

NÉGOCIER EN ASIE

Entretien avec M. ***** et son assistant

MENÉ PAR
FRANÇOISE
CHEVALIER
HEC

ET FRANCIS
PAVÉ

Centre de
Sociologie des
Organisations

Négocier n'est jamais simple.

Négocier à l'étranger et dans une langue qu'on ne maîtrise pas ou mal,

l'est sans conteste encore moins : il faut identifier ses interlocuteurs

et apprécier leur pouvoir réel, contrôler la traduction

et s'imprégner des us et coutumes locaux.

Si, de plus, tout ceci se passe en Chine,

l'exotisme de la situation risque de faire perdre de vue,

qu'au-delà des clichés mille fois rebattus, c'est en écoutant l'autre,

fondamentalement, qu'on mène à bien une négociation.

Henri
Cartier-Bresson,
Pékin, 1948.
Photo prise à la
veille de la prise
de Pékin par
les troupes
communistes.

Gérer & Comprendre (G & C)
Quelle expérience avez-vous de la Chine ?

M. ***** Je me suis expatrié à plusieurs reprises en Asie. Aussi lorsque vous m'avez parlé de votre sujet sur « l'opacité du monde chinois », j'ai trouvé cela très intéressant.

Mon premier contact avec l'Asie date de 1968, mais je ne veux pas jouer les anciens combattants ! J'avais été envoyé en Chine et en Corée par une société d'ingénierie. Or, à cette époque, la Chine venait d'être reconnue officiellement par la France et elle avait déjà signé plusieurs contrats avec notre pays. La Corée du Nord recherchait aussi cette reconnaissance internationale, aussi a-t-elle

signé exactement les mêmes contrats : trois contrats avec les mêmes sociétés. Mais cela fut, pour elle, sans effet sur le plan diplomatique.

Puis, je suis revenu en Chine en 1978, pour représenter une autre société qui cherchait à vendre de gros équipements. Mais l'année suivante, les Chinois se sont rendu compte qu'ils visaient au-dessus de leurs moyens : ils ont ralenti les négociations et, finalement, ils ont abandonné leurs projets.

En 1989, je me suis installé en Asie, en Corée du Sud cette fois, puis à Pékin, en 1992, pour représenter ma société.

G & C *Quelles sont les difficultés lorsqu'on négocie des contrats avec les Chinois ?*

M. ***** Je dirais que le plus simple, c'est quand on négocie : lorsqu'on s'est mis d'accord sur quelque chose et qu'on discute dans un cadre. La difficulté réside en amont : connaître l'environnement, savoir ce que les Chinois veulent, au fond. Lorsqu'ils ne sont pas décidés à parler, c'est très délicat. C'est très différent des pourparlers avec des Coréens qui, eux, sont beaucoup plus directs. Avec ces derniers, c'est rude et cette rudesse les amène, et nous aussi d'ailleurs, à se découvrir. En Corée lorsque vous êtes reçu, il arrive qu'on vous demande d'entrée : « *Qu'est-ce que vous voulez ?* ». Alors, on reprend son souffle et on commence à parler. En Chine, on est reçu –



bien reçu, même – mais lorsqu'on ressort, on ne sait pas trop où l'on en est. À la fin des années 1960, nous étions dans un contexte très différent : des accords politiques avaient été signés et les Chinois avaient envie de conclure rapidement des contrats avec des industriels français. Cela leur était nécessaire pour la manœuvre diplomatique d'ensemble. Là, nous n'avions pas de problèmes de « négociation » : les contrats étaient discutés en Suisse.

G&C *Ont-ils le même rapport que nous aux contrats, à la chose signée ?*

M. ***** Non ! Ce n'est pas un contrat de type anglo-saxon. Dans le contrat, il y a une règle à suivre, implicite. Il faut la suivre, la respecter, savoir quels sont les besoins du client et suivre l'évolution de ces besoins. Si on suit cette règle, il n'y a pas de difficulté. Ce sont de bons payeurs... On trouve toujours des solutions. Mais s'il n'y a pas ce respect, vous verrez apparaître la dureté chinoise. On ne vous dira pas que ça ne va pas, mais vous allez l'apprendre à vos dépens. On ne vous dira jamais que vous avez « dépassé la limite »!

