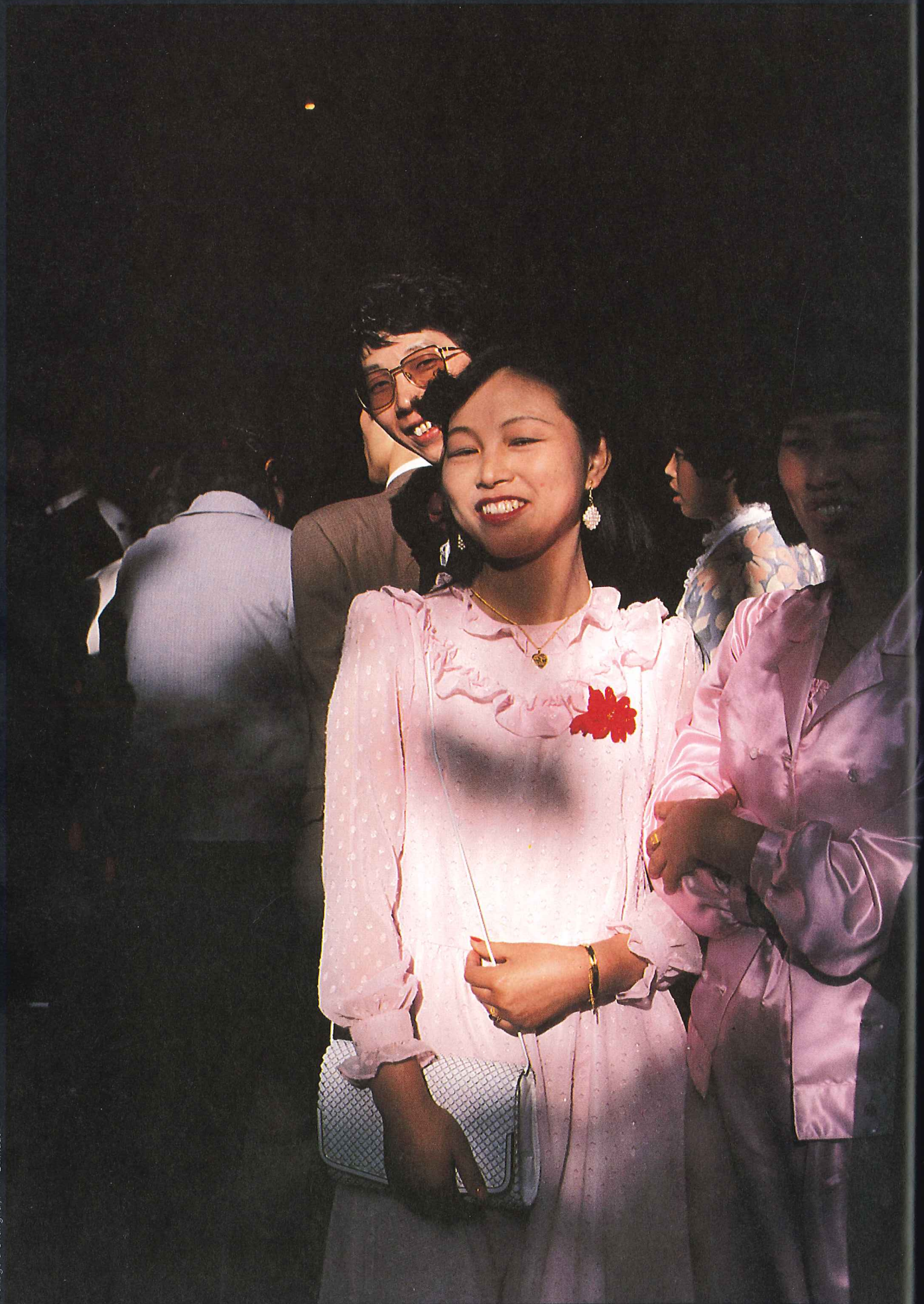




上

海

Shanghai/Callig. K. Wakaki

OÙ L'ON VOIT UN FABRICANT D'ASCENSEURS EMMENER DES CHINOIS AU 7^e CIEL

Enquête à Pékin et Shanghai

Ha! Ha! Un milliard de Chinois en mal de consommation, quelle aubaine! Surtout lorsqu'on fabrique des ascenseurs et que le reste du marché mondial est bouché. Seulement voilà, on ne vend pas des ascenseurs comme ça, hop! un coup sur le bouton et c'est parti. Surtout en Chine, pays qui ne veut prendre que le meilleur du capitalisme. Alors voyez comment fut négociée (par des Suisses) la première *joint venture* qui ait jamais vu le jour en République populaire de Chine.

Schindler a réalisé un chiffre d'affaires de 1,86 milliard de francs et un bénéfice de 48,7 millions de francs en 1986. Elle occupait 22 000 employés. China Schindler, 2500 employés, a réalisé un chiffre d'affaires de 56 millions de francs et dégagé un bénéfice avant impôts de 8 millions.

