachent des secrets plus dou-

loueux ; diplomates mielleux à la souplesse déjà orientale, bulldozers imperturbables écrasant pieds et obstacles, ou araignées méticuleuses tissant leur toile, envoyés plénipotentiaires (ou presque) d'une riche entreprise, ou franc-tireur aux activités plus ou moins louches... tous n'ont pas réussi ou ne réussiront pas, mais il est difficile de faire un pronostic, tant la personnalité et les circonstances particulières jouent un rôle important. Il est difficile aussi de tout passer en revue, tant la diversité est grande.

Les interlocuteurs chinois

Le commerce extérieur se fait, en Chine, par l'intermédiaire des corporations d'import-export, qui sont en fait des centrales d'achats sévissant, chacune, dans un secteur spécifique (bien que la définition des compétences et la rivalité entre différentes corporations puissent être le sujet d'un autre exposé).

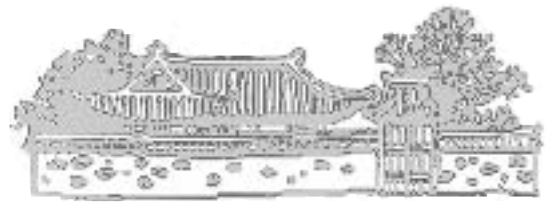
La plupart des Chinois que j'ai rencontrés jusqu'ici sont des contacts déjà établis au niveau du département import de ces corporations ; j'espérais qu'à défaut de disposer des données qui m'intéressent, ils pourraient m'orienter vers ceux qui les détiennent.

Leur travail est d'abord de négocier, et là, ils sont redoutables, avec leurs sourires perpétuels qui, finalement, ne veulent plus rien dire. Cela dit, ils sont parfois loin d'être subtils, car ils savent fort bien que, pour des raisons plus ou moins irrationnelles, beaucoup d'Occidentaux sont prêts à faire des folies pour prendre pied en terre de Chine. Cette médaille a son revers : avec la restriction actuelle des importations, ils ont dû recevoir des consignes pour tenir des positions plus dures, voire irréalistes, ce qui a pour seul effet de retarder d'autant la fourniture de certains produits indispensables pour alimenter certaines de leurs usines.

La fascination de la Chine

La question qui, bien sûr, brûle toutes les lèvres est : où va la Chine ? Sera-t-elle ce futur géant que certains voient poindre déjà ? S'il était possible de répondre à ces questions, ma présence n'aurait plus de raison d'être. Il est vrai, cependant, que ce pays exerce sur beaucoup (et, entre autres, sur moi) une fascination qui relève plutôt de l'irrationnel ou de l'émotionnel.

Certes, la productivité reste faible, le management hésitant, les structures bien lourdes et les communications insuffisantes, ce qui occulte



L'ÉVEIL AU MARCHÉ

l'« avantage » des (très) bas salaires. Il est vrai aussi que les Chinois en sont conscients et veulent y remédier.

Le rythme de travail à Pékin est lent, usant, parfois décourageant. On peut passer une matinée au téléphone avant d'obtenir une communication intelligible. On peut couvrir des kilomètres en une journée et avoir, le soir, l'impression de n'avoir rien fait... Et pourtant, on y revient...

C'est sur cette interrogation, cher correspondant, que je vais refermer le rideau cette fois-ci, sur cette vision de la Chine encore bien fragmentaire. Mais c'est celle que j'en ai, après un séjour de quarante jours. Elle évoluera, je l'espère... J'aurais aussi pu vous raconter d'autres anecdotes, comme ce long voyage que j'ai fait jusqu'à Chengde, deux fois sept heures d'« assis dur » dans un train hyperbondé : un peu pénible sur le moment, mais quelle merveilleuse occasion de découvrir les gens et de sentir la « Chine profonde » ; mais il faut bien faire des choix ; cela pourrait être évoqué lors d'une prochaine lettre.

Pour l'heure, avant de repartir demain pour Pékin, je vous prie d'agréer, cher correspondant, l'expression de mes sentiments dévoués.

CHOSSES GRAVES ET LÉGÈRES

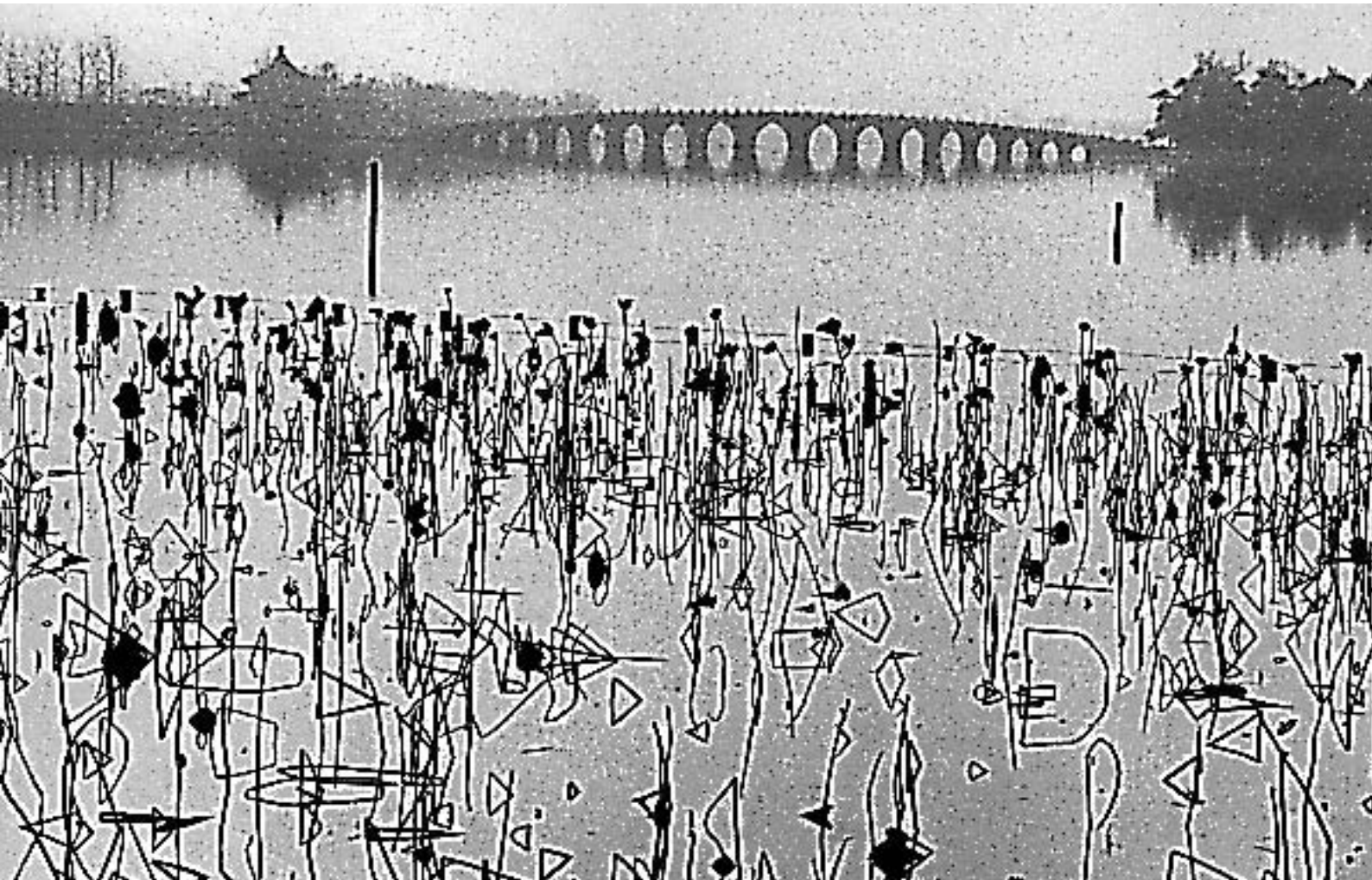
Hong-Kong, le 16 juin 1986

Cher correspondant,

Mon séjour en Chine a duré cette fois plus longtemps que prévu. Certains signes m'avaient averti de la réticence de notre corporation de tutelle à m'envoyer une nouvelle invitation, et j'ai préféré profiter au maximum de mon visa. Le fond du problème est que ces braves gens se sont aperçu qu'une fois rentré en Chine, j'échappais totalement à leur contrôle, et que je n'avais nul besoin d'eux pour prendre contact avec qui je voulais, ou voyager en province. De fait, mon travail, à orientation commerciale, m'amène à avoir plus de contacts avec les corporations qui contrôlent les industries consommatrices de nos produits qu'avec cette corporation qui en contrôle la production.