G&C *Est-ce la même chose lorsqu'il s'agit de négociations qui ont un aspect politique fort ?*

M. ***** Dans les années 1980-90, j'étais sur des « produits politiques ». On avait souvent affaire au gouvernement, à la Commission du Plan. L'aspect politique était fondamental !

G&C *Mais y a-t-il des pressions politiques fortes, sans autonomie des partenaires ?*

M. ***** Je ne parlerais pas de pression. Il n'y a jamais « pression » du sommet vers la base, à proprement parler. Il y a des gens qui veulent faire aboutir un projet ; ils en ont les moyens et ils vont faire en sorte d'obtenir les appuis nécessaires. Il s'agit plus de demandes de cet ordre que de volontés venues d'en haut. On a une vision très autoritariste du monde chinois, en France. Ce n'est pas comme cela :

H. Cartier-Bresson/MAGNUM PHOTOS

DOSSIER CHINE

les gens ont la force et les moyens de monter des projets. Lorsqu'il y a un projet, comme chez nous d'ailleurs, il y a des oppositions qui se manifestent. C'est normal parce qu'il y a des enjeux. Lorsqu'il y a des enjeux entre Chinois et Occidentaux, alors on a de la violence qui circule : de la violence pure, une violence inouïe. Le monde chinois est un monde violent.

G&C *C'est vrai qu'on a un schéma autoritariste de la Chine, on imagine peu ces oppositions internes.*

Assistant Il y a des projets centraux où il n'y a pas d'opposition et il y a des projets moyens où il y a des oppositions. Cela dépend en partie de l'importance des projets. Pour les grands projets, il peut y avoir des oppositions. Par exemple, pour un premier projet, au milieu des années 1980, il n'y a pas eu d'opposition. C'était Deng Xiaoping qui l'avait demandé... Mais pour un second que nous avons signé en 1995, il y a eu des oppositions. Il y a eu un réel conflit, un conflit de pouvoir entre la province et le centre, qui a été arbitré au sommet.

G&C *Vous parliez de violence, comment se manifeste-t-elle ?*

M. ***** La violence, c'est au sens de lutte, de pression entre les différents partenaires. Les affrontements m'ont paru très rudes. Derrière une façade rationnelle, il y avait autre chose. La façade rationnelle, l'approche économique et financière est faible par rapport à l'enjeu de pouvoir.

Assistant La violence chinoise c'est, par exemple, pour reprendre le second projet dont nous venons de parler : « *On n'achète pas ! Vous voulez nous imposer ça... nous, on ne paye pas !* ». Or, il y a toujours des problèmes actuellement avec ça. Avant, Li Peng se déplaçait pour régler ce genre de problèmes, mais visiblement ils n'ont été réglés qu'à moitié et en aucun cas à long terme !

G&C *Avez-vous des exemples concrets de situations dans les-*



quelles vous ne compreniez rien à ce qui se passait ?

M. ***** Oui ! Dans plusieurs contrats, au total pour plusieurs centaines de millions de francs. Au cours des négociations finales, les Français viennent à 5 ou 6. Les Chinois, eux, sont 15, parfois plus encore ! Pour finaliser, c'est trop lourd, aussi demandons-nous si nous pouvons faire une réunion à 4. Ils acceptent et on se retrouve 2 Chinois et 2 Français : des décideurs ! On pensait être en

confiance, nous nous connaissons tous, bien. En une demi heure, trois quart d'heure nous tombons d'accord sur le prix final : tous les différents mineurs allaient se régler. Je note les chiffres sur mon carnet de façon à les montrer aux Chinois et à lever toute ambiguïté.