**Schindler Shanghai.
Montage des escaliers roulants.**

Zurich, vendredi 24 mai 1987, 14 heures. Le vol Swissair 184 vient de quitter Kloten à destination de Pékin. Dans le confort douillet de la Business class, les serrures des attachés-cases claquent. De fringants Helvètes, bien calés dans leur siège, se plongent dans leurs dossiers. Là, des plans d'usine, ici, des colonnes de chiffres. Ils partent à la conquête du plus fabuleux marché potentiel du monde: un milliard de Chinois en mal de consommation. Quatorze heures plus tard, la mèche en bataille, le veston fripé, nos héros fatigués se dissolvent dans l'immensité de l'Empire du Milieu. Ce sont les traces de l'un d'eux que nous allons suivre.

Joint venture, le mot est lâché. Cette union pour la meilleure et, parfois, la pire des aventures, nous renoncerons à la traduire en français, tant le terme anglais est devenu mythique en Asie et en Chine. Elle est le sésame, la formule magique, qui doit faire découvrir à la société marxiste-léniniste les vertus du capitalisme tout en la préservant de ses vices. Savant dosage en vérité, où chaque partenaire donne ce qu'il a de meilleur: les étrangers leur argent et leur savoir, les Chinois, le reste; où chacun poursuit des objectifs qu'il n'espère pas trop divergents: les premiers, l'implantation dans un des derniers grands marchés prometteurs du monde, les seconds, l'édification d'une société industrielle moderne.

le vieux leader, a été épargné. On lui a pardonné ses erreurs de jeunesse, en souvenir de sa contribution à la libération du peuple chinois.

Aujourd'hui donc, les Chinois vivent mieux. Oh, ce n'est certes pas l'opulence. Mais la réforme de l'agriculture est un succès. Fidèles au programme qu'elles annonçaient en 1979, les autorités entament maintenant la deuxième modernisation, celle de l'industrie. Perspective qui fait saliver tout ce que le monde compte d'hommes d'affaires.

En 1979, faire confiance aux nouveaux maîtres de la Cité interdite était encore très risqué. Mais le deuxième producteur mondial d'ascenseurs pouvait-il négliger le marché chinois alors que le marché mondial des ascenseurs était saturé et que seul l'Extrême-Orient offrait à court terme des perspectives d'expansion?

Seulement voilà, on ne vend pas des ascenseurs comme ça. Il faut être implanté dans le marché local de la construction. Et ne s'implante pas dans ce marché qui veut. Il y faut de la patience et du savoir-faire, une expérience que Schindler a acquise en travaillant dans les marchés asiatiques depuis une cinquantaine d'années par l'intermédiaire de Jardine Matheson, la société de commerce la plus fabuleuse d'Asie. Depuis 1974, Jardine Schindler, une *joint venture* conclue entre les deux sociétés, assure d'ailleurs la distribution et la maintenance des ascenseurs Schindler dans bon nombre de pays d'Asie.

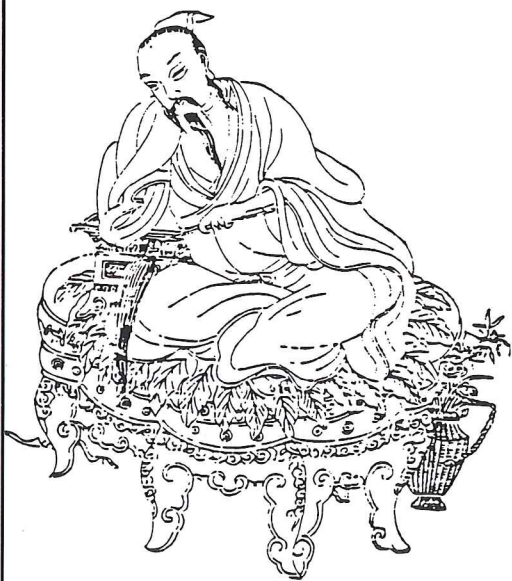
Aussi, quand à la fin de 1978, une délégation chinoise demanda à visiter l'usine Schindler d'Ebikon, dans le canton de Lucerne, fut-elle reçue à bras ouverts. Rencontre fructueuse. Un an plus tard, en juin 1979, Schindler était invité à présenter sa technologie lors d'un symposium organisé à Pékin, tandis que, en même temps, les autorités chinoises demandaient aux cinq plus grands fabricants mondiaux d'ascenseurs (Otis, Schindler, Westinghouse, Mitsubishi et Hitachi) de leur soumettre une proposition en vue de moderniser l'industrie nationale des ascenseurs. Une offre qui

Les vertiges de Sigg le Suisse qui offre toute sa technologie aux Chinois...

