

A QUOI TENAIT LA SIGNATURE D'UN CONTRAT EN CHINE VERS 1990 !

Document de Michel Rozay

Avertissement : Hormis le nom de mon collègue co-acteur de l'anecdote qu'il m'était difficile d'omettre, je n'ai pas cité les noms des nombreux collègues, à tous niveaux, qui ont joué un rôle important, soit directement soit en support, dans le succès de nos actions en Chine. A les citer, j'en aurais fatalement oublié et été injuste, ce que je voulais éviter. A ne pas les citer, j'apparais proportionnellement sans doute trop dans le texte : je vous prie de m'en excuser.

Contexte et Genèse du contrat:

En 1988, Alcatel attribua deux provinces chinoises, le Hunan au sud et le Heilongjiang au nord, à Alcatel-CIT pour qu'elle tente d'y vendre des autocommutateurs E10 en utilisant des financements supportés par le gouvernement français. On parlait de ventes dites « sur protocole », car inscrites sur une liste de projets choisis chaque année conjointement par le Ministère chinois du Commerce Extérieur (MOFERT à l'époque) et par la DREE (organisme français soutenant les exportations) guidée par le Conseiller Commercial de l'Ambassade à Pékin.

Quand je fus envoyé à Pékin mi-1988 comme Représentant Général d'Alcatel-CIT en Chine, il fut décidé que le Bureau de Pékin se chargerait des relations avec les autorités gouvernementales chinoises (MOFERT et MPT : Ministère des Postes et Télécommunications) ou françaises (Ambassade) ainsi que du traitement du projet Heilongjiang, alors que le Bureau de Shanghai, rattaché au premier, se chargerait du traitement du projet Hunan.

En ce qui concerne le traitement des projets, il est très vite apparu que nos collègues de Shanghai auraient beaucoup plus de difficultés que nous : les gens du Nord de la Chine sont en général plus directs et sincères que ceux du Sud, et le Hunan, province de naissance de Mao Ze Dong, affiche une fierté et une défiance supplémentaires. Ils ont effectivement souffert plus que nous, tant sur le plan du travail que sur celui des banquets: les deux provinces étaient également redoutables pour les « ganbei » (multiples cul sec à l'alcool chinois) mais le Hunan de surcroît mangeait horriblement pimenté !

Pour ce qui est des relations avec les autorités gouvernementales, je vais me contenter ici de donner un aperçu des actions que je maîtrise pour y avoir été impliqué :

-Constante surveillance des représentants des autres filiales d'Alcatel en Chine qui tentaient d'aller sur les provinces qui nous étaient attribuées (heureusement, rentrant tard du bureau, j'avais un avantage certain en matière d'interception de fax échangés avec leurs bases!)

-Persuasion des évaluateurs des Instituts du MPT (la bonne exécution des premiers contrats E10 à Pékin par nos collègues des Réalisations, et une certaine confiance auprès des dits évaluateurs que j'avais acquise à la longue depuis 1983, ont facilité la tâche)

-Persuasion du MOFERT, du client et de la Centrale d'Achat sur les qualités comparées du protocole français (il m'a fallu étudier les caractéristiques des divers financements et préparer des démonstrations avec nos banques)

-Persuasion des autorités françaises sur le bien fondé de l'attribution de financement sur protocole à nos projets, puis persuasion du MOFERT sur le fait qu'il pourrait proposer, avec de bonnes chances qu'ils soient retenus, nos projets Hunan et Heilongjiang sur la liste du protocole.

Je voudrais simplement m'étendre un peu plus sur ce dernier point :