Le lendemain, nous nous rendons comme prévu dans la salle de réunion, mais là, il n'y a plus personne. Le jour suivant, la délégation chinoise revient, mais



L'ÉTRANGETÉ VÉCUE



ce n'est plus la même. Ce sont d'autres décideurs, plus importants. Avec eux, il n'y a jamais eu d'accord. C'était irrécupérable ! On a mis plusieurs jours à comprendre la situation : il y avait eu un sursaut politique. En fait, un groupe de pression avait fait en sorte de faire échouer les négociations pour se venger du fait que nous ayons signé précédemment deux projets avec le groupe auquel il s'opposait. Par la suite, les Chinois sont venus nous raconter, en audien-

ce tout à fait officielle, ce qui s'était passé selon eux, et pourquoi nous avons été exclus de cette négociation. Le discours, de plus d'une heure, déformait totalement ce qui s'était passé. Nos réactions ont été rudes parce que nous ne pouvions pas accepter cela. Dans de telles situations, il est possible d'être violent. Nous n'avions pas à accepter le compromis qu'ils tentaient de nous imposer en totale contradiction avec les faits. Alors là, c'est le temps de

l'affrontement. Sur le moment, je pense qu'il vaut mieux dire les choses, même si c'est pour aboutir à la rupture. Si on ne le fait pas, on perd une partie de sa crédibilité.

Assistant Ce que j'ai su par la suite, c'est qu'ils ont dit à leur Ministre que nous avions dédaigné leur délégation. En fait, dans cette négociation, il y avait deux projets, un gros et un petit. Les Chinois qui négociaient pour le petit projet (celui de l'incident) ont pensé que nous dédaignions leur projet au profit du plus important.

M. ***** Oui, mais il faut reconnaître aussi que nous n'avons pas joué le jeu : ils nous demandaient de baisser nos prix. Nous leur avons fait une proposition inférieure, mais en baissant le volume des marchandises fournies et ils s'en sont rendus compte. Toutefois nous, nous ne pouvions pas faire autrement !

Assistant Après coup, nous avons analysé ce qui s'était passé : à partir de ce moment, ils ne nous ont plus reçus, ce n'étaient plus les mêmes personnes, etc.

G&C Aviez-vous perçu des signes de ce qui se passait avant l'échec des négociations ?

Assistant Le refus se voit dans l'attitude des négociateurs ; par exemple, s'ils prennent beaucoup de temps sur des points mineurs, c'est mauvais signe.

G&C S'ils sont nombreux pendant les négociations, est-ce pour faire un effet de masse ?

M. ***** Non, c'est plus compliqué ! Il arrive souvent que le vrai décideur ne soit pas physiquement présent dans la salle des négociations, mais qu'il ne soit pas très loin non plus. On se retrouve à négocier avec une personne qui n'a pas vraiment de pouvoir décisionnel. À un moment, celui-ci sort de la salle de réunion, sans dire pourquoi, et revient pour continuer à négocier. J'ai vécu une expérience comme celle-là où notre interlocuteur chinois est sorti trois fois. La troisième fois, j'ai dit au responsable de la firme qui était venu de France pour traiter avec

Les relations diplomatiques sino-européennes au début du siècle, vues par le magazine «Punch, or the London Charivari», avril 1901.

DOSSIER CHINE

moi : « *Ne vous inquiétez pas, le décideur est là, certainement juste à côté* ». On nous avait dit en début de séance qu'il ne pourrait pas assister à nos travaux car il était à Pékin. En fait, il avait dû arriver entre-temps. Alors, nous nous sommes levés et nous avons naïvement demandé à rencontrer le décideur, en faisant comme si on n'avait rien compris à leur manège. On voulait provoquer un tête-à-tête. Bien entendu cela n'était pas possible puisqu'il était à Pékin !

Assistant En fait, cela permet au décideur de garder la liberté de se prononcer, dans la mesure où il ne veut pas s'engager.

G&C *Mais nous, en Occident, ne faisons-nous pas, parfois, la même chose ?*

M. ***** Oui, tout à fait ! Il est évident qu'en France et dans les pays occidentaux, on ménage le niveau hiérarchique le plus élevé. On ne va pas faire discuter le PDG à chaque décision ; il m'est déjà arrivé d'assister à des réunions où le Directeur n'était pas dans la pièce, mais juste à côté, et tout le monde savait qu'il était à côté !

Nous aussi on sait jeter des nuages de fumée dans les négociations.