J'ajouterai qu'à part ce léger problème, tout va bien. Le contact avec les autres corporations est en général très bon, et mon travail avan-

Dans les allées des parcs de Pékin, à certains endroits, l'air du soir est soudain tout embaumé du parfum des fleurs de pommiers, qui force le promeneur à s'arrêter, tout suffoqué, et à se dire que, quand même, elle est bien belle, cette ville...



René Burri/MAGNUM PHOTOS

ce de même que mon mandarin (même, et surtout, pour les termes techniques).

J'en suis arrivé maintenant à un point où je ne pense plus pouvoir, dans les deux mois qui me restent, être d'une grande utilité à Pékin. Je vais donc consacrer le reste de voyage à visiter la province, pour essayer d'avoir une image un peu plus précise du tissu industriel chinois. De fait, la Chine est un pays si énorme qu'il y a des choses au niveau provincial que les autorités centrales de Pékin ignorent elles-mêmes.

L'optique dans laquelle je vais travailler va d'ailleurs être complètement différente. Jusqu'ici, je me suis efforcé, dans les grandes villes que sont Pékin, Shanghai, Tianjin, d'établir des relations à long terme avec des corporations importantes (et conscientes de leur importance). Maintenant, il s'agit d'un travail à rendement immédiat, puisque je n'aurai pas le temps de passer deux fois par la même ville. Autrement dit, je viens, je vais, et je m'en vais... En général, les choses se passent ainsi : je débarque « par surpris-



se » dans une capitale provinciale ; je passe une demi-journée à me battre pour avoir un billet de retour (qu'on ne peut pas réserver de Pékin), car il ne s'agit pas d'y rester indéfiniment ; ensuite, j'essaie de voir en deux ou trois jours un maximum de personnes. Chaque entretien dure en général entre une et deux heures et commence par une présentation de « mon » entreprise. Il se poursuit par une série d'interrogations où j'essaie d'avoir une idée du tissu industriel de la région ; il s'agit aussi de juger, en fonction de la personnalité de mes interlocuteurs et du courant de sympathie qui est passé, jusqu'où ne pas aller trop loin ; en général, à force de poser dix fois la même question (avec la même candeur) à dix personnes différentes, j'arrive quand même à me faire une petite idée de la réalité. J'ai déjà entamé ce genre de travail avec Wuhan (province du Hubei) et Shenyang (province du Liaoning), avec des résultats somme toute satisfaisants. Les deux mois à venir me verront sûrement à Harbin (province du Heilongjiang), Changchun (province du Jilin), Zhengzhou (province du Henan), Xi'an (province du Shaanxi), Chengdu (province du Sichuan), et peut-être aussi Nanchang (province du Jiangxi), Nankin (province du Jiangsu)... Il me faudra aussi revenir à Shanghai et Tianjin pour y récolter ce que j'y ai semé.

Parlons maintenant de la Chine en général. Cette fois, je voudrais vous proposer un cocktail de sujets assez différents, pour traduire la diversité des impressions que l'on retire de la Chine, choses graves ou légères.

Entre Hong-Kong et Pékin

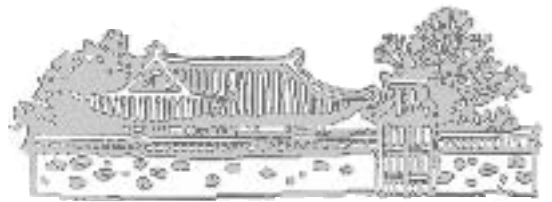
À la question que vous m'adressiez, dans votre dernière lettre, sur l'attitude de ceux qui, en ces lointaines contrées, nous représentent, je vais m'efforcer d'apporter ci-après des éléments de réponse, aussi objectifs que possible, c'est-à-dire, sans tenir compte de mes sympathies personnelles.

Commençons d'abord par Pékin, où les choses sont quand même plus simples. Si ma précédente description du bureau de Pékin a pu vous laisser croire qu'il s'agissait de « *quelques petits bureaux dans un vieil hôtel* », c'est que je me suis mal exprimé : il s'agit, en fait, d'un seul tout petit bureau dans un très vieil hôtel. Sans tenir compte de mon passage provisoire, le personnel est actuellement composé de trois personnes, dont deux interprètes chinois.

Pour ces derniers, le problème est bien simple, et les subtiles distinctions entre nos activités ne les empêchent pas de dormir. Il faut savoir que toute entreprise étrangère qui veut employer des Chinois doit passer par une corporation appelée Fesco (*Foreign Enterprises Service Corporation*), dont le rôle s'assimile plus ou moins à celui d'une mère maquerelle : sollicitée par l'entreprise étrangère, la Fesco lui affectera un interprète ayant plus ou moins les qualifications requises, et veillera dès lors à prélever mensuellement 90 % du « salaire » versé par l'entreprise en question. Les 10 % restants constituent cependant, comparés aux salaires chinois usuels, une raison suffisante pour que l'interprète oublie ses scrupules à travailler pour l'étranger (quelle horreur !). La réunion politique, de rigueur le samedi après-midi, est là, de toute façon, pour lui rappeler que, si l'on tolère qu'il travaille pour l'étranger, il ne faut pas qu'il oublie pour autant qu'il est d'abord Chinois.

Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, qu'il finisse presque toujours par considérer l'entreprise étrangère comme étant, d'abord et surtout, celui qui peut payer (et donc, qui doit payer) ; c'est d'ailleurs là un état d'esprit qui se répand de plus en plus à Pékin, et selon lequel l'étranger, ayant de l'argent, peut donc supporter d'être escroqué. On le rencontre aussi chez le chauffeur de taxi, la vendeuse du Magasin de l'Amitié (spécialisé dans les produits pour étrangers) ou les responsables du bureau des impôts.

Et l'entreprise étrangère, dans tout ça, me demanderez-vous ? Elle a quand même le droit



L'ÉVEIL AU MARCHÉ

de récuser un interprète qui ne lui plaît pas (mais pas celui de réclamer un interprète qui lui plaît) ; certaines entreprises, cependant, à force de patience, réussissent à trouver des gens assez compétents, qui savent aussi les défendre. Beaucoup n'ont pas cette patience. Quant aux aspirations et perspectives d'avenir pour ce personnel, cela se limite souvent à espérer avoir un jour l'occasion d'aller à l'étranger ou, à défaut, de visiter Hong-Kong. Tout ceci ne les empêche pas, par ailleurs, d'être parfois tout à fait sympathiques et attachants.

À Hong-Kong, où les personnes sont plus nombreuses (près de trente), les choses sont un peu plus complexes.

Il n'y a que deux cadres ; ce sont les seuls Français. Ils ont une longue expérience qui leur permet d'occuper leur poste avec le même professionnalisme que s'ils avaient été aux États-Unis ou en Australie, mais qui ne leur a guère laissé le temps de s'intéresser à la linguistique chinoise : ils dépendent donc fortement de leurs équipes qui, à part la minuscule antenne pékinoise, ne comportent que des Hong-kongais.

Tout Hong-kongais vous soutiendra mordicus que l'avenir du commerce avec la Chine peut, et doit, passer par Hong-Kong. C'est que, pour beaucoup d'entre eux, la Chine est devenue leur gagne-pain. Une entreprise étrangère qui aurait décidé de s'appuyer sur Hong-Kong doit cependant s'accommoder d'un fait qui peut se révéler, à terme, gênant : c'est qu'il est difficile, pour un Hong-kongais, de vraiment s'identifier à l'entreprise qui l'emploie. Plusieurs raisons contribuent à ce fait :

- l'éloignement de l'entreprise-mère (ceci n'est pas particulier à Hong-Kong) ;
- la « philosophie » ambiante : les Hong-kongais, mercenaires dans l'âme, n'hésitent pas à changer d'entreprise pour quelques dollars de plus ;
- la pratique locale, qui veut que chaque vendeur soit propriétaire des cartes de visite des gens qu'il a pu contacter, nonobstant le fait que c'est parfois en usant du poids de l'entreprise qu'il « représente » qu'il arrive à avoir ces contacts.