Le Conseiller Commercial m'avait fait savoir que les autorités françaises n'accepteraient nos projets que s'ils s'inscrivaient dans une stratégie à plus long terme d'Alcatel pour implanter et fabriquer la technologie française (ici E10) en Chine. Dur, dur... ! Sachant que le MPT avait déjà annoncé qu'il limiterait les transferts de technologie à trois systèmes de commutation (S12, EWSD, NEAX) et qu'Alcatel avait déjà démarré la fabrication du S12 dans sa JV SBTEMC à Shanghai. Finalement, avec le support du Management d'Alcatel et de mes collègues travaillant en base arrière en Europe sur le CSN, nous avons élaboré la stratégie suivante de laquelle je devais convaincre le Conseiller Commercial : dans les autocommutateurs, la grosse masse de matériel est dans les unités raccordement d'abonnés, Alcatel a déjà fait converger un maximum d'éléments devenus communs au S12 et à E10, et SBTEMC pourra fabriquer les unités de raccordement d'abonnés E10, avec des composants électroniques (communs au S12 et à E10) eux-mêmes fabricables en Chine dans la JV Belling nouvellement créée à Shanghai entre Alcatel et SBTEMC. Après présentation de cette stratégie, le Conseiller Commercial s'est montré réceptif et a demandé à son adjoint de travailler avec moi pour s'assurer de la faisabilité de cette stratégie et d'effectuer une visite à Shanghai. Le Management d'Alcatel a fait le nécessaire auprès du Management de SBTEMC, qui ne voyait pas spontanément un intérêt à favoriser la promotion du E10. J'ai effectué plusieurs missions à Shanghai pour harmoniser nos discours et préparer les personnes de SBTEMC que l'adjoint du Conseiller Commercial allait rencontrer. J'ai par ailleurs étudié le B-A BA de la fabrication des composants électroniques pour préparer une visite de cet adjoint chez Belling également. Mes exposés vulgarisateurs, les documents remis pour qu'il puisse faire son rapport, et les visites, ont apparemment eu l'effet escompté car l'adjoint du Conseiller Commercial, satisfait de se voir savant tout à coup, a fait un rapport très positif à son chef. Dans la foulée, celui-ci a rédigé une lettre au MOFERT dans laquelle il suggérait que les autorités françaises verraient positivement l'inclusion de nos projets Hunan et Heilongjiang dans le protocole français si les acheteurs jugeaient par ailleurs nos équipements compétitifs et performants. Ceci s'est passé en mai 1989. Quelques jours après, les manifestations qui aboutirent aux événements de Tian An Men, s'amplifiaient dans Pékin. Le Conseiller Commercial m'a alors dit : vous avez de la chance, quelques jours plus tard je n'aurais pas écrit cette lettre !

Il nous a encore fallu patienter 18 mois pour le Heilongjiang et 2 ans pour le Hunan avant de pouvoir signer les contrats car, en réaction aux événements de Tian An Men, les gouvernements européens (sauf l'espagnol qui s'est engouffré dans la brèche pour faire entrer ses entreprises sur le marché chinois) ont suspendu pour de longs mois la finalisation des accords de financement sur protocole. Heureusement, la lettre était là pour maintenir le MOFERT et le MPT en haleine. Le client du Heilongjiang, docile, a été d'accord pour signer dès que les consignes lui en ont été données de Pékin. Au contraire, celui du Hunan a dû subir des pressions répétées pour accepter de signer.

La signature et l'anecdote

C'est donc un vendredi après-midi du premier semestre 1991 qu'une délégation d'Alcatel, emmenée par Bernard DE GAULLE (neveu du Général et très respecté des autorités chinoises à cause de la reconnaissance précoce de la République Populaire de Chine par la France quand son oncle était au pouvoir) doté des pouvoirs de signature, arrive à Changsha (capitale du Hunan) en même temps qu'un haut responsable de la Centrale d'Achat venant de Pékin. Programme prévu : signature du contrat (les documents étaient prêts) puis banquet, et retours sur Pékin et Shanghai dans la foulée. Il n'en fut pas ainsi !

Nous logions tous et tenions les réunions dans un hôtel où le client avait installé ses quartiers généraux (ses responsables du projet dormaient aussi à l'hôtel pendant cette période). Le client (Hunan PTA) a d'abord demandé de renégocier certaines clauses contractuelles : les commerciaux se sont attelés à la tâche une bonne partie du samedi. Puis il a demandé de revoir le planning de réalisation. Après de longues discussions nous avons dû conclure conjointement tard dans la nuit que le contrat serait signé sans planning définitif, lequel serait à finaliser par les deux parties dans la semaine suivant la signature. En parallèle, le haut responsable de Pékin avait contacté les autorités centrales pour faire pression sur le client afin qu'il arrête de tergiverser. Aussi fatigué que nous, il est allé se coucher pensant que la signature ne serait plus qu'une simple formalité le dimanche matin. Erreur, au lever on nous annonce : impossible de signer, le Directeur de Hunan PTA, très malade, a dû être hospitalisé. Le haut responsable de Pékin s'est remis à la tâche pour essayer de savoir ce que cela signifiait et pour continuer de faire pression. Nous étions du



côté d'Alcatel bien impuissants. En fin d'après-midi : miracle! On nous informe que le Directeur de Hunan PTA va mieux, qu'il est sorti de l'hôpital et que nous allons pouvoir signer et procéder au banquet. Aussitôt dit, aussitôt fait.

