

Bonjour Pierre, 30 ans de carrière professionnelle en Chine et pourtant une grande humilité qui traverse ce livre qui reflète tout autant votre carrière qu'une part importante de votre vie. L'ouvrage accorde d'ailleurs une grande place au rapport humain. Pourriez-vous nous faire part de votre sentiment au sujet de l'évolution, s'il en est une, de « l'homme chinois », dans son éveil au monde et dans son rapport à l'autre?

La Chine est un **pays de mutations rapides et quasi-constantes**. De ce fait les mentalités ont été bien obligées de s'adapter à des contextes totalement nouveaux.

Je me souviens, dans les années 85, que les diplomates chinois alors en poste à l'ambassade et qui étaient tenus de rester à l'époque 18 mois à Paris sans revenir dans leur pays, me disaient qu'à chacun de leur retour, ils devaient redécouvrir la Chine, non seulement en raison du développement économique, toujours très impressionnant, mais parce que les mentalités changeaient et qu'ils devaient faire un véritable effort pour en comprendre les changements.

Il est vrai que, lors des réceptions des premières missions d'industriels chinois venant en France pour passer des contrats, ceux-ci, plutôt frustrés et pas toujours bien éduqués, étaient solidement encadrés par les représentants des grandes sociétés de commerce extérieur qui, eux, avaient une grande habitude des rencontres avec des occidentaux. La différence entre ces deux groupes était très visible, mais il faut savoir que les industriels, effectuant leur première visite à l'étranger, découvraient un monde qui leur était jusqu'alors complètement inconnu.

La Chine, se modernisant durant 30 ans à la vitesse exceptionnelle qu'on lui connaît, les paramètres ont changé au fur et à mesure qu'elle accédait à la société de consommation et que ses rapports avec l'argent n'étaient plus tabous. Cela a été notamment marqué avec **l'émergence de** ce que j'appellerai « les **nouveaux riches** », éblouis eux-mêmes par leur ascension et **désireux d'affirmer et d'afficher leur classe sociale** et donc leur supériorité vis-à-vis des autres, moins nantis qu'eux. Cette idéologie de l'argent traduit encore manifestement un manque de maturité (les vrais riches n'ont pas besoin de prouver...) et rend parfois les rapports plus difficiles qu'ils ne devraient être. **Les relations sont moins reliées à des rapports amicaux qu'avant et plus orientées vers les intérêts personnels. D'où une obligation d'une plus grande vigilance.**

CONFIANCE – *Tout au long de votre ouvrage, vous soulignez l'instauration de la « confiance » dans la relation d'affaires avec un Chinois ou une entreprise chinoise comme **primordiale à sa réussite et pérennité**, que ce soit au temps des centrales d'achats ou dans le cadre par exemple d'une JV aujourd'hui. Vous relatez d'ailleurs de manière surprenante « un des meilleurs gages de confiance » dans toute votre vie professionnelle quand, dans les années 80s, l'acheteuse d'une société chinoise, avec qui la vôtre avait établi une relation de confiance suite à plusieurs affaires menées, vous contacta directement alors qu'un fournisseur français, grosse société du CAC 40, essayait de vous court-circuiter, en avançant l'argument d'un meilleur prix sans intermédiaire (p. 41). **Il est pourtant difficile d'associer business et « confiance », a fortiori dans une Chine hyperconcurrentielle et particulièrement complexe vis-à-vis de l'étranger. Quels sont pour vous les éléments essentiels pour l'instaurer et qui caractérisent une relation « gagnant-gagnant », ou plutôt de « donnant- donnant » ?***

Il est exact que la Chine, porteuse de croissance, a attiré de très nombreuses sociétés étrangères, arrivant de tous pays et espérant, à tort ou à raison, y trouver un eldorado. Cela a donc créé une hyper-concurrence, que celle-ci soit chinoise ou étrangère.

Mais il faut néanmoins garder à l'esprit qu'en Chine, dans les affaires, le côté personnel est toujours associé au côté « business ». Et une bonne relation entretenue dans le temps est à la fois nécessaire et, à la longue, même réconfortante, car elle permet de résoudre de manière saine les problèmes inévitablement rencontrés tout au long d'un parcours.