Ce qui précède constitue une première analyse un peu sommaire, qu'il convient de nuancer un peu. Par exemple, dans le cas présent d'une entreprise française, je distinguerai trois types de Hong-kongais :

- le Hong-kongais francophone, formé dans une école française : il est assez rare, mais c'est évidemment celui qui pourrait le plus facilement s'identifier à l'entreprise, et avoir de bons contacts avec la France ; par ailleurs, il est plus facile à « fidéliser », puisqu'il a intérêt à exploiter sa connaissance du français ;
- le Hong-kongais « de grande envergure », qui a une connaissance exceptionnelle de la Chine, est devenu indispensable à son entreprise et le sait : il est, lui aussi, assez rare et ne se contente pas, en général, d'un second rôle ; son ambition à long

terme est de quitter Hong-Kong, de préférence pour les États-Unis, et la perspective de pouvoir accéder à un poste important au sein d'une filiale américaine de la même entreprise peut constituer pour lui une bonne motivation ;

- le Hong-kongais moyen, qui vendrait des cacahuètes avec le même enthousiasme, si cela pouvait lui rapporter plus d'argent.

Qu'il soit dans l'un ou l'autre de ces cas, le bureau de Pékin constitue pour le Hong-kongais, à terme, un dangereux concurrent, qu'il voudrait cantonner dans un simple rôle de relais : tout développement des attributions de ce bureau se ferait, évidemment, au détriment de celles de Hong-Kong.

Quant à l'idée d'aller s'expatrier eux-mêmes à Pékin, c'est quelque chose qui ne leur viendrait à l'esprit qu'en tout dernier ressort. Les rapports entre Hong-kongais et la Chine sont imprégnés d'une subtilité toute chinoise, un mélange de faveurs et de mépris.

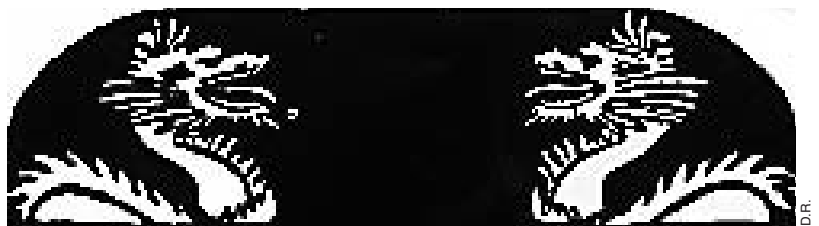
En Chine, les Hong-kongais bénéficient de certains avantages (par exemple, ils paient sur les avions ou les trains le même prix que les Chinois, bien inférieur à celui exigé des autres étrangers), mais cela ne suffit pas à en faire des hommes heureux.

Le problème du Hong-kongais en Chine, c'est qu'il méprise ses cousins chinois, sous prétexte que ceux-ci n'ont ni argent, ni initiative, ni efficacité. Il a beau cacher ce mépris sous des dehors amènes, cela finit par se sentir et ses cousins chinois lui rendent alors la pareille. Il finit par ne plus rêver que d'une chose : retourner dans son île natale. De fait, si le Hong-kongais travaille sur la Chine, c'est moins par choix personnel et délibéré, que par opportunité (ou nécessité ?) géographique.

Il faut, pour finir, dire à la décharge des Hong-kongais, que les Chinois leur donnent l'exemple en se méprisant mutuellement.

Ainsi, un cadre un tant soit peu supérieur considérera ses hommes plus en inférieurs qu'en subordonnés. Ainsi, surtout, le Chinois moyen, celui qui ne travaille pas dans une corporation ayant des contacts avec l'étranger, se voit souvent interdire l'entrée des hôtels, les « magasins de l'amitié » ou la réservation des billets d'avion : qu'a-t-il à y faire puisqu'il n'a pas d'argent ?

Mais nous abordons ici le problème, encore plus complexe, des rapports des Chinois entre eux, et ceci sera, si vous le voulez bien, le sujet d'une autre rubrique.



Un voyage à Chengde

Pour découvrir la Chine, il faut aussi essayer de la voir autrement qu'à travers les vitres déformantes des grands hôtels de Pékin, ou des taxis importés du Japon qui servent à les relier ; c'est la conclusion sur laquelle, avec un ami, nous sommes tombés d'accord. Ainsi décidons-nous de profiter des trois jours de vacances, lors du Nouvel An chinois, pour faire une excursion à Chengde, en train, et toucher au plus près une certaine réalité chinoise.

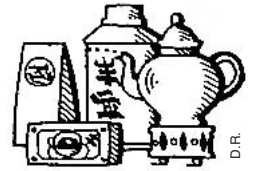
D'abord, quelques précisions touristiques : Chengde, qui ne se prononce pas comme cela s'écrit, est une petite localité qui se situe à 256 kilomètres au Nord-Est de Pékin. Sur les montagnes bordant la ville, au Nord, les empereurs de la dynastie Qing ont fait construire une résidence d'été, avec pavillons, lacs artificiels couverts de lotus en été, bibliothèque, et tout ce qu'il faut pour bien se sentir en Chine ; puis, tout autour, une série de huit temples bouddhiques énormes et magnifiques, dans un mélange de styles chinois, mandchou, mongol et tibétain, mélange symbolisant la cohésion de l'Empire (fin de la parenthèse touristique).

En cette période du Nouvel An, les trains qui s'y rendent sont tous des omnibus qui mettent sept heures à atteindre leur but. Du séjour à Chengde, je noterai juste la gentillesse et la simpli-

Le Nouvel An, fête traditionnelle que chacun se doit de passer en famille.



cité des gens (sans doute pas encore blasés, comme les Pékinois, de la présence des étrangers), à l'instar de ce loueur de bicyclettes, qui nous garda près d'une heure chez lui pour nous offrir du thé (préparé d'une étrange façon, c'est vrai, mais ceci est une autre histoire) et essayer de communiquer avec nous malgré notre chinois encore hésitant. Mon propos ici est surtout de vous narrer notre voyage de retour de Chengde à Pékin, qui fut mémorable...



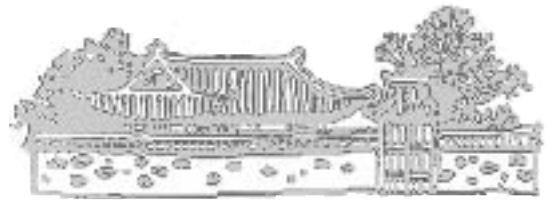
Le soir du troisième jour de la nouvelle année lunaire, à neuf heures sonnantes, l'omnibus Chengde-Pékin s'ébranle lourdement et entame son long voyage de sept heures.

Dehors, il fait nuit noire. À travers les vitres opaques de la poussière accumulée depuis toujours, l'on devine parfois, plus qu'on ne voit, une vague et tremblante lueur, éclairant avec peine le coin de quelque vieille mesure qu'un architecte distrait aurait oubliée à côté de la voie ferrée, trace fugitive d'une vie évanouie sitôt qu'apparue.

Le train est plein de ces gens qui reviennent à leur travail après trois rares journées de vacances trop courtes, plein de la fumée de leurs cigarettes qui tamise jusqu'à les cacher les quelques petites lampes qui doivent éclairer le wagon et qui n'y parviennent pas, plein de leur bavardage monotone et étouffé qui allonge encore plus la nuit.

En face de nous, stoïques sur leurs « assises dures », deux magnifiques vieillards sortis de la nuit des temps. À côté de nous, somnole tant bien que mal un vieillard encore plus vieux. En face, dans un coin, un tout petit Hong-kongais (mon Dieu, qu'il était petit !) s'accommode comme il peut des conditions héroïques du voyage. De l'autre côté du couloir, deux énormes Walkyries, qui doivent bien mesurer chacune dans les deux mètres (sûrement des joueuses de basket-ball), se vautrent languissamment, au détriment de leurs voisins dont on ne voit plus que le bout du (petit) nez. Un peu plus loin, un groupe de jeunes militaires, à la tenue plutôt négligée, discute bruyamment. Au-delà, les formes se fondent dans la brume moite et chargée d'odeurs de cigarettes, et les sons, dans le brouhaha confus où se mêlent les clameurs des voix et le souffle du train.

