

Axel Maugey

***UN PATRON FRANÇAIS EN
CHINE***

*Préface de Monsieur Yvon Gattaz
Membre de l'Institut*

毛雲龍

Lettres du Monde

Extrait 1 du Livre : « Un patron français en Chine » (p70)

Claude Moreno ajoute encore avec humour : « C'est plutôt ennuyeux de faire de l'argent seul ». Cette dernière remarque permet de mieux cerner un trait important du caractère de notre globe-trotter qui, visiblement s'affirme comme un personnage tourné vers les autres. Nul doute qu'au cœur de sa vie, une éthique domine où la solidarité, le partage et l'altruisme ont leur place. Il s'agit évidemment de valeurs nobles qui, à l'occasion, peuvent être perçues par certains comme des faiblesses. Pour réaliser un tel idéal, encore faut-il que le partenaire partage une même vision. Bref, pour Claude Moreno, le fait d'être associé avec quelqu'un de fiable permet de se déployer et de se dépasser.

Extrait 2 du Livre : « Un patron français en Chine » (p71-73)

Claude Moreno restructura donc de main de maître ses affaires en négociant un contrat pour l'entreprise française « Teisseire » avec la plus grosse société japonaise spécialisée dans le domaine de l'agro-alimentaire connue sous le nom de Meiji Milk Company. Il ne vendait rien directement. Il leur servait de consultant négociateur. Sa mission consistait à trouver un partenaire industriel qui pouvait offrir un solide réseau de distribution à travers l'ensemble du « pays du Soleil levant ». Fort de ce premier gros succès, notre caméléon à conseiller « Teisseire » jusqu'en 1989, année où le patron légua l'entreprise à ses deux enfants lesquels, au lieu de profiter des possibilités liées à la mondialisation, se replièrent sur les marchés européens. Pour « Teisseire », il visitait les distributeurs, s'occupait des tests de lancement, faisait des études de marché et se renseignait pour savoir s'il était intéressant de fabriquer sur place.

En général, il n'est guère facile d'être un intermédiaire. Prenant à cœur sa mission de défendre les intérêts des clients français au Japon, lorsqu'il venait en France, il n'arrêtait pas d'expliquer en long et en large comment il fallait s'y prendre pour réussir

au pays des samouraïs. Ce n'était jamais chose aisée que d'éclairer des esprits très hexagonaux, peu doués pour les langues exotiques et assez indifférents à l'évolution des pays lointains. Il était offusqué d'être considéré par la plupart des patrons comme une sorte d'agent de liaison, un parasite indispensable. Alors qu'en vérité, ces derniers refusaient de voir que c'est l'intermédiaire souvent mal (voire très mal) rémunéré qui prend les risques. Quand les démarches aboutissaient, la compagnie française engrangeait de très gros bénéfices, sans pour autant en être vraiment reconnaissante envers leur agent corvéable et taillable à merci.

Une fois n'est pas coutume, un jour de 1988, Claude Moreno se souvient que le ministre conseiller commercial de France à l'ambassade à Tokyo, un certain monsieur Guesquières, l'a félicité en ces termes : « Dommage qu'il n'y ait pas plus de personnes comme vous pour aider les sociétés françaises à s'implanter sur le marché japonais ». Il s'agit d'un beau et rare compliment exprimé pour une fois par un personnage officiel.

La brillante réussite qu'il a obtenue à la suite de son action menée en faveur des biscuits « Rougier » s'avère un autre exemple du travail de fond effectué par Claude Moreno. Il sut en effet négocier à merveille cette opération avec la société importatrice japonaise « Kittaka » d'abord en 1986, ensuite en 1987. Pour aboutir à de tels accords, il ne ménagea pas sa peine, passant la majeure partie de son temps au Japon.

Entêté, désireux d'arriver à ses fins, il devint au fil des mois l'intermédiaire privilégié de plusieurs sociétés françaises lesquelles lui versaient des honoraires de 1.500 à 2.500 francs par mois. Il n'y avait pas de quoi fouetter un chat ! Mais, pour ce montant, elles n'en espéraient pas moins qu'il décrochât la lune ou les trésors du Pérou.