Tout d'abord il est obligatoire, comme lors d'une implantation dans tout pays nouveau, de prendre en compte ses spécificités et, à cet égard, la Chine ne peut jamais être considérée comme étant la réplique d'un autre pays, même asiatique. Il convient donc de ne pas intervenir comme celui qui connaît tout vis-à-vis d'un pays qui ignorerait tout.

Essayer de connaître la Chine, pour mieux coopérer, caractérise une action « gagnant-gagnant » en apportant un savoir tout en sachant s'adapter à des conditions locales. En même temps, il ne faut surtout pas sombrer dans la naïveté et accepter que les relations s'établissent aussi dans un rapport de force entre les partenaires. C'est le fameux « donnant-donnant ». Au pays de l'harmonie, c'est la combinaison de ces deux attitudes qui conduit au succès

INTERCULTUREL – Dès lors, se connaître et connaître l'autre devient primordial. L'interculturel a ainsi une dimension prioritaire pour vous. Vous évoquez de manière éloquente cette incompréhension chinoise lors des JO de Pékin en 2008 : « pourquoi la France, qui est le pays européen dont nous nous sentons le plus proche, veut-elle nous gâcher cette fête que nous attendons depuis si longtemps? » (p.75). **Dans les affaires, si la seule connaissance de la culture chinoise ne permet pas de réussir à coup sûr, vous soulignez que connaître ses fondamentaux et s'en imprégner permet d'apprendre à raisonner différemment et éviter les erreurs parfois graves d'appréciation.** (Parfois pour des raisons surprenantes pour un occidental — p. 103 « Ne pas oublier que les Chinois sont joueurs. (...) Dans la majorité des cas, cela se traduit par l'établissement d'une liste interminable de clauses, qui sont discutées pied à pied, pour l'intérêt et... le plaisir de négocier ») Pouvez-vous nous citer quelques anecdotes liées aux différences culturelles en mesure d'impacter les affaires ?

L'interculturel est toujours omniprésent entre Chinois et étrangers et ne pas le prendre en compte est forcément une erreur puisque le but, dans les affaires, est avant tout de réussir.

L'impact dans le business est, de mon point de vue, surtout marqué dans **deux circonstances : la non prise en considération de la spécificité de la réalité chinoise et la non prise en considération de l'importance du manager sur les membres de son équipe.** Plusieurs exemples sont d'ailleurs repris dans mon livre et un seul exemple peut résumer à lui seul ces deux aspects.

C'est le cas de la société française qui, pour se débarrasser de son concurrent chinois le plus important, a décidé de le racheter. Alors que la société reprise était « très chinoise », la société française a voulu imposer un modèle qu'elle avait expérimenté avec succès dans plusieurs pays sans pour autant prendre en compte les réalités chinoises. Résultat : inadaptation du modèle aux réalités locales. De la même façon, le personnel d'encadrement français n'a pas su manager le personnel chinois. Résultat : départ de ce personnel qui est retourné chez l'ancien patron chinois, qui, après avoir bénéficié du montant de la vente de son entreprise, a créé une nouvelle entreprise concurrente, en réembauchant son personnel et en confortant sa place de leader sur son marché.

INTELLIGENCE COMPETITIVE - Connaître c'est aussi bien se préparer, avoir la meilleure information et vision claire de son marché et de ses concurrents, des paramètres impactant son secteur, vérifier la fiabilité du partenaire et du prix lors d'une fusion, etc. Vous écrivez « le fait d'apprendre à mieux connaître votre partenaire ou votre concurrent ne vous amènera pas forcément à la réussite en Chine. Mais ne pas les connaître, augmentera forcément les risques d'échec. » (p.109). Malgré les opportunités et potentiels de réussite mis en avant, vous n'hésitez pas à inciter à une préparation rigoureuse de l'approche de son marché, avec une stratégie bien posée et une vigilance constante et sur le long terme. **Il faut donc être en Chine plus professionnel encore qu'ailleurs et viser haut à faire partie des meilleurs ? Est-ce possible pour une PME?**

C'est non seulement possible mais particulièrement recommandé. Je regrette toujours certaines incitations gouvernementales d'amener 1 000 nouvelles PME en Chine, certes louables dans l'esprit, mais sans leur donner les moyens de le faire de manière professionnelle. Les entreprises partent sans préparation et reviennent déçues avec l'idée de ne plus y revenir...