Uli Sigg a pris le Zurich-Pékin pour la première fois en 1979. La Chine alors se remettait tout juste des dégâts de la révolution culturelle. Hua Kuo Feng était encore au pouvoir. Mais déjà perçaient le patient petit M. Deng et ses désirs de réforme. Les textes officiels se mirent bientôt à parler de nouvelle politique économique, de modernisation, et à expliquer que la voie vers le communisme, objectif immuable de la société chinoise, devait cependant faire un détour par le socialisme. Et les organes officiels d'amorcer une ouverture sur le monde. Aujourd'hui, huit ans plus tard, M. Deng a gagné la première manche. Hua Kuo Feng a disparu de la scène politique et le procès de la Bande des Quatre a conjuré les nostalgiques de la révolution culturelle. Sans bruit, les portraits des grands pères du marxisme ont été décrochés. Marx, Engels, Staline et Lénine ont déserté la place Tien An Men pour les greniers de l'Histoire. Seul Mao,

**«Drogues externes et internes»
Sage chinois taoïste
en méditation.
Bibliothèque Nationale, Paris.**

Uli Sigg, administrateur délégué de Schindler S.A., fait en effet régulièrement le voyage. Combien de fois a-t-il débarqué dans ces matins de Pékin, tantôt glacés, tantôt étouffants sous le vent chaud chargé de sable des déserts de Mongolie? Combien de fois est-il arrivé plein d'espoir et reparti déçu, avant que ne soit, enfin, signé l'acte de naissance de China Schindler, la première *joint venture* industrielle jamais conclue en République populaire de Chine avec une société étrangère?





P.-Y. D.

n'avait rien de surprenant: promenez-vous dans Pékin ou Shanghai, vous verrez gratte-ciel et immeubles locatifs y pousser comme des champignons. Et si vous savez qu'aujourd'hui encore, une famille ne dispose que de 5 m² par personne, vous aurez une bonne mesure des besoins et du potentiel d'expansion du marché chinois de la construction.

Les Chinois ont donc choisi Schindler. «Peut-être parce que nous avons pris plus de risques que les autres», explique Uli Sigg. «Parce que Schindler a fait preuve de plus d'ouverture en matière de transfert de technologie et que le Dr Sigg a toujours été favorable à une politique de réinvestissement des profits, qui privilégie le développement à long terme de la *joint venture*», disent les partenaires chinois. Il faut dire aussi que «les autres», Japonais en tête, avaient peut-être des appétits plus grands que la seule production d'ascenseurs.

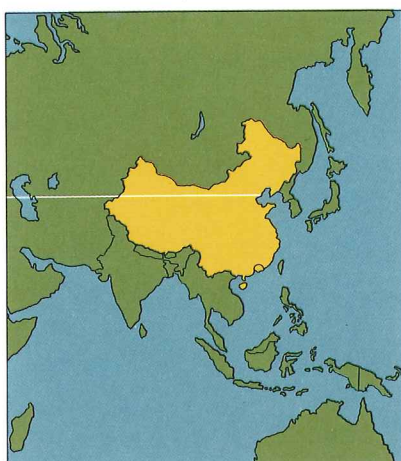
En fait, le Lucernois a payé d'audace. Il s'est engagé pour vingt ans à transférer sans restriction sa technologie à la nouvelle société chinoise. Qui, en 1979, osait miser aussi franchement sur la politique d'ouverture de la Chine? Même s'il

se garde bien de nous le confier, on peut imaginer qu'Uli Sigg, l'artisan de cet accord, dut être parfois pris de vertiges. Ne serait-ce que devant le vide juridique dans lequel se déroulaient les négociations. Tout était à inventer. La loi sur l'économie de juillet 1979 mentionnait seulement la possibilité de créer des entreprises mixtes. Il n'existait alors en Chine ni droit des sociétés, ni droit fiscal, ni droit des obligations. Il fallut donc non seulement négocier mais créer des structures nouvelles pour greffer une entreprise de type capitaliste sur une économie planifiée. Structures qui furent ensuite introduites dans l'appareil législatif.

Il fallut aussi, avec tact et perspicacité, découvrir les particularités de la culture asiatique. Les Chinois sont passés maîtres dans l'art de la négociation. Leur tactique consiste à laisser l'initiative à leur interlocuteur et à exploiter le goût immodéré des Occidentaux pour l'action, notre impatience finissant toujours par nous amener à des concessions. Le système bureaucratique chinois aux instances décisionnelles multiples, favorise en outre une perpétuelle remise en question des acquis négociés.

Malgré tout, le 4 juillet 1980, China Schindler Elevator Company naquit à Pékin, dotée d'un capital de 16 millions de dollars. Schindler Holding S.A. et Jardine Schindler y participèrent pour un montant de 4 millions de dollars, à raison de 15% du capital pour la première et 10% pour la seconde. China Construction Machinery Corporation, le principal producteur chinois d'ascenseurs, mit dans la corbeille ses deux fabriques de Pékin et de Shanghai, soit 75% du capital. Les structures, inspirées du système capitaliste, comprennent un conseil d'administration et une direction générale. Le président est chinois et le vice-président suisse; le conseil d'administration dispose de compétences étendues. C'est ainsi qu'Uli Sigg devint le premier administrateur occidental jamais élu en République populaire de Chine.