L'art de la négociation, c'est aussi de lancer la partie adverse – les Chinois, en l'occurrence – sur de fausses pistes ! Il n'y a rien de plus plaisant. C'est une méthode où les Chinois savent, eux aussi, exceller. Cela peut durer des mois et des mois : on envoie des signaux, on leur fait attaquer des leurres. On connaît parfaitement bien leur terrain, on sait où on veut les faire aller, où on ne veut pas se faire attaquer. C'est un jeu de poker menteur ; c'est extraordinaire ! C'est agréable à jouer quand on est en négociation. Une fois, il nous est arrivé de faire durer des négociations pendant des jours, alors que nous savions que nous étions d'accord dès le début pour, au total, protéger l'essentiel : le prix.

G&C *Pouvez-vous illustrer concrètement l'usage de ces fausses cibles ?*

M. ***** Une fois, au cours de négociations, les Chinois nous disent : « *Votre prix est quatre fois trop cher !* ». Nous n'avons pas contesté violemment, nous avons adopté une défense molle, car nous ne pouvions pas rester sur ce terrain-là. Nous avons fini par comprendre qu'ils savaient que nous avions vendu moins cher à d'autres Chinois. Mais le message c'était : « *Vous voulez nous vendre, à nous, plus cher qu'à d'autres Chinois* », ce qui constituait pour eux une véritable honte, donc était inacceptable. La négociation a duré des mois. Ils nous demandaient des

rabais et nous, nous leur présentions les chiffres différemment, avec des options, des alternatives... On essayait de proposer les choses de façon positive.

Mais eux, ils revenaient toujours sur le même fait : « *Vous voulez nous vendre à nous, plus cher qu'aux autres Chinois !* » À la fin, d'eux-mêmes, ils nous ont dit : « *Il faut que vous nous proposiez au même prix que les autres* ». Mais ils avaient oublié le « *quatre fois plus cher* ». En fait, ils ne savaient pas vraiment à quel prix on avait précédemment vendu. Nous leur avons alors fait la démonstration que notre proposition était intéressante. Je leur montrai des documents authentiques de l'autre négociation pour leur apporter des preuves. Ils avaient donc la possibilité de vérifier les chiffres que nous leur donnions. On les avait déjà suffisamment orientés sur ce terrain lorsque le jour de la négociation finale est arrivé. Il n'y avait plus qu'un acheteur, entouré de son groupe de Chinois, ce qui est assez rare. Il ne voulait pas nous dire son prix ; il demandait encore des rabais, il voulait encore négocier. On a mis trois jours avant d'arriver à lui faire dire son prix. Les autres Chinois avaient bien compris ce qu'on cherchait à lui faire dire et ils rigolaient entre eux. Quand l'acheteur a dit son prix, je l'ai écrit au tableau, ce que je fais souvent. Il était gêné, il a acquiescé, mais j'ai dû ensuite l'effacer.

G&C *Mais à quoi correspondait ce « quatre fois plus » ?*

M. ***** Il n'y a pas d'explication rationnelle à ce chiffre. Je suppose qu'ils étaient arrivés à ce chiffre en se basant sur un contrat antérieur mais, avec les fluctuations du dollar...

C'est vrai qu'on est un peu perdu quand il n'y a pas de base rationnelle. Les Occidentaux cherchent à replacer toute chose dans un système rationnel. Or, nous sommes face à des gens qui n'ont pas les mêmes bases de raisonnement. Ils ont leurs propres bases, mais ils n'en





L'ÉTRANGETÉ VÉCUE

sont pas moins cohérents ! L'harmonie compte beaucoup plus pour eux que la logique du raisonnement, par exemple. Là, on a le choc des deux mondes. Si on reste dans cette confrontation, ça n'ira pas, ça ne pourra pas se faire. Moi, il a fallu que je refasse mon calcul pour me convaincre. Nous aussi, nous avons acheté aux Chinois, ça a été extraordinaire, cette expérience !

Assistant La chose importante, c'est qu'il faut bien comprendre l'interlocuteur : qu'est-ce qu'il pense ? C'est essentiel !

G&C Comment peut-on faire l'apprentissage de la négociation ?