Dix heures... une éternité est passée sur ce monde somnolent. Des choses ont changé de place, et pourtant, rien n'a bougé. Le stoïcisme des deux vieillards d'en face a simplement baissé d'un cran, et ils semblent s'enfoncer lentement dans une léthargie irréversible. Celui encore plus vieux, à côté, est désormais en pleine hibernation. Le petit Hong-kongais se fait encore plus minuscule. L'un des jeunes militaires, à la carrure impressionnante, s'intéresse visiblement (peut-être en raison de leurs tailles compatibles) à l'une des deux



L'ÉVEIL AU MARCHÉ

Donovan Wylie/MAGNUM PHOTOS

Walkyries de l'autre côté du couloir et, par manque de place, s'est planté en plein milieu dudit couloir pour lui conter fleurette, me gratifiant du même coup du spectacle d'une partie de son individu, particulièrement imposante et pas vraiment gracieuse. L'autre Walkyrie, par dépit peut-être, ronfle avec délices et ostentation.

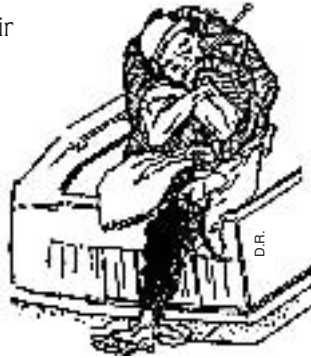
Dix heures et demie... Mon ami et compagnon de voyage semble vouloir tourner de l'œil. Je lui demandai ce qui n'allait pas. C'est, me fit-il comprendre, que le voisinage de ces magnifiques vieillards, pour très intéressant qu'il soit visuellement, est olfactivement assez éprouvant. Il a beau se raisonner, se dire que si lui-même avait été logé à la même enseigne et n'avait pas eu l'occasion de prendre une douche depuis 50 ans, il ne serait guère plus ragoûtant. Mais le nez a des raisons que le cœur ignore. Je ne peux, quant à moi, partager ses soucis, mon nez étant par bonheur le siège d'un rhume carabiné. J'ai d'ailleurs bien d'autres problèmes avec mon grand militaire. À l'un des

arrêts (c'est, faut-il le rappeler, un omnibus très lent), une place se libère de l'autre côté du couloir, et mon entreprenant militaire s'est assis, tout heureux, en face de sa dulcinée ; me voilà délivré de la peur de recevoir sur la figure son siège (qu'il a, rappelons-le, imposant), lors d'une de ces secousses un peu brusques dont ce train est coutumier. Mon soulagement est de courte durée ; mon beau militaire, pour trouver son timbre le plus séduisant, commence à se racler la gorge et à cracher allègrement dans le couloir qu'il vient de libérer et où, seul, traîne encore un pan de mon grand manteau, que je dois évacuer précipitamment. Un tel agissement semble assez naturel, cependant, pour ne susciter aucune autre émotion que la mienne ; en tout cas, il ne semble nullement incommoder la toute nouvelle conquête (si conquête il y a) de mon grand séducteur.

Onze heures... La contrôleuse est déjà passée plusieurs fois pour apporter, dans une sorte de grand arrosoir, de l'eau bouillante aux passagers

Le train est plein de ces gens qui reviennent à leur travail après trois courtes journées de vacances trop rares, plein de la fumée de leurs cigarettes et de leur bavardage monotone et étouffé.

qui ont eu l'heureuse idée de se munir de leur propre tasse et de leur propre thé. Par conséquent, le plancher s'est peu à peu imbibé des fonds des dites tasses de thé. Par-dessus, les mégots de cigarettes jonchent le sol avec un air de nonchalance. Le tout est recouvert de crachats. Mon persévérant militaire poursuit, avec beaucoup de maîtrise, sa manœuvre d'approche. D'une de ses larges poches, il sort un magnifique Walkman (lui aussi !) et, entre deux crachats, il émerveille sa belle avec les performances de sa petite bête.



Depuis quelque temps déjà, mon ami et moi avons entamé une de ces gigantesques parties de bataille (nous avons eu l'heureuse idée de nous munir d'un jeu de cartes) destinées à ne jamais finir. À la vue d'un jeu de cartes, les yeux des deux vieillards d'en face se sont animés d'une lueur de curiosité, voire de convoitise ; ils suivent patiemment le ballet des cartes qui changent de mains, cherchant à percer le secret diabolique de ce jeu interminable. Les autres passagers, mine de rien, ont aussi un coin de l'œil irrésistiblement fixé sur ce jeu de cartes. Dehors, c'est le néant. Depuis quelque temps, depuis toujours, l'univers, c'est ce compartiment clos, ceint de vitres opaques, où les êtres, désespérément et faute de mieux, s'observent comme des statues de cire, avec une vie au ralenti et des mouvements imperceptibles.

Minuit... Notre partie de bataille s'éternise. La lueur d'intérêt s'est éteinte dans les yeux des vieillards d'en face. Les autres passagers nous regardent de temps en temps, distraitemment, à l'instar de ma Walkyrie, que son Roméo a fini par abandonner. C'est qu'il s'est passé, entre temps, un mini-événement qui a, un instant, réveillé la petite communauté, avant de retomber très vite dans l'oubli : mon beau militaire a fini par placer son Walkman sur les oreilles de sa belle, et celle-ci en a tant apprécié la musique qu'elle s'est mise à l'accompagner de sa plus belle voix de sirène (celle du bateau, pas celle de la mythologie), évidemment sans s'en rendre compte, jusqu'au moment où elle s'est aperçue, toute confuse, que tout le monde avait les yeux fixés sur elle (sauf mon ami et moi, qui étions ostensiblement plongés dans notre partie de bataille). Depuis, pour se donner une contenance, elle nous observe avec attention, faisant de temps en temps remarquer à sa voisine endormie que ces « deux-là » jouent la même partie depuis plus d'une heure (ai-je cru comprendre).

Même la contrôleuse a fini par remarquer notre étrange manège ; et sa curiosité est encore décuplée par la blondeur des cheveux de mon ami (et par son grand nez) ; depuis quelque temps, elle multiplie ses allées et venues avec son grand arrosoir qui n'a jamais été aussi généreux, au grand dam du plancher.

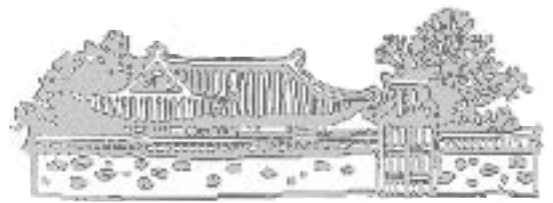
Une heure du matin... Les pires perversités ayant une limite, nous avons interrompu (enfin) notre partie de bataille, de peur de craquer nerveusement, après avoir fait craquer nerveusement les autres. Depuis, mon ami, qui s'est habitué tant bien que mal à la présence odorante de son voisin, somnole doucement. C'est le moment propice pour que la contrôleuse satisfasse une curiosité tellement mise à mal par cet attelage étrange d'un Chinois (?)

et d'un « grand nez » se livrant à des jeux bizarres. C'est un petit bout de femme, très dynamique et très drôle. Elle vient s'installer en face de la Walkyrie, à la place laissée libre par son amoureux, et commence d'abord, pour n'avoir l'air de rien, à la questionner ; j'apprends ainsi que c'est réellement une joueuse de volley-ball. Puis elle s'attaque au véritable objet de sa curiosité et entreprend de me questionner en long et en large sur ma biographie. Je lui sert l'histoire d'un Chinois (d'outre-mer) né en France et qui a ressenti, vers l'âge d'homme, le besoin de retrouver ses racines ; il entreprend d'apprendre seul le chinois (d'où son élocution encore hésitante) et revient travailler en Chine. Cette histoire simple l'émeut beaucoup et elle finit par rameuter tout le monde pour pouvoir la répéter à son tour.

Bientôt, je deviens le centre d'intérêt de tout un groupe de personnes, qui me regardent avec des yeux somme toute bienveillants, tout en n'osant pas déranger mon voisin au grand nez qui dort ostensiblement. La contrôleuse m'explique avec fierté qu'elle est responsable du confort de tous les passagers de ce train, puis me reproche presque de n'avoir pas attendu l'été pour venir à Chengde, saison où cette ville est quand même plus agréable. Elle s'indigne sincèrement du prix plus élevé auquel nous avons dû payer nos places (« assises dures »), en tant qu'étrangers, et s'excuse longuement des conditions si difficiles de ce voyage particulièrement long, dû au trafic fort chargé en ces jours de fête.