Tout fut négocié dans le détail. Pour Uli Sigg, une préparation minutieuse est une des conditions du succès. Les contrats, d'une durée de vingt ans, portent sur la *joint venture* elle-même, le transfert de technologie et les activités d'exportation. Cette dernière disposition, en mettant China Schindler sur la



La Chine en 1987

Population	1080 millions d'habitants
Croissance du PNB	9,5 % (394 milliards de dollars en 1986)
PNB par habitant	360 dollars
Inflation	16 %
Exportations	30 milliards de dollars
Importations	35 milliards de dollars
Balance des comptes courants	- 3,5 milliards de dollars
Dette extérieure	15 milliards de dollars
Dette par rapport au PNB	3,8 %
Réserves de devises par rapport aux importations	5 mois
Monnaie	Yuan (cours moyen en 1987 : 1 US \$ = 3,72 yuan ; 1 FS = 2,45 yuan)



Une excellente payeuse

La pression des conservateurs opposés aux réformes aussi bien économiques que politiques se sont accentuées lors du XIII^e Congrès du Parti communiste qui s'est tenu fin 1987. Le « petit timonier », Deng Xiaoping, doit faire vite pour tout mettre en place avant sa disparition. Mais il ne peut pas brûler les étapes au risque de tout faire basculer. Sur le terrain, tou-

tefois, les réformes sont déjà dépassées par la réalité économique : libéralisation de la législation sur l'emploi, règlement sur les faillites, émissions d'actions..., les réformes connaissent un réel succès. En matière économique, 1987 aura été une année de surchauffe. La croissance s'envole (+9,5%), de même que les exportations. Mais la masse monétaire n'est plus contrôlée et s'accroît rapidement,

entraînant avec elle une augmentation de l'inflation. La Chine est déjà confrontée aux difficultés du libéralisme économique et se voit contrainte de renforcer sa politique d'austérité.

En matière financière, la Chine, malgré une augmentation rapide de sa dette extérieure, reste un bon risque financier et est toujours considérée comme un excellent payeur.

Source : CEPI (Centre d'Etude et de Prospective Internationale), Genève.

liste des pourvoyeurs de devises, en fait un des enfants chéris du régime. Avec un rendement de l'investissement de 25% à 30% au cours des cinq premières années, China Schindler est unanimement considérée comme un succès. «It's a good deal» (c'est une bonne affaire), confie Simon Keswick, le Taipan de Jardine que nous avons rencontré à Hong Kong. Ce qui ne signifie pas que le succès fut facile. «Plus le risque est grand, moins l'échec est permis», dit Uli Sigg, qui laisse deviner, par cette formule sibylline,

Mais dut se résoudre à appeler des Européens pour faire marcher son usine

l'acharnement dont il lui fallut faire preuve pour réussir. Heureusement, les autorités chinoises, qui voulaient faire de China Schindler un modèle de *joint venture*, étaient tenues d'assurer son succès. Dans ce pays où perdre la face est la pire des calamités, Schindler dut probablement beaucoup à la publicité faite autour de cette coopération exemplaire.

Les nombreuses difficultés rencontrées se résument à trois questions: comment profiter de l'expansion du marché international quand on produit dans une économie planifiée où matières premières et moyens de production font cruellement défaut? Comment assurer un prix compétitif à l'exportation quand les prix de vente ne sont pas définis par le marché? Comment assurer la qualité et la productivité dans une société encore bureaucratique et égalitaire où l'Etat contrôle la distribution des revenus et gère les importations?

La réponse, c'est cette sorte de gestion par exceptions que l'Etat chinois semble appliquer à l'économie, les principes très stricts qu'il professe par ailleurs important peu: si vous générez des devises, peut-être pourrez-vous importer; si vous êtes une *joint venture* modèle, peut-être recevrez-vous un quota supplémentaire de ciment pour contruire les

China Schindler Shanghai.
MM. Taubert,
directeur,
et Jinjiang,
vice-directeur.



P.-Y. D.



Question au professeur Nimbus

Qu'est-ce qu'une *joint venture* et à quoi sert-elle ?

Une *joint venture* est un accord par lequel deux sociétés conviennent de créer une troisième entreprise dont elles sont les actionnaires. L'objectif commun doit être bien formulé pour qu'il n'y ait pas matière à malentendu. En principe, l'entreprise qui veut s'implanter dans un pays tiers a intérêt à créer une filiale plutôt qu'à conclure une *joint venture*, toujours compliquée à mettre sur pied. Mais il arrive qu'elle ne puisse faire autrement, notamment dans les pays dont l'économie obéit à des critères plus politiques qu'économiques, et qui ne laissent les entreprises étrangères pénétrer sur leur territoire que par ce biais.

C'est le cas de la Chine, qui veut préserver son système socialiste tout en cherchant à se moderniser et à se placer sur le marché mondial grâce à un apport technologique occidental. En échange de cette technologie, la Chine met à disposition sa main-d'œuvre bon marché : bien coordonné, ce mélange peut donner des résultats satisfaisants. L'industriel occidental, qui participe aux bénéfices de la *joint venture*, y trouve alors son compte, et peut espérer en outre qu'il sera en bonne position sur le marché chinois le jour où celui-ci s'ouvrira davantage encore.

Mais les *joint ventures* ne servent pas qu'à pénétrer les marchés protégés des pays socialistes ou du tiers monde. Il peut arriver que certains secteurs des économies occidentales, la pharmacie en France par exemple, jouissent de protections douanières telles que la conclusion de *joint ventures* soit le seul moyen de s'implanter sur leur marché national.

Le groupe Schindler

Un siècle d'ascenseurs, de wagons et d'exotisme !