M. ***** On apprend en faisant ! **G&C** Certes, mais la langue n'est-elle pas un sérieux obstacle à cet apprentissage ?

M. ***** C'est un obstacle phénoménal ! On travaille en chinois, on négocie en chinois. Or, il n'y a pas de traduction du « oui » ni du « non » en chinois ! La traduction c'est : « J'ai compris ce que vous vouliez dire ». Cela ne veut absolument pas dire « oui ». Ils reformulent le « oui ». C'est une tradition chinoise. On peut ainsi partir sur une fausse idée et, une fausse idée entraînant une autre... C'est là que la connaissance des marchés, des interlocuteurs est importante. Cette opacité n'existe pas entre Chinois, il y a peu de confidentialité entre eux, ils se parlent beaucoup, bien plus que nous. Entre Occidentaux, il faut se connaître depuis des années pour pouvoir se parler « à bâtons rompus ». C'est pour cela qu'on a besoin de quelqu'un, d'un assistant chinois dans la négociation. Toutefois, ceci n'est pas exclusivement chinois, c'est souvent le cas dans les transactions internationales.

Mais il ne faut pas non plus tomber dans l'idée que tout est compliqué et opaque. Il faut être pragmatique, simple et direct. Il faut dire ce que l'on a à dire, comme on veut le dire. Il faut simplifier à l'extrême et, après, voir si l'étape qu'on a abordée est franchie. On y va doucement,

au rythme qui convient. Avec les Chinois, c'est très simple : c'est toujours très compliqué !

G&C Mais n'est-ce pas, en vérité plus caché que compliqué ?

M. ***** Dès que vous rentrez dans le bureau d'un Chinois, il sait ce que vous pensez, dans quelles dispositions vous êtes. Il est tellement habitué à cela.

Il y a un stéréotype à abattre : la passivité des Chinois. Les Chinois s'expriment par les gestes, les mimiques. Mais si on leur a demandé de ne rien dire, ils sont disciplinés : ils gardent le secret.

Assistant Les Chinois comme les Français, pour travailler, ont besoin du respect. Si on les respecte, c'est gagné ! Il faut y faire attention, tout en insistant toujours sur les points que l'on veut négocier. Mais la façon d'insister est un art. **M. ******* sait insister, mais d'une certaine manière...

G&C Quel est votre rôle, en tant qu'assistant ?

Assistant J'assiste **M. *******. Par exemple, dans les négociations que nous sommes en train de mener actuellement, je suis responsable de la localisation des achats en Chine.

M. ***** On achète en Chine à des conditions particulières. Mais, compte tenu du type de matériel dont nous avons besoin, ce n'est pas toujours évident. En janvier dernier (1) notre patron nous a réunis en interne et nous a dit : « Vous allez considérer les usines chinoises comme vos ateliers, les organiser comme les nôtres ». Cette simple idée a mis deux ans pour aboutir. La mettre en application c'est long, mais, petit à petit, ça se fait. Certains Chinois sont d'accord et nous disent : « Dites-nous comment faire et nous le ferons ». Des directeurs ont dû se déplacer pour arriver à faire balayer les usines. Il ne fallait pas discuter du principe. Dès qu'on commence à discuter du principe, c'est fini !

G&C Dans vos démarches, est-ce qu'il vous est arrivé d'avoir un clash ?

M. ***** Cela a dû nous arriver !

Mais je ne m'en suis pas aperçu.

Assistant Oui et non ! C'est arrivé mais... j'apprécie beaucoup de travailler avec **M. ******* car il analyse beaucoup ce qui se passe.

M. ***** Il me revient en mémoire une erreur dans la négociation, que je n'ai commise qu'une seule fois, et dont il faut absolument se garder : j'ai mis en doute la parole des Chinois : « Ce que vous dites est faux ! » Nous avions traité notre interlocuteur de menteur, sur une affirmation commerciale.

Assistant C'est une chose qu'il ne faut jamais faire avec les Chinois.



D.R.

M. ***** Oui, jamais ! De plus ils ont dit « chiche » et ils ont apporté la preuve de leur honnêteté, ce qu'ils ne font jamais d'ordinaire. Ils l'ont fait parce qu'ils avaient perçu qu'un seul des Français présent le pensait réellement. Alors là, on a eu affaire à cette violence dont je vous parlais tout à l'heure : ils ont montré ce document dans un silence de mort... On a continué à discuter, mais on sentait l'énormité de la rupture peser comme une chape de plomb. Autre type d'erreur : les mauvaises traductions. Un exemple me revient en mémoire à propos

(1) L'entretien a eu lieu en avril 1998.