Une heure et demie... Après un long et éprouvant bavardage où j'arrive à la limite de mes ressources en chinois, la contrôleuse s'éclipse un instant. Elle réapparaît bientôt, avec un sourire triomphant, et nous fait signe de la suivre. Nous sommes, nous fait-elle comprendre, trop mal installés dans ce compartiment. Après un bref moment d'hésitation, à la vue de tous nos compagnons de voyage, à cette heure affalés de fatigue, et guère mieux lotis que nous, la fatigue aidant, la faiblesse de la chair fait taire nos scrupules, et nous emboîtons donc le pas à notre ange providentiel...

Quatre heures du matin... Le froid sec de la nuit d'hiver pékinoise nous surprend, encore tout ankylosés, à peine arrachés à un sommeil trop court. La ville de Pékin est encore plongée dans un



L'ÉVEIL AU MARCHÉ

sommeil de glace, et nos hôtels se trouvent de l'autre côté de la ville, à une quinzaine de kilomètres. Pourtant, je me demande si, plus tard, le souvenir de ce voyage me sera pénible ou, plutôt amusant.

Quelques paroles iconoclastes

Avertissement : les lignes qui vont suivre sont volontairement partiales. Vous m'avez demandé, cher correspondant, de vous fournir quelques anecdotes illustrant ce que je qualifiais abstraitement de « faible productivité », management hésitant, structures lourdes et communications insuffisantes, dans une lettre précédente. Je vais m'efforcer ici de vous satisfaire, par une série, non pas toujours d'anecdotes, mais disons, de petits « *pensa* », qui sont autant de petits poèmes illustrant, plus généralement la difficulté de travailler en Chine (pour un étranger, ou pour un Chinois). Et pour éviter d'être docte et pontifiant, j'ai choisi le parti d'en rire (or, l'humour est toujours méchant) mais, rassurez-vous, en bon Chinois qui se respecte, je ne pense pas toujours ce que je dis (ni ne dis toujours ce que je pense...).

Parlons donc du téléphone...

Lorsque l'on se promène à l'intérieur de la Chine des trente et une provinces, l'on s'aperçoit que le problème de la langue n'est pas un vain problème. L'on doit reconnaître aussi que le gouvernement populaire a fait, sur ce plan, un travail énorme, qu'aucun des gouvernements précédents n'a pu – ou voulu – faire. La langue commune (*putonghua*), construite sur la base du pékinois et dont l'étude est devenue obligatoire, est maintenant parlée (avec plus ou moins d'accent) et comprise (avec plus ou moins de bonheur) par la grande majorité de la population, et permet, tant bien que mal, de communiquer. En cas de coup dur, les caractères sont là pour enlever toute ambiguïté.

Donc, à l'heure qu'il est, seuls quelques irréductibles restent imperméables au « *putonghua* ». Le problème, c'est que ces irréductibles, il faut bien les employer à quelque chose, et on les retrouve souvent (est-ce une coïncidence ?) dans les standards téléphoniques de certaines entreprises ou usines.

Ce qui soulève un doute sur le besoin (ou le désir) qu'ont les dites entreprises ou usines de communiquer avec le monde extérieur, ce monde extérieur commençant parfois dès la frontière de la province voisine...

Parlons-en, justement, du téléphone. Téléphoner, ici, ressemble à l'un de ces terrifiants jeux de l'oie où le candidat doit franchir un certain nombre d'étapes, et voit ses espérances grandir au fur et à mesure que la fin approche, mais où il peut être ramené à tout instant à la case-départ.

Obtenir la ligne extérieure (car souvent, l'on téléphone d'un hôtel) constitue le premier obstacle. Celui-ci une fois franchi, les cinq, six ou sept chiffres à composer sont autant d'épreuves pour les nerfs, car à tout moment peut se déclencher le terrible « Bi-Bi » qui signifie que tout est à refaire. À supposer (hypothèse audacieuse !) que l'on arrive au bout, se présente maintenant un obstacle de taille : le standard d'en face (car souvent, l'on téléphone à un autre hôtel). Là, plusieurs écueils vous guettent :

- cas n° 1 : aucune sonnerie ; la communication s'est diluée en route. Retournez à la case départ ;
- cas n° 2 : c'est occupé ; à force de transformer les chambres d'hôtel en ruches bourdonnantes d'activité, le standard de l'hôtel, parfois, ne peut plus suivre. Là aussi, recommencez ;
- cas n° 3 : personne ne répond ; c'est que la standardiste est allée prendre son thé de trois heures moins le quart. Vous pouvez attendre, si le cœur vous en dit, mais pas trop longtemps : la ligne se coupera d'elle-même ;
- cas n° 4 : la standardiste répond mais vous connecte mal ; vous vous retrouvez avec une ligne désespérément silencieuse ou aucun moyen de revenir au standard. Tout est à recommencer ;
- cas n° 5 : la standardiste vous répond que le poste est occupé ; pas question d'attendre un instant, il faut raccrocher et tout recommencer un peu plus tard ;
- cas n° 6 : la standardiste vous connecte, mais sur un poste autre que celui demandé. Raccrochez et recommencez ;
- cas n° 7 : vous obtenez la communication que vous voulez, mais vous vous apercevez que vous êtes tombé sur une ligne pourrie, que la friture a envahi en quelques secondes et a rendue inutilisable. Après vous être égosillé pendant quelques minutes en pure perte, vous vous risquez à raccrocher et à recommencer ;
- j'allais oublier le cas n° 8, où tout marche bien jusqu'à la fin : il est si rare. Sans parler du sous-cas n° 8 a, où la personne demandée n'est pas là, ou bien ne peut vous donner une réponse tout de suite, et où vous êtes priés de rappeler un peu plus tard...

Petite constatation : le téléphone ici est gratuit, sauf pour les entreprises étrangères qui éprouvent le besoin de faire installer dans leur chambre d'hôtel-bureau une ligne supplémentaire.

Ce qui précède ne concerne pas, bien évidemment, le téléphone à longue distance, qui est, lui, sans contestation possible, bel et bien payant. Là, le système est différent : vous commandez un appel « longue distance » à l'opératrice, qui se charge de franchir à votre place les diverses étapes du jeu de l'oie précédemment décrit. Pour vous, cela ressemble plutôt à un jeu de boomerang pratiqué par un débutant : une fois commandé, vous savez que l'appel peut vous revenir, dans un délai de vingt-quatre heures, de façon totalement imprévisible, à n'importe quelle heure du jour... ou de la nuit.



Le printemps de Pékin

J'avais quitté Pékin alors que les arbres laissaient encore pendre frileusement leurs branches dénudées dans un paysage gris et endormi. Et voilà que je la retrouve toute gaie, toute pimpante, toute fraîche, comme une jeune fille en fleur, parée des mille couleurs du printemps, ou plutôt des trois couleurs verte, blanche et rouge, mais répandues partout et dans une infinité de nuances. Même la route de l'aéroport, de sinistre mémoire, est devenue une véritable symphonie pastorale. Le fameux vent venu des profondeurs de la Mongolie ne soulève plus des tonnes de poussière, mais seulement une nuée de pollen qui flotte dans l'air comme des flocons de neige. Le soir, le long des douves de la Cité Interdite, l'on surprend souvent des couples marchant main dans la main et goûtant la douceur du crépuscule.



Dans les allées des parcs, à certains endroits, l'air du soir est soudain tout embaumé du parfum des fleurs de pommiers, qui force le promeneur à s'arrêter, tout suffoqué, et à se dire que, quand même, elle est bien belle, cette ville...