Schindler, premier producteur européen d'ascenseurs, deuxième au plan mondial après l'Américain OTIS et devant les Japonais Mitsubishi, Hitachi et Toshiba, a commencé à fabriquer des engins de levage en 1874 sur une île de la Reuss, à Lucerne. Son premier ascenseur a vu le jour en 1890. Il était hydraulique et servait au transport de marchandises. En 1892, le Lucernois sortait un prototype électrique et dix ans plus tard, il livrait le premier ascenseur à commande automatique par boutons pour le transport de personnes. Très tôt, la société s'est implantée à l'étranger : en 1906, elle ouvrait une filiale à Berlin. Avant la guerre de 1914, elle avait déjà des représentations en Argentine, en Turquie, en Russie, en Algérie, en Italie, en Egypte et en Pologne. Sa filiale du Brésil a vu le jour en 1937 et depuis 1931 Schindler est présente sur les marchés d'Asie par l'intermédiaire de Jardine Matheson. Aujourd'hui, Schindler est actif dans plus de cent pays sur les cinq continents.

Après un passage difficile dans les années 1970 et quelques tentatives de diversification désordonnées, le groupe Schindler, sous l'impulsion d'une nouvelle génération de gestionnaires, a opté pour une politique de diversification plus cohérente et une occupation systématique du marché mondial des ascenseurs. Il a mis de l'ordre dans ses participations en se débarrassant des filiales les moins intéressantes, telles que la société Gelenkketten, la fabrique de coffres-forts Wertheim S.A. ou Digitron, qu'elle a vendu en 1986 à l'Allemand Dornier. Début 1987, Schindler annonce en revanche la reprise de FFA (Flug- und Fahrzeugwerke Altenrhein), une entreprise spécialisée dans la fabrication de wagons de chemin de fer, d'avions et de composants de chars d'assaut (dont les fameux *Léopard*). Schindler a cédé le secteur aéronautique

à Dornier et a gardé les wagons, qui viennent compléter les activités de Schindler Wagon S.A. à Pratteln, un secteur promis à un bel avenir suite au réveil du rail et aux projets des CFF. Wagons d'un côté, ascenseurs et escaliers roulants de l'autre, Schindler s'est concentré sur ses activités traditionnelles pour mieux sauter sur les bonnes occasions de diversification.

Le groupe est aujourd'hui entièrement réorganisé. Une division diversification dotée d'une équipe de managers de choc se consacre à la recherche de produits nouveaux. D'autre part la société a augmenté son capital, malgré des liquidités s'élevant déjà à quelque 650 millions de francs suisses.

Trois managers de choc

Parallèlement, Schindler a pris des mesures pour renforcer la présence de ses produits traditionnels sur les marchés prometteurs comme l'Asie, où il ne réalise que 10% de ses ventes, contre 70% en Europe et 20% aux Etats-Unis. En 1979, il a réorganisé ses activités dans le Sud-Est Asiatique ; en 1980, il s'est implanté en Chine ; en 1981 en Australie ; en 1985, il a pris pied au Japon et possède maintenant 51% des actions de Nippon Elevator Industry Co., son compère Jardine Matheson reprenant de son côté 20% du capital. Schindler pénétrait ainsi dans un des plus grands marchés du monde, douze mille ascenseurs par an. En six ans, de 1979 à 1985, le nombre de collaborateurs de Schindler en Extrême-Orient a passé de 588 à 4010. En 1986 enfin, Schindler a annoncé une prise de participation et un contrat de licence et de représentation avec le deuxième constructeur indien d'ascenseurs.

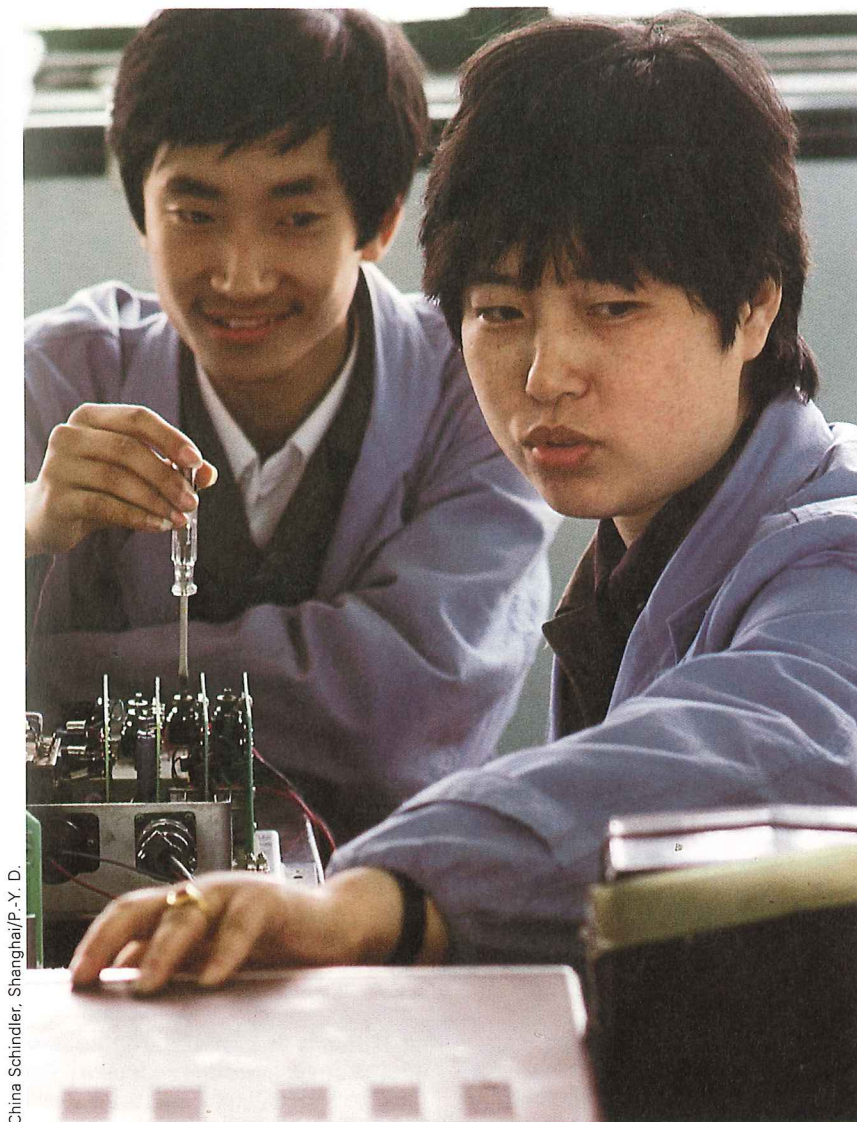
Entre-temps, en 1985, l'assemblée générale nommait administrateurs-délégués Alfred Schindler, Uli Sigg et Luc Bonnard, les trois mousquetaires-managers qui n'ont pas craint de vendre l'entreprise de leurs pères au public, pour pouvoir mieux la gérer.