Et comme la vie coûtait une fortune au Japon, notre jeune Français, ne pouvant se permettre d'aller au delà de ses maigres moyens, n'hésitait jamais à réserver une chambre dans les auberges de jeunesse japonaises: les *ryokan*. En outre, afin d'éviter de payer de trop nombreux frais de colis, il se déplaçait en emportant une très lourde

mallette dans laquelle se trouvaient les produits qu'il voulait promouvoir. Ce bagage pesait souvent de vingt à vingt-cinq kilos. Les taxis étant chers, il lui arrivait de traîner sa valise dans les rues et les couloirs de métro. On peut affirmer qu'il ne ménagea pas sa peine afin d'obtenir de nouveaux contrats. Formé à l'école des Japonais, il savait qu'il était nécessaire de se serrer la ceinture s'il voulait progresser, aller loin et réussir.

Personne ne l'aida à asseoir sa position; personne ne lui prêta le moindre argent. Jour après jour, il n'arrêtait pas de se battre sur tous les fronts. Quel bel exemple pour la jeunesse ! Il n'oubliera pas de sitôt la date du 16 septembre 1987, jour, heureux hasard, de son anniversaire de naissance. Ce jour-là, le représentant de l'importateur japonais Kittaka lui remit le plan d'action de la société pour l'année 1988. Et il apprit de sa bouche que l'état-major de la société désirait commander au minimum une trentaine de *containers* de biscuits. Un vrai pactole en perspective pour notre caméléon qui calcula aussitôt le montant de ses bénéfices, sachant qu'il lui revenait 15.000 francs par *container*. Toujours le même jour, l'agent de Kittaka lui transmit un peu plus tard un fax lui demandant de faire venir quatre *containers*. Après avoir envoyé deux fax, l'un pour informer la société en France, l'autre pour tenir au courant son client japonais, il gagna la jolie somme de 60.000 francs. C'était un succès plus que mérité. A partir de cette époque, l'argent devint facile.

Par la suite, les affaires fonctionnèrent à merveille avec « Kittaka ». Notre caméléon recevait un fax d'eux avec la commande désirée. En retour, l'importateur voulait juste connaître la date d'expédition. Une fois en possession de la réponse du fabricant, Claude Moreno contactait sur-le-champ son client.

À partir de cette date fabuleuse du 16 septembre 1987, les affaires de Claude Moreno prirent de l'ampleur, S'appuyant sur ses sociétés, « International Geotrade » (créée en 1984) et « Liton Ace Company Ltd », il rendit de multiples services, les uns tournés vers l'agro-alimentaire, les autres spécialisés dans le développement des écoles hôtelières. Dès qu'il se mit à voler de succès en succès, il crut judicieux de créer, en 1987, « Oriental Marketing », société qu'il contrôle toujours aujourd'hui et

qui, nous le verrons, est en plein essor.

Extrait 3 du Livre : « Un patron français en Chine » (p94-95)

Notre caméléon qui s'appelle lui-même un « offreur de services » adore aller sur le terrain. Il lui arrive de confier en riant : « On ne devrait pas me payer pour travailler, je devrais payer pour travailler », Aujourd'hui, il considère qu'il a la chance de faire ce qui lui plaît et en même temps de toucher de solides émoluments. Après s'être spécialisé dans les années 1980, on s'en souvient, dans l'agro-alimentaire, il s'est mis à représenter de plus en plus des écoles hôtelières, deux domaines somme toute plus proches qu'il n'y paraît au premier abord. Il a en effet découvert que les marges étaient fortes dans ce secteur tourné vers la formation. Depuis peu, il s'est de nouveau tourné vers les produits de luxe (lunettes « Yves Saint-Laurent ») et les écoles de mode.

S'il le désirait, dès maintenant, il pourrait multiplier ses activités par cinq, voire même par dix. Mais avant tout, il déclare être désireux de choisir très soigneusement sa clientèle et ne plus se laisser griser par le succès. À présent, il ne court pas après les contrats. La plupart du temps, ce sont les représentants des sociétés qui viennent sonner à sa porte. La devise de cet optimiste de nature qui, on l'a constaté, a su encaisser bon nombre de coups est la suivante : « Il n'y a jamais de problèmes, mais que des solutions ».

Il avoue, rayonnant, que s'il n'était pas devenu un homme d'affaires, il aurait aimé être un acteur. Pour qui veut connaître cette étonnante facette de sa personnalité, il faut le voir se métamorphoser lors d'une négociation. Après, et après seulement, il est possible d'apprécier l'ampleur de la personnalité de notre caméléon. Et puis, ajoute-t-il, redevenu très sérieux ; « Pour réussir dans le domaine des affaires, il faut, au départ, avoir un minimum de frais fixes ».