DOSSIER CHINE

de la traduction du proverbe « *On ne force pas un âne qui n'a pas soif à boire* ». L'interprète a dit quelque chose du genre : « *Je vous forcerais à boire* ». Or, nous étions en train de parler à un ministre ! Nous avons mis six mois à nous remettre de cette faute. Nous avons quand même fini par réussir notre négociation.

G&C *Mais votre assistant chinois, quel est son rôle dans ces situations-là ?*

Assistant Pour moi, le rôle le plus important, c'est, pendant les négociations, de contrôler la traduction, bien sûr, mais surtout de sentir les choses. M. ***** ne peut pas tout percevoir, je l'avertis si quelqu'un a changé de ton, etc., mais surtout, j'essaie de savoir ce que pensent les gens qui comptent. Une chose très importante, c'est d'arriver à sentir qui est pour nous et qui est contre nous. Il faut que je parvienne à convaincre celui qui est contre. Je l'invite et j'essaie de parler avec lui, de lui faire dire pourquoi il n'est pas d'accord et d'essayer de le débloquent. Il faut le convaincre en coulisse. Il faut toujours essayer de passer par quelqu'un que vous connaissez bien et il n'y a qu'un Chinois pour pouvoir le faire !

G&C M. ***** , *parlez-vous Chinois ?*

M. ***** Un tout petit peu, pour la rue. Mais je suis incapable de vérifier une traduction. Toutefois, il m'est arrivé une fois de le faire croire. Finalement, je vais finir par vous faire croire que les négociations sont des jeux de rôles. Ce n'est pas entièrement faux. Il m'est arrivé, par exemple, de laisser les Chinois m'enfoncer... Plus j'étais triste et plus ils étaient ravis... Je les ai emmenés au bord d'une falaise. Mais ils ont fini par se rendre compte qu'ils s'étaient trompés dans leurs calculs. Il ne faut pas aller trop loin non plus car ils se seraient fâchés. Mais la négociation a fini par aboutir. Il fallait qu'elle se fasse, pour des raisons politiques... Nous étions acheteurs.

G&C *Quand vous avez vexé quelqu'un, est-ce définitif ?*

Assistant Cela dépend des personnes.

M. ***** Je pense que les Chinois ont une certaine confiance en moi. Il m'est arrivé de vraiment leur rentrer dans le lard. Il faut, dans l'affrontement, montrer clairement sa position ; sinon, on n'existe plus ! J'ai piqué des colères, après je m'en suis voulu et puis je me suis dit : « *Au fond, tu as dit ce que tu pensais* ».

Il y a une règle, toutefois : après la colère, il ne faut plus en parler. Si on s'est trompé, il faut le dire et s'excuser. Mais la phrase violente, il faut savoir l'oublier ! C'est un non-dit chinois : si vous ne parlez pas de quelque chose, c'est que ça va. Si vous allez voir un patron chinois et qu'il ne vous parle pas de la négociation en cours, c'est que ça va... nous, on a un système rationnel, on fait le relevé des points de désaccord ! Quand je vois ça, ça me met hors de moi ! C'est une maladresse énorme !

G&C *Pouvons-nous parler de la corruption ? Est-ce qu'il y a corruption au sens où, nous, nous l'entendons ?*

M. ***** Je ne sais pas comment répondre à cette question. Je n'ai pas connu ce problème plus en France qu'en Chine. Il est exact qu'on en entend beaucoup parler, mais c'est sur des petites choses. Il y a, en Chine, une tradition des petits cadeaux, une tradition qui est en rapport avec la considération que l'on a pour la personne.

Assistant C'est un milieu sain, dans d'autres secteurs c'est beaucoup plus compliqué.

M. ***** Nous avons des clauses anti-corruption... Il arrive que l'on reçoive des petits cadeaux... lors de la prise de contact par exemple. Une fois, j'avais dit que j'aimais beaucoup le vin jaune chinois et à la fin d'un repas, on nous en a donné une bouteille... vous voyez, ça ne porte quand même pas à conséquence. Il peut arriver que quelqu'un nous contacte et nous

dise : « *Je vais vous faire avoir le marché* ». J'ai une confiance tout à fait limitée dans ce genre de personnes. J'ai connu un cas de cette espèce, mais c'était complètement à côté de la plaque.