LA REVUE DES *JOINT-VENTURES*

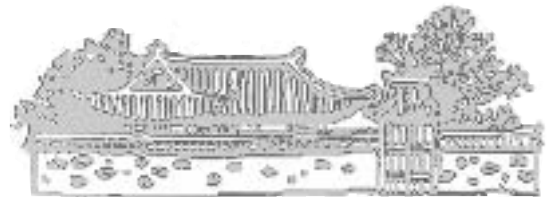
Import-Export

La Fujian Hitachi TV Co Ltd a des problèmes. Il faut dire que, déjà au départ, cette joint-venture, l'une des plus anciennes pourtant, avait suscité quelques controverses : bien qu'elle se soit officiellement fixé comme objectif d'exporter la moitié de la production, d'aucuns y voyaient, non sans raison, surtout une tête de pont du japonais Hitachi sur un marché qui, en cette Chine qui découvrait pour la première fois la notion de loisir, promettait beaucoup. La perfidie japonaise a porté ses fruits au-delà de toute espérance : 94 % de la production actuelle est vendue sur le marché chinois. Le problème, c'est qu'en même temps, la *joint-venture* doit importer 60 % des composants et, comme les ventes domestiques se font en Renminbi (la monnaie chinoise, ci-après désignée par le sigle RMB, inconvertible pour le commun des mortels), elle ne parvient plus à équilibrer sa balance en devises étrangères. Il faut dire que, pour leur défense, les dirigeants de la *joint-venture* disposent quand même de solides arguments.

Comment, plaident-ils, se fournir totalement sur le marché chinois, alors que, sur 50 usines d'électronique avec lesquelles nous avons établi des accords, seules 10 ont pu nous fournir des produits de la qualité stipulée et ce, pour un prix exorbitant ; ce qui n'améliore guère la compétitivité du produit à l'étranger, déjà fortement compromise par la faible productivité ? Comment, dans ces conditions, exporter plus, lorsque l'on sait que chaque poste que nous vendons à l'étranger nous fait perdre entre 6 et 7 Yuans (une vingtaine de francs) ?

Le club très fermé des usines automobiles chinoises

Autre secteur, même histoire : on a frôlé le drame, dernièrement, chez Pékin Jeep Corporation Ltd (ci-après désignée par le sigle BJC). Cette *joint-venture* entre American Motors Corporation (ci-après désignée par le sigle AMC) et la China National Automotive Industry



L'ÉVEIL AU MARCHÉ

Corporation (ci-après désignée par le signe CNAIC) assemble des Jeeps destinées au marché chinois, à partir de pièces provenant, pour l'instant, essentiellement de l'étranger. Elle avait dû arrêter provisoirement la production de son « nouveau » modèle, faute de devises étrangères pour importer les pièces en question : sa production étant vendue essentiellement sur le marché chinois, donc en RMB, elle avait aussi du mal à équilibrer sa balance de devises étrangères. Heureusement, les choses se sont un peu arrangées depuis ; des milieux informés murmurent cependant que les partenaires américains de la *joint-venture*, pour obtenir gain de cause, avaient dû brandir la menace d'un retrait pur et simple... Toujours est-il que la production a repris et que les dettes ont été payées. Tirant la leçon des événements, les dirigeants de BJC ont entrepris une campagne de « localisation » des fournisseurs chinois capables de remplacer les fournisseurs étrangers dans un délai de deux à trois ans. Pour l'instant, ils n'en ont trouvé que deux, qui leur semblent avoir la capacité et la technologie requises, et dont les produits leur semblent offrir une qualité suffisante. Encore que, pour l'un d'entre eux, une usine de moteurs, il s'agit de le convaincre de se mettre à la fabrication d'un nouveau modèle, plus performant et moins lourd que celui qu'il fabrique actuellement et dont les plans doivent remonter à la grande époque de l'amitié sino-soviétique ; le problème se complique si l'on sait que cette usine de moteurs livre aussi à d'autres usines automobiles et ne se mettra à la fabrication du nouveau modèle que si les autres usines automobiles sont prêtes aussi à l'adopter ; le délai nécessaire pour convaincre tout ce beau monde et mettre le programme en marche est, selon l'hypothèse optimiste, de trois ans, pendant lesquels BJC aura encore à faire des acrobaties entre ses dépenses en devises et ses rentrées en RMB. Cela ne veut pas dire non plus que dans trois ans, il n'y aura plus de problème ! En attendant, à chaque jour suffit sa peine, et la production a repris au rythme soutenu de 70 anciens modèles et de 7 « nouveaux » modèles par jour ; reconnaissons cependant que la production aurait pu être un peu plus importante, s'il n'y avait eu ce problème de devises étrangères, qui limite l'importation des pièces, surtout pour le « nouveau » modèle. Un dernier détail : l'usine compte 4 000 ouvriers, et fait partie du club très fermé des grandes usines automobiles chinoises.

Si l'usine Volkswagen de Shanghai, autre membre de ce club et autre *joint-venture* dont les partenaires chinois sont la CNAIC, la Shanghai Automobile and Truck Industry Corporation (ci-après désignée par le sigle SATIC) et la Banque de Chine, doit aussi faire face à ce problème de la balance des devises étrangères, elle l'avait prévu de plus longue date et sa campagne de « localisation » semble un peu plus avancée. La principale préoccupation du vice-directeur allemand de cette *joint-venture* serait plutôt le problème de la productivité :

l'objectif des 100 véhicules par jour est encore loin d'être atteint, la production ayant récemment dépassé, au prix d'énormes efforts, le cap des 20 voitures par jour. Le vice-directeur a récemment confié à un journal de Hong-Kong qu'il aurait licencié 80 % du personnel, s'il en avait eu le choix ; ce qui, heureusement pour le personnel en question et en vertu des lois chinoises, est actuellement hors de question, d'autant plus qu'il ne saurait pas trop par qui il pourrait les remplacer ! Il reconnaissait cependant qu'avec un entraînement adéquat, il pouvait espérer, dans le futur, réduire le nombre d'ouvriers incompetents ou paresseux à 20 ou 30 %. Quant aux partenaires chinois, concluait-il, ils se battent plus pour l'intérêt de leur propre « administration » que pour celle de la *joint-venture* : vieux réflexe bureaucratique ?

La dernière-née des *joint-ventures* automobiles, l'usine Peugeot de Canton, a eu, quant à elle, une fâcheuse surprise : on avait oublié l'approvisionnement en électricité de la nouvelle usine...

Le canard et l'avion

Si l'industrie automobile chinoise a du mal à démarrer, l'industrie aéronautique, quant à elle, a un peu de plomb dans l'aile. Les temps semblent révolus où les dirigeants chinois voulaient bâtir, dans un court délai et avec leurs propres moyens, une industrie aéronautique chinoise capable de jouer un rôle dans la compétition internationale. Le fameux Yun 10, copie du Boeing 737 entièrement faite avec des matériaux chinois, qui a fait, il n'y a pas si longtemps, un vol triomphal de Pékin à Lhasa, ne vole plus. La production s'est arrêtée aux deux prototypes. L'usine de Shanghai qui les a produits s'est rabattue sur un accord, plus sûr, avec McDonnell-Douglas, pour assembler, à partir de pièces fournies par ce dernier, de plus banaux MD 82. L'ambitieux programme initial, l'assemblage de 25 avions en 5 ans, a été cependant revu en baisse : le premier avion ne sera prêt que l'an prochain, et les milieux informés prévoient un rythme d'un avion tous les 2 ans. La raison en est, selon certains, le faible niveau de qualification de la main-d'œuvre. D'autres mauvaises langues prétendent que la direction de l'usine, toutes choses bien pesées, trouve plus rentable, actuellement, de produire des bus pour touristes que des MD 82.

Les problèmes des *joint-ventures* ne sont pas, d'ailleurs, comme pourraient le laisser croire les exemples précédents, cantonnés aux secteurs de technologie (relativement) avancée. En témoigne cette histoire exemplaire d'une ferme de canards du côté de Canton. Cette *joint-venture* entre la province de Guangdong et une compagnie de Hong-Kong devait produire de beaux et gras

canards destinés au marché de Hong-Kong. Las ! Au handicap initial d'une étude de faisabilité pour le moins bâclée, qui avait sous-estimé le montant des investissements nécessaires, avait « oublié » de tenir compte, dans le prix de vente du canard, des commissions et intermédiaires divers, qui ont vite fait de rendre invendable sur l'impitoyable marché Hong-kongais un produit à première vue compétitif, ne s'était pas préoccupé de l'absence de routes, du manque d'électricité et de la rareté de l'eau, s'ajouta une gestion relâchée de la ferme, qui eut pour résultat un taux de mortalité de 20 à 30 % ; les canards survivants étant par ailleurs de 20 à 30 % plus maigres qu'ils n'auraient dû. Les partenaires chinois et Hong-kongais commencèrent à se quereller lorsqu'il fallut entreprendre des travaux de forage pour remédier au manque d'eau : les Chinois insistèrent d'abord pour employer une entreprise locale, qui eut des résultats tellement médiocres qu'ils durent à la fin accepter la proposition des Hong-kongais, après perte de temps et d'argent. Les relations se détériorèrent à un point tel, par la suite, que la *joint-venture* de la ferme de canards a maintenant toutes les chances de se terminer en queue de poisson.