Ma société, ENERGIE 7 International, n'accepte jamais de faire une mission sans avoir préalablement réalisé un audit complet de l'entreprise (connaissance du métier, de ses moyens de production si elle est industrielle, de sa politique commerciale, de sa politique internationale, de son projet en Chine, de ses forces et faiblesses, etc.) en se rendant chez elle et en faisant une formation interculturelle. Puis un rapport est envoyé à l'entreprise qu'elle peut valider, corriger ou enrichir si besoin, et c'est celui-ci qui est envoyé à nos équipes locales pour faire une étude de faisabilité ou de marché (selon les budgets) afin d'organiser une

mission avec les personnes locales qui ont fait l'étude. Débriefing au retour et démarrage et suivi de l'action dans la durée (autant d'années que nécessaire).

Si l'entreprise n'a pas tous les moyens en interne, elle peut effectivement s'appuyer sur la société de conseil et bénéficier de son expérience dans ce pays, pour aller plus vite dans sa connaissance du pays et éviter un certain nombre de « chausse-trappes ». Ce partenaire conseil pourra directement de l'intérieur faire également une veille technologique si nécessaire.

RESEAUX – Les réseaux personnels et le guanxi sont tout aussi importants pour évoluer dans un univers chinois, obtenir de l'information informelle à valeur ajoutée, anticiper voire régler certaines difficultés, accéder aux contacts les plus pertinents et fiables. Vous insistez sur la nécessité de créer et surtout d'entretenir son propre réseau mais aussi de pratiquer un « lobbying intelligent » auprès des autorités nationales ou locales et auprès des interlocuteurs les plus influents. Pouvez-vous nous préciser ce point ? (citer un exemple ?) Y a-t'il des organismes avec lesquels il est nécessaire d'entretenir des relations privilégiées ?

Il est exact que le réseau en Chine, **le fameux « guanxi », a d'autant plus d'importance qu'il est érigé sous une forme de système. Si vous êtes à l'extérieur**, il vous sera toujours malaisé de promouvoir vos produits ou vos services, voire d'obtenir des rendez-vous qualifiés avec des personnes de haut niveau que votre métier vous oblige à connaître. **Vous n'aurez pas la crédibilité suffisante** pour faire partie du cercle qui vous intéresse et resterez « à la marge », malgré les efforts que vous pourrez par ailleurs déployer.

C'est la raison pour laquelle la société de conseil que je préside se voit dans **l'obligation de pratiquer un « lobbying intelligent » permanent avec les autorités chinoises**, pour le compte de nos clients, mais avec leur participation. La nécessité est que l'entreprise puisse s'insérer au mieux dans l'environnement où elle a choisi de s'établir. Il est donc important qu'elle entretienne de bonnes relations, qui pourront lui servir en cas de problèmes, comme par exemple une intervention abusive du fisc. Elle pourra alors se retourner vers le maire de la ville, qui a tout fait pour faciliter son implantation, pour lui demander d'intervenir en sa faveur. Comme indiqué dans mon livre, **le « pilote de l'avion » est le PCC (parti communiste chinois), donc il faut savoir aussi l'utiliser à bon escient.**

Les organismes peuvent être pluriels : c'est d'abord et surtout celui qui gère la zone industrielle dans laquelle est implantée l'entreprise, mais aussi les « Bureaux » qui sont des organisations professionnelles de la branche d'activité de l'entreprise et enfin toutes les autorités administratives, qu'elles soient économiques ou politiques (État pour les grandes entreprises, province, ville, district).

RH - La gestion des ressources humaines, du recrutement à sa fidélisation, est une problématique majeure pour les entreprises en Chine. Votre ouvrage met clairement en valeur les difficultés à ce sujet tout en listant des paramètres et points de vigilance à prendre en compte. Pouvez-vous en dire quelques mots, et, au vu de vos 30 ans d'expérience, sur l'évolution des attentes de part et d'autre à ce sujet ?

Un des problèmes majeurs avec le développement fulgurant de l'économie chinoise est le **trop grand turnover du personnel** des sociétés dites « internationales ». Les cadres, ayant une bonne formation, donnaient parfois l'impression de se vendre, comme des mercenaires, au plus offrant. En fait cette posture répondait à deux finalités : augmenter de manière régulière ses revenus en « se vendant » à chaque fois à 15 ou 25 % plus cher au nouvel employeur, tout en valorisant sa formation dans l'entreprise précédente ; deuxièmement enrichir son CV par des passages dans plusieurs sociétés étrangères.