Mais il restait le fameux planning à finaliser dans la semaine. Nos collègues de Shanghai ne s'en sentaient plus la force. Il fut alors décidé que je m'en chargerais, assisté d'un jeune collègue chef de projet venant de France (Jean-Marc CANNET). Nous sommes donc arrivés à trois (Jean-Marc, un interprète du Bureau de Pékin et moi-même) à Changsha le vendredi soir suivant, pour finaliser le planning le samedi et reprendre l'avion sur Pékin le dimanche matin, dernier délai possible pour différentes raisons et vu l'impatience générale (mon chef d'alors m'attendait à Pékin). Les discussions, âpres, ont duré tout le samedi, toujours dans le même hôtel où tout le monde logeait. Nous sommes tombés d'accord tard dans la soirée mais il était trop tard pour aller frapper des documents au business center de l'hôtel. Jean-Marc et moi avons donc pris notre plus belle plume (il mettait au propre le planning et moi le texte) et avons présenté les documents à signer à nos interlocuteurs vers 10 heures du soir. Ils étaient d'accord sur le contenu mais ne voulaient pas signer car ils exigeaient un document en chinois. J'objectai alors que c'était impossible car le contrat stipulait clairement que tous les échanges contractuels devaient se faire en anglais (et je ne voulais pas créer un précédent qui aurait ensuite rendu impossible la vie de nos réalisateurs). Nous sommes restés face à face un bon moment, sans changer de position, ni d'un côté ni de l'autre, mais en restant calmes et courtois. Ils ont fini par se convaincre que signer un document en chinois me posait un réel problème mais ne voulaient pas perdre la face et ont donc fini par dire : « si le document avait été frappé au lieu d'être manuscrit, nous aurions pu faire un geste et accepter de le signer ». Nous étions coincés : business center fermé et départ au

matin non reportable. Nous avons alors dit à nos interlocuteurs : « mieux vaut aller vous coucher, nous n'avons pas de solution pour l'instant ». Alors qu'ils étaient plongés dans leur sommeil, Jean-Marc et moi sommes descendus nous aérer dans le lobby et avons constaté que l'employé à la réception dormait aussi ... et avait laissé son ordinateur en marche. Jean-Marc fait un rapide diagnostic : on peut frapper sur son PC et il y a une imprimante. Nous saisissons et imprimons donc les documents et, au petit matin, frappons à la porte de la chambre de nos interlocuteurs pour leur annoncer la nouvelle : les documents sont frappés prêts à signer. Ils se levèrent et, sans objection, signèrent les documents. Un breakfast banquet (avec spécialités locales comme le chou doufu, littéralement « fromage de soja puant »), arrosé comme il se doit, fut organisé dans la foulée et nous pûmes arriver à temps à l'aéroport pour prendre notre vol. Non sans avoir bien sûr procédé au « check out » à la réception de l'hôtel. Ce faisant, Jean-Marc soudain me dit : « Zut ! J'ai oublié d'effacer nos fichiers sur le PC ». Nous tentons d'expliquer à l'employé que nous devons intervenir sur son PC. Bien sûr il ne comprend pas et le temps presse. A la stupeur de l'employé qui n'a pas le temps de réagir, Jean-Marc enjambe alors le comptoir et va faire le nécessaire sur le PC !

Et la suite :

Hormis les difficultés pour obtenir les derniers paiements, la réalisation des contrats s'est passée sereinement, ce qui est à porter au crédit de nos collègues réalisateurs. L'un d'entre eux racontera peut-être leur « survey » au Heilongjiang devenu célèbre. Bien sûr, il fallait prendre certaines précautions, comme celle de s'assurer que les membres de toute délégation du Hunan venant en France apportaient leurs bouteilles de piment afin de rendre avalable (à leur goût) la nourriture française. C'est ainsi qu'en prenant leur petit déjeuner sur le TGV, ils « beurrèrent » leurs croissants de piment avant de les tremper dans le café au lait.

Ces contrats furent le point de départ de la signature de contrats pour deux millions de lignes E10 en Chine : une goutte d'eau dans ce pays mais pas si mal pour l'export E10. Quinze ans plus tard je me suis retrouvé en Chine, pour réaliser des contrats d'export à partir de Chine, financés sur protocole du gouvernement ... chinois