Assistant La corruption est certainement un grave problème en Chine. J'en ai souvent entendu parler.

M. ***** Ce qu'on sait, c'est ce qu'on lit dans les journaux. Mais à notre niveau de négociation, il faut bien dire assez haut placé, nous n'avons jamais eu affaire à la corruption. Dans les contrats, il y a des clauses qui sont... raides ! Nous les appliquons et elles sont réciproques ! Il y a ces mêmes règles dans nos contrats d'achat avec les usines chinoises. Il y a un droit d'audit, c'est-à-dire qu'on se donne le droit de vérifier les comptes. Nos propres comptes sont audités par des gens externes qui sont mandatés pour ce faire. Ce sont les règles internationales et ces gens ont accès à tous nos comptes.

En fait, je ne sais pas si nous avons vraiment envie de faire auditer les comptes chinois, je ne sais même pas si cela est matériellement faisable. Mais en amont de nous, s'ils voulaient, ils pourraient... peut-être.

En Asie, nous avons été audités pendant un an et demi par l'autorité fiscale. On avait mis en place une équipe fiscale. On montrait tout. Cela s'est bien passé.

G&C *Vous est-il déjà arrivé de procéder à des audits en Chine ?*

M. ***** Non, pas encore. Mais cela devrait se faire car nous avons le projet de fonder une société en commun avec une société chinoise. Nous apporterions le cash et eux le matériel et les bâtiments. Je suis très intéressé de voir leurs réactions lorsque je vais leur demander de voir leurs comptes ; voir le prix d'achat du matériel, par exemple ! Je pourrai alors comprendre l'industrie chinoise de l'intérieur et non plus de l'extérieur comme je le fais actuellement.



L'ÉTRANGETÉ VÉCUE

G&C *Ce qui ressort de vos propos, c'est une recommandation de bon sens : écouter l'autre, percevoir ce qu'il veut... C'est une réflexion qui va à l'encontre de ce qui est expliqué dans les sessions de formation à l'expatriation organisées par les cabinets conseils. Mais avez-vous eu une formation au départ ?*

M. ***** Non ! Je n'ai rien fait avant de partir et je ne pense pas que cela soit très utile. Sauf peut-être pour des gens qui ne sont jamais partis ; pour les informer sur la culture de leurs interlocuteurs, sur la région où ils vont aller, afin d'éviter des réactions de rejet. J'ai vu des choses très regrettables, comme ce médecin occidental du travail, obsédé par la saleté, qui avait

fait partir les expatriés avec tout un matériel... inutile et ridicule. Il vaut mieux dire aux gens qu'ils auront des difficultés avec la langue, la nourriture et qu'ils feraient bien de partir avec quelques provisions. Moi, j'emporte toujours des provisions... C'est utile quand on a le blues !

G&C *Lorsque vous êtes rentrés, est-ce que vous mettez votre expérience en commun avec d'autres expatriés ?*

M. ***** Non ! Il n'y a pas de mise en commun. Chacun a son approche de la Chine. Qu'est-ce que vous voulez que je dise à d'autres ? Je leur dirais simplement : « *Que chacun fasse son métier en bon professionnel ; cela marchera !* ». Je ne suis pas professeur, mais si quelqu'un

vient à moi et me dit : « *Parlez moi de...* », alors là, je suis prêt à parler de mes expériences, je l'ai déjà fait, d'ailleurs !

Assistant Ce qu'il faut, c'est avoir envie de connaître les gens, de les observer... de les pressentir.

M. ***** C'est vrai, et loin d'être toujours appliqué ! La communauté française de Pékin, par exemple, a beaucoup changé depuis 1992. À mon retour, j'ai découvert une communauté de notables. Les gens se donnent de l'importance. Il n'y a pas pire ! Je ne crois pas, d'ailleurs, qu'ils soient très appréciés des Chinois. Un Chinois ne se met jamais en avant. Un Chinois est avant tout modeste !

● À la Foire commerciale de Canton...