Claude Moreno, irrigué par ses multiples racines, est devenu un véritable citoyen du

monde. Habile négociateur, ce battant qui gagne beaucoup d'argent sait d'expérience que les espèces sonnantes et trébuchantes pourrissent hélas! souvent les gens. Aussi, n'hésite-t-il pas à proclamer que les principales valeurs sont pour lui l'amour, l'amitié, la confiance, l'honnêteté. Il déteste par-dessus tout la malhonnêteté, la cruauté et le vil intérêt. Ayant réussi un redressement spectaculaire sans rien demander à personne, Claude Moreno confie volontiers combien il apprécie l'Asie et, au cœur de l'Asie, la Chine. Si bien qu'il n'est que grand temps de présenter ses multiples activités au sein de l'Empire du milieu.

Extrait 4 du Livre : « Un patron français en Chine » (p104)

« Notre pharaon au pays des Mandarins » refuse d'être seulement un prestataire de services qui empoche des émoluments et pense ensuite à autre chose. Non, il tient à exprimer sa vive considération pour les étudiants. Aider les autres à réussir le motive énormément. Une fois que les étudiants ont obtenu leur diplôme, il fait le maximum pour leur trouver des emplois. Et comme nous allons le constater, il y consacre une partie non négligeable de son énergie et de son temps.

Extrait 5 du Livre : « Un patron français en Chine » (p150-153)

Notre caméléon n'a plus que le temps de regagner son hôtel. Dans moins d'une demi-heure, il doit en effet donner de précieux conseils à une trentaine d'hommes d'affaires désireux de profiter de sa large expérience.

Notre caméléon aime par dessus tout rendre service et éveiller les consciences. En cette fin d'après-midi, il sait qu'il doit être synthétique, ayant un public trié sur le volet, exigeant, désireux d'obtenir une information privilégiée. Depuis plusieurs semaines, il a préparé son exposé. Il est rodé. Il connaît sa matière sur le bout des doigts. Aussi, après les salutations d'usage, entre-t-il tout de suite dans le vif du sujet.

Dans une première partie, il conseille à ses interlocuteurs de n'être en rien

arrogant avec les Chinois, de les considérer comme des partenaires et d'être, si possible, plus chinois qu'eux, c'est-à-dire de savoir se positionner, en n'oubliant jamais la réalité des aspects stratégiques. En Asie, précise-t-il, il est essentiel d'être à l'écoute des autres comme il est également bon de bien contrôler ses émotions afin de rester maître de soi. Il ajoute que si l'on n'aime pas la Chine, il ne faut absolument pas y rester car il est vrai que ce pays pompe, crève et aspire l'énergie. Bref, ceux qui choisissent de se battre sur ce marché très difficile mais prometteur peuvent gagner, mais à une seule condition : « Être maîtres de la stratégie ».

Un silence religieux règne dans la salle. Tous écoutent attentivement ses paroles. Constatant que son exposé accroche, notre caméléon développe alors, dans la foulée, la deuxième partie de sa présentation.

Il déclare que, pour obtenir des succès, il est nécessaire de connaître le mieux possible l'adversaire. Et ne pas ignorer que la grande force des Chinois consiste à pratiquer avec un art très subtil *le mensonge*, ou plus précisément *l'art de la rétention mentale* (ce que les Jésuites ont su appliquer avec-talent). Il précise encore que, dans les relations d'affaires, une succession de personnages écoutent en général fort poliment le représentant de la société occidentale lequel doit sans arrêt répéter la même chose. Ce qui en rend parfois certains fous, au sens propre ou au sens figuré.

Pour démontrer le mécanisme de ce genre de tactique particulièrement efficace et redoutable, poursuit Claude Moreno, il est essentiel de se plonger dans la lecture des meilleurs auteurs férus de stratégie: notamment Sun Tsi, théoricien de la guerre, le Machiavel ou le Clausewitz de l'Empire du milieu. Afin d'affaiblir l'adversaire, Sun Tsi souligne qu'il est vital de « l'avoir à l'usure », ce qui permet de le conditionner, avant de le réduire. Il conseille à son auditoire de lire également les romans Ming et les légendes. Dans ces écrits, on découvre les mille et une ruses diplomatiques utilisées par les Chinois. Et surtout l'art de ne jamais affronter l'adversaire directement. C'est réellement du grand art.