installations qui vous manquent ; si vous avez de bons arguments, peut-être aurez-vous le droit de licencier du personnel incompetent. C'est du moins ce que nous avons cru comprendre en écoutant les dirigeants de China Schindler, chinois jusqu'au bout de la langue, nous expliquer la nécessité de conjuguer les doctrines marxistes-léninistes et les réformes du management.

Car il faut être chinois pour manier aussi habilement le paradoxe, pensions-nous en sirotant notre thé de jasmin dans le bureau aussi austère que négligé de M. Wang Weili, directeur général de China Schindler à Pékin. Quatre heures d'interview. Mais peut-on parler d'interview ? On n'interroge pas en Chine, on écoute. Pour ne pas faire perdre la face à l'interviewé en lui laissant entendre qu'il n'a peut-être pas prévu toutes vos questions. Prévenant,

M. Wang Weili ne nous a d'ailleurs rien caché. Force chiffres et pourcentages à l'appui, il nous a présenté l'extraordinaire développement de China Schindler : la production a passé de 490 ascenseurs en 1980 à 1550 en 1986, soit un chiffre d'affaires de 141 millions de yuan (56,4 millions de francs suisses) ; China Schindler est toujours le premier producteur d'ascenseurs, malgré l'arrivée d'Otis et de Mitsubishi ; le bénéfice a progressé de 36,6% pour atteindre 20,06 millions de yuan (8 millions de francs) ; la productivité a atteint 53400 yuan par personne en 1986, soit 43% de plus qu'en 1985...

Et ne lui dites pas que les Suisses n'ont pas été correctement rétribués : 500 000 dollars sous forme de dividende, même si les trois premières années tous les profits ont été réinvestis, et 2,4 millions de dol-



China Schindler, Shanghai/P.-Y. D.

lars à titre de paiement de royalties. Le tout libre de taxes. Les 25% de la production sont exportés et, en dépit d'importations relativement importantes en matières premières et en machines, China Schindler dégage un surplus de devises. Ces progrès n'empêchent cependant pas l'autocritique. « Nous avons sous-estimé notre aptitude à maîtriser la technologie. Notre personnel n'est pas préparé à une activité industrielle, pas suffisamment formé. La *localisation*, entendez par là la sinisation de toutes les activités, n'est pas toujours une bonne solution », reconnaît M. Wang Weili. « Nos sous-traitants n'ont pas suivi. Aussi, en 1984, nous avons adopté une nouvelle politique : davantage d'importations et davantage d'Européens. » Et M. Wang Weili de nous expliquer qu'il va être remplacé par un Européen.

En effet, durant l'année 1987, le nombre d'étrangers a passé de trois à une dizaine. Des presses, des plieuses et une installation de peinture pour plus de 1 million de francs ont été commandées en Europe. Plus de trois cents personnes sont en cours de formation ou vont être formées en Suisse, contre cent vingt-huit au cours des cinq premières années d'existence de la *joint venture*. La production est réorganisée sur le modèle de l'usine Schindler d'Ebikon. Décentralisation et simplification administrative sont à l'ordre du jour. En un an, l'effectif des collaborateurs de la direction générale a passé de quarante-cinq à vingt-cinq. L'économie chinoise souffre encore d'énormes handicaps, mais apparemment, elle a le mérite d'en être consciente et ne ménage pas ses efforts quand elle a décidé de les surmonter.