Chefs d'œuvre en péril

Ce petit tour d'horizon des *joint-ventures* ne serait pas complet si l'on oubliait le secteur hôtelier, qui a jusqu'à maintenant attiré la plus grande partie des investissements étrangers en Chine. Il faut dire qu'au départ, la partie était belle : beaucoup de demande ; peu de concurrence ; des prix arbitrairement élevés ; un investissement récupéré, aux dires de certains, en deux ou trois ans...

D'autant plus que l'habitude chinoise semble être, d'après mes constatations personnelles, de classer les hôtels, non pas en fonction de leur état actuel et de la qualité des services, mais en fonction de leur état au moment de la construction, sans aucune corrélation avec l'amabilité du personnel ; ainsi le client paie-t-il très cher le droit d'imaginer la splendeur passée en essayant de faire abstraction des taches dont le tapis est couvert, d'avoir une magnifique salle de bain imitation marbre, dont l'eau peut être coupée sans préavis et pour un délai indéterminé, de constater qu'il y eut un temps où le poste de télévision était en cou-leurs...

Qu'important ces détails mesquins ; les hôtels poussèrent comme des champignons, avec la même anarchie, jusqu'au jour inévitable où le taux de remplissage commença à en être affecté (d'autant plus qu'une vieille habitude voulait, aux premiers temps, quand régnait la pénurie, qu'un hôtel soi-disant plein recelât toujours quelques chambres

vides, au cas où quelque cadre important du Parti...). Maintenant, certains hôtels ont juste suffisamment de clients pour assurer leur entretien quotidien (dont on a vu pourtant à quel point il pouvait être sommaire). Et une décision gouvernementale récente va limiter, à l'avenir, l'apparition de nouvelles *joint-ventures* hôtelières, du moins dans certaines villes déjà saturées.

Cette petite anthologie des malheurs des *joint-ventures* suscite une question bien légitime : pourquoi donc le sort semble-t-il s'acharner sur elles ?

Il faudrait peut-être tempérer un peu ce qui précède. Il y a aussi des *joint-ventures* dont on ne parle pas, des *joint-ventures* peu spectaculaires, ou tout simplement des *joint-ventures* sans problème. Mais celles-là ne rentrent pas dans le cadre de nos « paroles iconoclastes ».

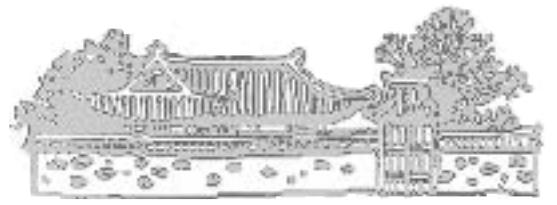
Par ailleurs, si l'on parle plus des problèmes des *joint-ventures*, c'est peut-être aussi parce qu'il y a, par définition, un partenaire étranger, qui est souvent plus enclin à se confier que les énigmatiques Chinois. Mais l'insuffisance des infrastructures, la rareté de l'électricité, la faible productivité et la faible qualification de la main-d'œuvre, le mauvais fonctionnement du téléphone, les impératifs contraignants de la balance des devises étrangères ne sont-ils pas le lot commun de tous ? Seulement, il est difficile de savoir quelle est la raison exacte pour laquelle la plus grande (et l'une des plus vieilles) usine métallurgique tournerait seulement à 20 % de sa capacité : manque d'électricité, ou équipement vétuste ?

Et pourquoi la plus grande et la plus moderne des usines de transformation d'acier, où les Chinois ont pourtant fait porter tous leurs efforts, ne tournerait qu'à moins de la moitié de sa capacité : manque d'énergie, manque de matière première ou manque de marché ? Il est même difficile de vérifier simplement la véracité de ces rumeurs, l'industrie lourde en Chine restant encore souvent marquée du sceau du secret, étant donnés ses liens avec des industries stratégiques, telles que l'industrie aéronautique ou l'industrie de l'armement.

Un tragique malentendu ?

Il est peut-être une autre raison, plus profonde, plus liée à la nature même d'une *joint-venture*. C'est que cette notion repose peut-être sur un tragique malentendu.

Vue de loin, l'idée était lumineuse. Pour la Chine, quel meilleur moyen de s'initier et de se joindre à cette compétition internationale dont elle s'était pendant si longtemps tenue à l'écart ? Pour le reste du monde (en particulier, capitaliste), quel



L'ÉVEIL AU MARCHÉ

meilleur gage de la volonté de la Chine de s'ouvrir au monde (même capitaliste) et d'oublier définitivement les années noires de l'autosuffisance ? N'allait-on pas même jusqu'à murmurer que les fiers Chinois accepteraient que des « managers » étrangers apportent leur expérience à la direction de ces entreprises ?

Le malentendu (ou plutôt le « soigneusement non-dit ») était que, dans cette association qui devait servir « au bénéfice mutuel des deux parties » (selon la formule consacrée), les intérêts respectifs des deux parties étaient très différents, pour ne pas dire : franchement opposés. Ce que la Chine voulait, c'étaient surtout des investissements importants en devises, de la haute technologie et des produits à exporter ; ce qui intéressait les étrangers, c'étaient des investissements sans trop de risque (pour voir), des produits de consommation courante, et ce gigantesque marché chinois qui n'en finissait pas d'être potentiel.

Cette potentialité est d'ailleurs, avec la fascination que peut exercer la Chine « *profonde et mystérieuse* », la seule chose que peut offrir la Chine pour le moment. Des illusions, donc, qui ne peuvent durer que le temps d'une ouverture, le temps pour une première génération de *joint-ventures* de fleurir (et peut-être de se faner) ; illusion sciemment entretenue : la Chine n'est-elle pas un pays pas comme les autres ? Ne dit-on pas : « *On ne vend pas à la Chine, c'est elle qui achète ?* » Et la première question qu'un représentant d'une corporation d'import-export locale d'une province lointaine et perdue pose à un visiteur étranger (qui est venu surtout, on s'en doute, pour essayer de vendre quelque chose), c'est : « *Qu'est-ce que vous voulez nous acheter ?* ». On pourrait donc dire aussi que « *la Chine ne va pas chez le client pour vendre, elle espère que le client viendra chez elle pour acheter* ». Reste à savoir si cette conception du commerce est la plus efficace...

Cette illusion, les Chinois continuent à la brandir, lorsqu'ils veulent appâter les étrangers. Voyez plutôt le dialogue suivant, entre le représentant d'une entreprise étrangère (appelons-le M. Dupes) venu surtout pour essayer de vendre des produits, et le représentant d'une corporation chinoise (appelons-le M. Wang). Prenons le dialogue à un moment crucial :

M. Wang *Pourquoi ne faisons-nous pas une joint-venture ? Votre compagnie apporterait la technologie, l'équipement, les capitaux ; nous, nous fournissons le site géographique (très important !) et la force de travail. Nous fabriquerions ensemble ce produit dont la demande est grande actuellement.*

M. Dupes Nous ne demandons pas mieux, cher M. Wang, pour prouver notre désir sincère de « coopérer », que de faire une *joint-venture*. Cependant, comme nous ne pouvons pas investir à la légère, il y a beaucoup de problèmes qu'il nous faudrait d'abord résoudre. Tenez, par exemple, le problème des devises étrangères : si nous vendons nos produits en Chine, serons-nous payés en RMB ou en devises ?