Pour notre caméléon, l'Occidental qui souhaite investir en Chine aurait, au départ, intérêt à s'inspirer de la stratégie japonaise. Lorsqu'une société du pays du Soleil

levant décide de s'implanter, elle envoie un négociateur préparer les modalités de l'entente. Ce dernier restera en moyenne entre six et huit mois sur le terrain. Ce qui lui donnera le temps d'examiner les problèmes les uns après les autres. Et c'est, insiste plusieurs fois sur ce point Claude Moreno, le même homme qui, par la suite, organisera le «*joint ventnre* ».

Les Européens et plus précisément les Français, eux, s'appuient sur un tout autre système, celui dit de l'état-major. Système qui envoie des équipes successives, ce que détestent les Chinois, désireux de revoir, pour des raisons que l'on imagine, les mêmes négociateurs. En cas de difficultés, les Français communiquent aussitôt avec leur siège. Ce qui est considéré comme une sorte d'insulte pour la partie chinoise, laquelle réalise soudain avec stupéfaction que le négociateur a un rang inférieur au sien.

Claude Moreno a gagné la partie. La plupart des hommes d'affaires prennent des notes depuis le début de son exposé. Devant lui, se pressent des gens compétents qui souhaitent visiblement améliorer leur capacité de compréhension d'un monde très différent. Aussi, par moments, répond-il avec un vif plaisir aux questions pertinentes posées par l'auditoire.

Après un parcours sans faute, il aborde avec soin la dernière partie de son exposé, dans lequel il insiste sur le fait que l'approche psychologique s'avère fondamentale en Chine. Les Asiatiques aimant la modestie et la patience, il serait judicieux que les Occidentaux n'en soient point dépourvus. En outre, notre caméléon lui conseille de ne pas utiliser le droit de veto même lorsqu'ils possèdent un vote majoritaire. Une telle pratique est, en effet, à l'opposé de l'esprit chinois, esprit essentiellement tourné vers le consensus. Et n'est-ce pas le consensus qui amène au compromis? Il rappelle que les Chinois sont méfiants (moins qu'avant) avec les étrangers, parce que cette race très fière n'a jamais digéré les humiliations du passé.

Puis Claude Moreno traite de la question épineuse du *copyright* qui ne signifie rien pour les Chinois. De l'avis général, ils apparaissent comme des experts en espionnage industriel puisque, pour eux, la corruption n'existe pas. Il répète alors volontiers que ce n'est pas le contrat qui compte mais les *guanxi*, c'est-à-dire les

relations. Et ces dernières se préparent attentivement, méritent d'être soignées et entretenues grâce à de multiples cadeaux. Les relations étant en Asie surtout intuitives, le succès de bonnes affaires dépend essentiellement des relations nouées entre les diverses parties; après cela, les contrats suivent naturellement. Différence de taille sur laquelle Claude Moreno invite ses interlocuteurs à méditer : pour l'Asiatique, le contrat signifie le début d'une entente alors que pour l'Occidental, il s'agit d'une fin en soi.

« Faites attention », prévient encore notre caméléon, « les Chinois sont des malins : ils s'arrangent pour que ce soit l'acheteur étranger qui s'endette ». Mais il constate, à présent, que l'euphorie des investisseurs étrangers en Chine a laissé la place à un pragmatisme prudent. Le mirage a vécu. Après s'être laissés un peu trop griser par le mot d'ordre : « Il faut y être, quoi qu'il en coûte », les maisons mères ont commencé à regarder les résultats de plus près. Dans un excellent article paru dans *Le Monde* du 15 mai 1998, Frédéric Babin soulignait alors que les résultats des entreprises en Chine étaient loin d'être mirobolants. En outre, une enquête réalisée à l'initiative de l'Union européenne par la firme de consultants Fiducia portant sur quatre mille firmes européennes implantées en Chine, concluait que 14,2 % seulement de celles-ci étaient sur le point de faire des profits à la fin en 1998. En vérité, il n'y a plus « un », mais « des » marchés chinois, une mosaïque de chasses gardées municipales et provinciales