En quittant M. Wang Weili, nous savions tout sur China Schindler, sa taille, ses mensurations exactes, ses aspirations, mais nous n'avions toujours pas vu la belle enfant elle-même. Or, une entreprise s'appréhende moins dans ses livres de comptes que dans l'atmosphère de ses ateliers. Aussi n'est-ce pas sans une curiosité impatiente que nous avons traversé, en ce matin de printemps, les faubourgs encombrés de

Heureusement que Deng et successeurs ont le communisme souple quand il faut

Pékin pour nous rendre à Luguo-quiau, dans la banlieue ouest de la capitale. L'usine pékinoise de China Schindler y occupe 1098 employés. Elle produit, nous dit-on, 450 ascenseurs par an (portes et cabines).

Le tourisme industriel manque d'exotisme. Machines et postes de travail se ressemblent sous tous les cieux du monde. La différence apparaît dans le regard curieux, moqueur ou rêveur des ouvriers, au travers d'impressions impondérables, comme cet air de nonchalance qui n'a rien à voir avec l'atmosphère de ruche industrielle que l'on s'attend à trouver en Asie. Où sont-ils donc ces 1098 employés ? Une ou deux personnes s'affairent à la mécanique, personne à l'électronique. Une première équipe est déjà à la cantine, nous explique-t-on. En fait, l'usine est en pleine réorganisation et reconstruction. Un nouveau bâtiment vient d'être terminé, qui doit abriter, entre autre, le montage des composants électroniques, une activité nouvelle, puisque c'est progressivement que la technologie Schindler remplace les anciennes commandes à relais mécaniques. Les pièces maîtresses sont encore, en

grande partie, importées de Suisse. Il ne suffit pas d'expédier une centaine de milliers de plans et de documents pour transférer une technologie. Chaque pièce produite en Chine doit être acceptée en Suisse. Seule une procédure lente et coûteuse permet d'atteindre le degré de qualité requis.

C'est dur mais ça paie... Jusqu'au jour où Pékin n'aura plus besoin des Suisses

Pour accélérer sa modernisation, China Schindler a choisi de confier la direction de ses usines à des Européens. La décision est onéreuse. Un cadre étranger coûte cent fois plus cher que son équivalent local. Comme il ne comprend pas la langue et les subtilités du pays, son engagement est considéré comme du gaspillage par ses collègues chinois s'il ne fait pas rapidement la preuve de son efficacité. Et s'il veut imposer trop vite ses méthodes, il risque fort de provoquer un rejet total. On ne gère pas des Chinois comme des Suisses. Aussi conseille-t-on aux expatriés d'apprendre la patience, de respecter les coutumes asiatiques de négociation, de recherche du compromis. « Et, ajoutez-on, si l'objectif est commun, les divergences sur la façon de l'atteindre finissent toujours pas s'estomper. » En quittant l'usine de Pékin, nous éprouvons quelque commisération pour ces futurs expatriés, parachutés dans les contradictions de la modernisation à la chinoise. Mais après avoir visité l'usine de Shanghai, nos craintes ont disparu. Au point que nous nous demandions même si les résultats obtenus par son directeur allemand n'auraient pas convaincu les instances supérieures de China Schindler des bienfaits d'une direction étrangère. Première impression, il règne dans l'usine de Shanghai un air « propre

Hors du Parti, point de droit

De quelques curiosités du droit chinois

A l'inverse des pays occidentaux, qui sont des Etats de droit dont toutes les activités sociales, politiques, économiques, sont régies par une Constitution et des lois, la Chine ne connaît qu'une autorité souveraine : le Parti communiste, dont la doctrine — qui n'est pas immuable! — sert d'unique fondement aux actes législatifs. L'action du Parti, et donc le droit chinois, reposent grosso modo sur trois principes. Premièrement, le Parti communiste étant l'avant-garde de la classe ouvrière qui est considérée comme la classe dominante, il est le guide légitime de la société et surtout de l'économie, dont le rôle est décisif en bonne théorie marxiste : le Parti s'attribue ainsi le droit de définir les normes de conduite de toute l'activité sociale et économique.

La dialectique au secours des joint ventures

D'autre part, selon les principes de la dialectique, la Chine progresse vers le socialisme mais rencontre sur son chemin des « contradictions » qu'il importe de résoudre pour aller plus loin. Le Parti choisit donc, parmi toutes les contradictions, celle qu'il définit comme principale. Depuis le XI^e Congrès du Parti en 1978, c'est désormais « celle qui existe entre le sous-développement actuel de la Chine et son besoin de modernisation ». Dans cette optique idéologique dynamique, la législation varie donc avec la ligne du Parti, elle-même fonction de la contradiction principale du moment. Cette conception permet également de réaliser la synthèse

en ordre » auquel la Chine ne nous avait pas habitués. Sur les 1500 employés, 1100 travaillent à la production. L'usine a produit 750 ascenseurs en 1986, soit un chiffre d'affaires de 101 millions de yuan (40 millions de FS), contre 400 pièces et 22 millions de yuan en 1979. La productivité est de 70 000 yuan par personne et par an. L'usine de Shanghai a plus de 30 ans d'âge. En 1959, elle vendait déjà des ascenseurs à Pékin. Elle en a exporté à Macao dans les années soixante, en Corée du Nord dès 1970. Avec la *joint venture*, elle a abordé une ère nouvelle. Celle de la qualité et de l'électronique. Dieter Taubert en assume la direction. Il travaille à Shanghai depuis cinq ans. La surface construite a passé de 30 000 à 50 000 m² et l'extension se poursuit. Les équipements de précision destinés à usiner et rectifier les pièces maîtresses du moteur ont été importés d'Allemagne. On constate à chaque stade de la production une recherche du rapport coût-qualité optimum. On nous

dialectique des éléments capitalistes et socialistes dans l'économie (zones spéciales, joint ventures, etc.).