C'est un **problème crucial en Chine, mais qui a tendance à s'atténuer un peu** du fait du ralentissement des affaires depuis deux ans en raison de la crise internationale, sur un marché où les places sont de plus en plus difficiles à obtenir du fait d'une concurrence exacerbée. On commence maintenant à réfléchir avant de démissionner !...

Les entreprises, pour éviter à court ou moyen terme le départ de leurs meilleurs cadres sont obligées à faire des efforts. Se valoriser (trop souvent le personnel chinois des sociétés étrangères ignore ce que représente réellement l'entreprise qui les emploie à l'international), former leurs cadres (en les envoyant par exemple au Sièg en France, ce qui est considéré comme très valorisant ; en leur proposant localement des formations,

parfois même en créant des cycles en corrélation avec des universités locales), en ouvrant la promotion à des cadres chinois et, en tout cas, en leur offrant des perspectives dans le temps.

RENTABILITE - Une autre question et sans doute la première qui se pose pour une entreprise, est au final, est-il possible de faire de l'argent en Chine ? sans trop de difficultés ? (faire du profit, se faire payer, rapatrier ses capitaux) Y compris pour une PME ? Plusieurs éléments intéressants sont évoqués dans le livre. Vous comparez par exemple cette entreprise automobile européenne qui a privilégié la WFOE ou la JV majoritaire et a multiplié son chiffre d'affaires en 10 ans à 1 G€ et un profit net dépassant 10%, à son homologue américaine qui a abandonné la majorité à son partenaire-client chinois, et qui, sans CA en Chine, perçoit des dividendes pour une valeur équivalente à 1 G€.

Bien entendu, s'implanter en Chine pour un entrepreneur, n'est pas un exercice de style : le but premier consiste toujours à faire du profit et à gagner de l'argent.

Les grandes entreprises optimisent toujours ce principe dans les pays qui peuvent être les plus profitables, en essayant toujours de devenir soit le leader du marché, soit de faire au moins partie des 3 plus grands intervenants de leur profession. D'où une politique de lourds investissements, ou d'alliances, ou de rachats de concurrents majeurs.

La PME ne tente l'aventure que pour gagner de l'argent, sans avoir pour ambition nécessaire d'occuper une place dominante sur un marché. Il lui faut donc **apporter une plus-value par rapport à la concurrence et se positionner au mieux sur son marché-niche** en utilisant les canaux de distribution les plus appropriés. Pour celles-ci, les fortunes sont diverses et dépendront principalement de la préparation minutieuse qui entourera leur implantation et de la manière dont leur développement sera mis en œuvre.

Les résultats pourront différer selon le type de PME qui sera acté (JV avec un partenaire chinois ou WFOE en pensant maîtriser son action) et la manière dont la PME s'insèrera dans le milieu qu'elle aura choisi.

Dans tous les cas de figure, **l'exercice de la vente sera difficile : avec des Chinois essayant de calculer ce que pourrait être votre gain ; avec des difficultés de se faire payer rapidement en Chine ; et selon le type de coopération que l'on peut développer avec un partenaire** (partenaire actif ou actionnaire se bornant à apporter une technologie).

PROSPECTIVE – Votre ouvrage se termine par une vision prospective. Quel bilan tirez-vous des réformes depuis 30 ans en Chine et notamment de leurs impacts sur les entreprises étrangères ? Sentez-vous une évolution marquante dans l'approche des entreprises françaises du marché chinois ? Au vu de vos 30 ans d'expérience, la zone de libre-échange de Shanghai apporte-t-elle de réelles innovations et avantages nouveaux ou s'inscrit-elle dans une continuité logique sans changement majeur ?

Il est clair que le mode de développement choisi par le « Petit Timonier », Deng Xiaoping, a énormément favorisé la venue d'entreprises étrangères sur le sol chinois. De par leur obligation à l'époque de former des co-entreprises avec des partenaires chinois, et en raison de leur apport en technologie, celles-ci ne pouvaient être que les bienvenues et être bien entendu encouragées par les Pouvoirs Publics.

La donne est actuellement en train d'évoluer car la Chine, qui souhaite sortir du concept « Usine du Monde » pour se tourner vers le **développement de son marché intérieur**, devient de plus en plus sélective.