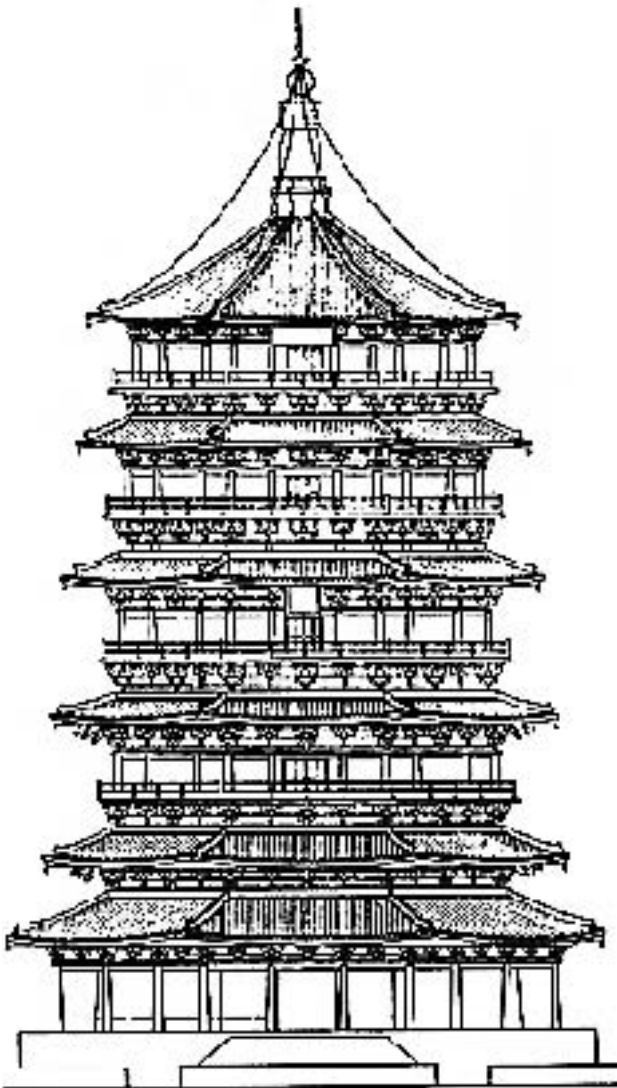
M. Wang *En RMB, bien sûr...*

M. Dupes Mais alors, comment pourrions-nous rapatrier nos bénéfices et récupérer notre investissement initial ? Puisque l'on ne peut pas sortir les RMB de Chine...

M. Wang *Justement, c'est pour cela que nous devons aussi exporter une partie des produits. En fait, la meilleure solution serait que votre compagnie rachète à la joint-venture (en devises, bien sûr) une partie (disons, la moitié) des produits, que vous écoulerez sans problème à l'étranger grâce à votre réseau commercial international...*

M. Dupes (en aparté) Se rend-il compte que le marché à l'étranger est déjà saturé, et que c'est pour cela que nous essayons actuellement d'explorer le marché chinois ?

M. Wang (continuant, imperturbablement) *Quant à rapatrier votre part des bénéfices des ventes en*



D.R.

Chine, vous pourriez par exemple racheter des produits chinois avec vos RMB...

M. Dupes (faisant un grand effort pour rester calme) Cher M. Wang, puis-je vous poser une question bien franche ?

M. Wang *Bien sûr, cher M. Dupes. Ne sommes-nous pas de vieux amis ?*

M. Dupes Quel intérêt aurions-nous à faire une telle joint-venture, ma compagnie et moi ? Si le marché chinois nous est fermé ! Vous savez, pour l'étranger, nous pouvons aussi bien vendre les produits que nous fabriquons chez nous.

M. Wang *D'abord, en vous installant en Chine, vous pourriez profiter d'une main-d'œuvre moins chère.*

M. Dupes (en aparté) Ça y est, la musique est repartie. Mais je sais trop bien maintenant que, si le salaire mensuel moyen d'un ouvrier chinois est de 100 yuans (environ 200 FF) :

– dans une *joint-venture*, il est payé un peu plus cher parce qu'il est supposé avoir une plus grande productivité ;

– si l'on tient compte des prestations sociales (le logement des ouvriers, la crèche et l'école à l'intérieur de l'usine...), il faudra, en plus, doubler cette somme ;

– si, de plus, l'on tient compte du fait que la productivité est en général, ici, de moitié inférieure à celle de Hong-Kong, par exemple, il faudra en fait multiplier ce salaire par quatre ;

– sans compter les tracasseries bureaucratiques ; la difficulté de choisir une personne compétente ou de licencier une personne incompétente ; cette loi sur les *joint-ventures* qui n'en est toujours pas à sa version finale ; la rétroactivité des lois dans ce pays...

– et puis, ce cher Monsieur Wang, tout vieil ami qu'il soit, nous facturera l'occupation du site à un taux tellement élevé, qu'il aura sans peine la majorité absolue des parts, sans avoir rien déboursé ;

– et les ouvriers ne sont pas actuellement assez qualifiés ; il faudrait encore compter leurs frais de formation ;

– et, à supposer qu'ils puissent finalement maîtriser la technologie, ne vont-ils pas s'empresse de la passer aux copains ; et on aura alors un concurrent de plus sur le dos !

M. Wang (n'ayant rien entendu de tout ce qui précède) *Et puis, surtout, il ne faut pas raisonner seulement à court terme. La Chine est un marché potentiel si vaste ! Mais si vous ne venez pas l'occuper maintenant, un de vos concurrents viendra et prendra une meilleure option pour l'avenir...*

M. Dupes (en aparté) *N'y a-t-il pas une contradiction à brandir la potentialité du marché chinois comme un appât, tout en le refermant grâce à des subtilités de devises ?...*

Ce dialogue, pour caricatural qu'il puisse sembler, est à peine fictif : j'ai été, à plusieurs reprises, le M. Dupes en question. Le plus troublant, c'est que je ne suis pas si sûr que ça que les divers M. Wang aient parlé avec cynisme et n'aient

pas cru sincèrement à ce qu'ils disaient... Mais, à l'heure des premiers bilans des premières *joint-ventures*, l'illusion s'est un peu émoussée ; la Chine est maintenant moins mystérieuse et semble moins profonde, depuis que des hordes d'hommes d'affaires ou de touristes commencent à la parcourir dans tous les sens. Nombreux sont ceux qui la voient maintenant comme un pays comme les autres, avec lequel on peut faire des affaires sans pour autant avoir à le couvrir de fleurs. D'aucuns peuvent penser aussi maintenant que l'on a un peu trop vite extrapolé au milliard de Chinois le dynamisme des Japonais, Coréens, Taïwanais, Hongkongais et des communautés de la diaspora chinoise, en oubliant que trente ans de soubresauts idéologiques et de rigidité bureaucratique ont dû émousser pas mal d'énergies.

Et les Chinois ? Peut-être commencent-ils aussi à se rendre compte que l'illusion ne peut durer indéfiniment, et qu'il faudrait que, rapidement, quelque chose de plus concret prenne le relais. Peut-être commencent-ils aussi à se rendre compte que les sociétés capitalistes ont surtout pour vocation de faire de l'argent et non d'offrir à la Chine, au risque de se créer des concurrents potentiels, de la haute technologie, que la Chine, malgré tout son orgueil et toute sa sagesse, n'est pas encore en mesure de digérer. Mais que, malgré cette férocité cynique du monde capitaliste, la Chine, en réduisant ses ambitions à des dimensions plus réalistes, et en s'engageant plus résolument dans le concert international, a encore beaucoup à gagner dans ce genre de « coopération »...

Récemment, les plaintes des étrangers sont parvenues à l'oreille du gouvernement qui, signe encourageant, a ordonné une enquête plus approfondie sur les problèmes des *joint-ventures* et les moyens d'y remédier. C'est que le problème est d'importance pour une Chine qui espère toujours attirer des capitaux étrangers, et pour qui la faillite de l'expérience « *joint-venture* » serait du plus mauvais effet. Et puis, la Chine s'interroge encore sur les raisons pour lesquelles cette « haute technologie » tant espérée n'était pas arrivée avec ce premier train de *joint-ventures*.

Des conclusions de cette enquête dépendra l'avenir des *joint-ventures* et peut-être même celui des « quatre modernisations » elles-mêmes. Conclura-t-elle qu'il lui faudrait à l'avenir plus de réalisme, plus de patience, plus d'humilité, et une ouverture plus franche vers le monde occidental ? Ou, au contraire, qu'il lui faudrait renforcer sa méfiance vis-à-vis de ce monde capitaliste qui ne veut pas jouer jusqu'au bout le jeu de l'angélisme (ou de la naïveté) ?