Enfin, toutes les connaissances, toutes les normes sont fondées sur la pratique : seule la pratique — l'expérience tirée de l'activité sociale — permet de fixer des règles politiques qui, si elles s'avèrent efficaces, seront ensuite incorporées dans la législation d'Etat. Il peut donc arriver que certaines activités économiques nouvelles n'aient aucune base juridique, ou seulement un fondement juridique très mince, faute d'une pratique suffisante pour déterminer un cadre juridique.

Des lois en usure rapide

C'est ainsi que les entreprises à capitaux mixtes furent introduites dans une loi de 1979 alors que l'article constitutionnel correspondant n'est entré en vigueur qu'en 1982. De même, cent vingt entreprises à capitaux exclusivement étrangers étaient déjà installées en Chine en 1985 alors que la loi ad hoc n'a été promulguée qu'en 1986. Cette manière de faire permet également de « tester » des lois dans certaines villes du pays avant de les appliquer à l'ensemble de la nation (institution de la faillite établie à titre d'essai dans trois villes avant que la loi ne soit promulguée en 1986 par exemple).

Il en résulte que le droit économique chinois se trouve en évolution permanente, comme l'atteste l'usure rapide des actes normatifs. En 1986, le Ministère des finances a ainsi annulé 2091 des quelque 3000 actes législatifs promulgués depuis 1949 en matière financière.

Source : *Droit économique chinois, idéologie et normes du Parti*, par Harro von Senger. Publications de l'Institut suisse de droit comparé, Schulthess Polygraphischer Verlag, Zurich, 1987.

parle moins de garderie d'enfants et de cantines que de rendement industriel! Bref, on se croirait en Europe. Cet abord capitaliste n'empêche toutefois pas un programme très rigoureux de formation, ni la promotion individuelle, ni la gestion des ressources humaines. « Il m'a fallu plus d'un an pour obtenir que les rapports soient signés et n'émanent plus d'un groupe anonyme », dit Dieter Taubert.

Seul Européen permanent à l'usine de Shanghai, ce Berlinois vit à l'hôtel depuis cinq ans. Son luxe : une Mercedes qu'il conduit habilement à travers les embouteillages de taxis et de bicyclettes. Ses loisirs : une partie de tennis, le lundi matin, seul jour de congé, et, de temps en temps, un séjour à Berlin, avec son épouse chinoise.

Imposer la rigueur, la propreté, la précision, l'efficacité européennes requiert une infinie patience. Si Dieter Taubert y parvient, c'est probablement qu'il ne manque pas d'acharnement et nourrit une certaine tendresse pour ce peuple dont



Shanghai/P.-Y. D.

il accepte la différence. Qu'il ne se bute pas, sachant bien que le succès est le fruit d'une multitude d'échecs. A l'usine de Shanghai, c'est lui le patron et personne ne semble le contester. Modeste, il refuse de confirmer. Il souligne seulement qu'il est là depuis cinq ans et qu'il

restera encore plusieurs années. Qu'il ait accepté d'investir une bonne tranche de sa vie dans cette aventure force certainement le respect de ses collaborateurs. Il n'est pas de pays où les autochtones apprécient ces expatriés qui veulent tout réformer mais ne font que passer.

Mais si vous ne semez pas, vous risquez de mourir de faim. Tout dépend donc du prix que vous êtes prêt à payer pour cette hypothétique récolte. Pour l'heure, Schindler a fort bien récolté. Mais il est vrai que l'on peut craindre qu'un jour, les Suisses, une fois leur technologie absorbée, soient froidement éliminés. Mais d'ici-là beaucoup d'eau et de sable auront coulé sous les ponts du Yangtsé. Schindler aura eu le loisir d'acquérir une expérience immense et disposera en Asie d'un centre de production avantageux. L'histoire des entreprises montre au demeurant que les premiers à s'installer sur un marché sont presque toujours les derniers à le quitter. ■



Shanghai/P.-Y. D.

Cher lecteur qui attendez depuis le début de cet article une réponse concise à la question: «Faut-il investir en Chine?», vous êtes sans doute frustré. Comment faire la part des choses, pensez-vous, puisque d'une part est proclamé ici le succès de «la glorieuse *joint venture* China Schindler» et que, de l'autre, sont mises en évidence les difficultés d'une productivité d'une qualité chinoises médiocres? Voyez-vous, nous sommes en Asie. Dans un continent où il n'est pas possible de mettre un problème en équations. Tout au plus peut-on le réduire à une métaphore: investir en Chine équivaut à semer. Rien ne vous assure que le grain lèvera.