Elle souhaite d'une part voir **émerger des grands leaders chinois** à l'instar des multinationales étrangères et, pour cette raison, **privilégie ses propres sociétés notamment lors de l'attribution de grands marchés publics**, et d'autre part entend **favoriser l'éclosion de nouvelles entreprises chinoises**, au départ sous forme de start-up, à même de proposer elles-mêmes de nouvelles technologies qu'elles pourront ensuite revendre sur le marché international. En un mot, le vœu n'est plus d'agir comme un pays émergent mais comme un pays mature et développé.

Il faudra encore du temps, mais n'oublions pas que la Chine fut naguère le pays des inventions et que ses ressortissants éduqués sont plutôt des gens intelligents, et en plus très fiers de concourir au développement de leur pays.

La **nouvelle zone de libre-échange de Shanghai** s'inscrit dans la droite ligne de cette ambition en reprenant un principe cher à Deng Xiaoping : « Franchissons la rivière à tâtons en nous appuyant sur les

pierres les plus stables ». C'est l'exemple même du pragmatisme triomphant chinois. D'ailleurs, bien que toute nouvelle, la zone de Shanghai fait école et de très nombreuses autres grandes villes souhaitent déjà s'en inspirer. **Les simplifications apportées sont alléchantes mais ont besoin d'être confirmées dans le temps** avant de se prononcer sur leur véritable impact sur l'économie chinoise. Mais l'esprit du « Petit Timonier » souffle toujours sur la Chine !

OPPORTUNITES – Enfin, quelles sont les opportunités géographiques (villes émergentes) ou sectorielles (potentiel et moins concurrentiel) que vous percevez en Chine pour les entreprises françaises ? Et en matière d'investissement chinois dans les entreprises françaises ?

Comme le pilote dans l'avion est le PCC, il convient, pour réussir, de s'insérer au plus près des recommandations de l'exécutif du pays et d'intervenir dans les villes et secteurs encouragés.

La Chine étant plus un continent qu'un pays, le **périmètre territorial est très vaste** et laisse entrevoir beaucoup d'opportunités pour nos entreprises françaises : la côte Est, très concurrentielle, est encore loin d'être saturée et est toujours très attractive pour certains produits de consommation courante (les très grandes villes, comme Pékin, Shanghai, Canton et Shenzhen avec le luxe et l'agroalimentaire pour ne reprendre que ceux-ci).

D'autres villes importantes et plus spécialisées dans certains secteurs d'activité s'ouvrent toujours aux investissements étrangers. C'est par exemple l'**automobile** avec ses équipementiers et sous-traitants s'installant près des constructeurs (Changchun, Dalian et Shenyang au Nord), sans oublier Pékin et Yantai plus au sud, comme Shanghai et Nankin, Wuhan, Chengdu et Chongqing à l'ouest ou encore Canton, Dongguan et Shenzhen au sud).

C'est aussi, dans la même lignée le cas de l'**aéronautique**.

On trouve aussi des secteurs particuliers avec l'urbanisation à marche forcée de la population chinoise avec l'apparition de certaines villes faisant de l'**urbanisme à économie d'énergie**, comme Shenyang et Chengdu, villes où la France est partie prenante.

C'est le cas du **développement de villes émergentes**, donc où la concurrence est moins forte, et qui s'éveillent de plus en plus à la consommation et aux produits nouveaux.

Les atouts des entreprises françaises sont globalement très nombreux pour qui veut accepter de se donner des challenges et de les réussir :

- Les marchés traditionnels (importants et récurrents) : l'automobile, l'aéronautique, le nucléaire civil, le vin et les alcools (cognac)
- **Les nouveaux marchés :**
 - *l'agriculture et l'agroalimentaire (lait, porcs, poulets reproducteurs, charcuterie, métiers de bouche)*
 - *L'environnement (les économies d'énergie et la réduction des émissions polluantes)*
 - *Le développement urbain durable*
 - *L'explosion de la santé (équipement et pharma)*
 - *Les transports alternatifs avec les voitures hybrides et électriques*
 - *Les technologies du numérique*
 - *L'énergie*
 - *L'hôtellerie, le tourisme et le loisir*
 - *L'habitat et le bien-être (décoration et architecture)*
 - *Les maisons de retraite*
 - *La formation*

Un bel avenir pour les sociétés françaises désireuses de faire les efforts nécessaires dans le pays en passe de devenir à relatif court terme le premier pays du monde en terme global de PIB !

Pierre Dhomps, merci pour cette interview très riche! Et à bientôt!