

► prendrons les pieds dans le tapis. Si les agences financières pondèrent la note des pays émergents vers le bas, c'est justement à cause de ces risques. Ils peuvent être de nature monétaire, économique, politique, voire environnementale. Tout est possible, car ce sont des pays jeunes, en éveil et en essor économique.

**Faire du business en Chine, n'est-ce pas trop risqué ?**

La gestion du risque est importante de par la taille du pays. Cela demande un vrai pilotage de la croissance. L'un des risques est de se dire : c'est fantastique, +30% de croissance par an ! Donc, dans mes investissements, mes ressources humaines ou mes visions stratégiques, la Chine devient l'essentiel de l'avenir de l'entreprise.

**Qu'avez-vous appris en dix ans ?**

Beaucoup de choses, car on a pédalé avant de démarrer. Wahaha nous a fait sortir de l'ombre, mais nous avons essayé pas mal de choses avant. Les raccourcis sont connus : je vends des yaourts, il y a 1 milliard de Chinois, donc, si chacun mange un yaourt... Même mon père l'avait dit. Eh bien non, ce serait trop simple ! Il faut regarder comment les marchés sont structurés en termes de marges, d'environnement compétitif. Et, en Chine, comme tout le monde est présent, la compétition est intense.

**Cette année, le Medef s'interroge : la Chine joue-t-elle le jeu ?**

La Chine joue son jeu. Voilà ! Cela n'est pas compliqué. Les Etats-Unis ne jouent-ils pas leur jeu ? Tu veux travailler avec moi ? Alors tu me donnes ta technologie. Et si tu ne veux pas, personne ne t'oblige à le faire. Ils utilisent un argument fort, il y a une telle importance à être présent en Chine. Ce n'est pas du pillage, cela s'appelle de la négociation.

**Mais parfois les Chinois ne respectent pas le contrat.**

J'ai beaucoup appris sur ce sujet. Un contrat, dix minutes après que vous l'avez signé, peut être renégocié. Si vous êtes en position de faiblesse, il peut être remis en question. Un contrat, là-bas, cela ne se met pas dans un placard. Cela s'entretient. Il faut des bases juridiques très fortes. Pendant longtemps, nous n'avons peut-être pas assez fait vivre notre contrat avec Zong. Et maintenant, c'est d'autant plus difficile de le faire respecter. A nous de nous adapter aux coutumes locales tout en



Rossini / Gamma / Eyedea Press

*« La Chine joue son jeu. Voilà ! Cela n'est pas compliqué. Les Etats-Unis ne jouent-ils pas leur jeu ? »*

restant rigoureux sur le plan de nos valeurs, de notre éthique... C'est une courbe d'apprentissage.

**Tous ces produits copiés, cela pose quand même problème...**

C'est un pays dans lequel la copie est un art. Nous le vivons. Dans les biscuits, les marques de Danone sont copiées, nous ne pouvons pas tout verrouiller. Mais la protection intellectuelle est en train de bouger sur le plan législatif. Maintenant, vous pouvez obtenir un référé pour protéger une marque ou un packaging. C'est en pleine évolution, même s'il peut y avoir un décalage entre la volonté des autorités et la réalité sur le terrain. Evidemment, c'est plus compliqué quand le contrefacteur et celui qui s'estime spolié sont des partenaires, comme c'est notre cas.

**Voilà Danone éclairé !**

C'est drôle que ce soit moi qui fasse passer ce message. Ce qui arrive à Danone est presque normal dans le contexte chinois. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas se battre et

lutter. Mais je ne veux pas donner l'impression d'être surpris par des situations complexes.

**« La Chine change Danone », disiez-vous à l'université du Medef il y a trois ans...**

Oui, c'est un très bon laboratoire. Mais l'Inde, c'est pareil. Et la crise en Argentine aussi... Vous apprenez de ces situations. Bien sûr, Danone préférerait ne pas avoir ce problème à gérer en Chine, parce que c'est compliqué. Mais si on n'accepte pas ce type de situation, on ne va pas en Chine, on ne va pas en Colombie, on ne va nulle part.

**Peu de pays utilisent le nationalisme comme arme économique.**

La Chine veut gagner chez elle et influencer ailleurs. Comme beaucoup d'autres ! Le nationalisme est une nécessité politique à cause du caractère grandissant de la fracture sociale et économique qui se creuse. Nous sommes obligés d'en tenir compte dans les solutions envisagées.

**Quelles leçons tirez-vous de votre aventure chinoise ?**

Je découvre que beaucoup d'entreprises ont eu des aventures diverses et variées. La manière dont nous gérons la crise participe à l'accumulation d'expériences. Aujourd'hui, dans la gestion du relationnel, la compréhension du pays, la manière dont les contrats doivent être mis en œuvre, je pense que nous avons beaucoup appris en dix ans.

**Avez-vous gagné de l'argent en Chine ?**

Oui, très vite. D'ailleurs, en Chine, si vous ne gagnez pas de l'argent très vite, vous n'en gagnez jamais. Ce sont les Chinois qui le disent. Dans nos métiers, c'est vrai.

**Si c'était à refaire ?**

Ce n'est pas blanc, noir. Il n'y a pas que des difficultés. Il y a aussi les réussites qui nous impactent, la confiance de nos collaborateurs à développer un business en démarrant quasiment de rien. Cela n'existait pas il y a cinq ans chez Danone. Nous avons acquis des réflexes, parce que cette entreprise est à l'écoute de ses succès et de ses échecs.

**Et avec Zong Qinghou ?**

Il y a forcément eu des erreurs de part et d'autre. C'est désormais une question de respect et d'image. Le simple fait de combattre est bien pour Danone en Chine. Là-bas, il vaut mieux savoir perdre en ayant combattu ou gagner sans le dire. ■

►►► Le Medef s'est souvenu du message. Et a monté cette année un atelier de son université d'été sur le thème, cette fois, de « La Chine joue-t-elle le jeu ? ». Question d'une brûlante actualité. Deux jours plus tôt en effet, très exactement le 27 août, la chancelière allemande Angela Merkel était arrivée à Pékin et avait enjoint aux dirigeants chinois de « respecter les règles du jeu ». Ce qui avait provoqué une réaction abrupte de son hôte, Wen Jiabao : « La menace chinoise n'existe pas », avait rétorqué le Premier ministre, tentant de minimiser l'impressionnant développement économique de son pays.

Pourtant, ce n'est pas la fabuleuse croissance chinoise – encore sur un rythme annuel de 11,5% au premier semestre 2007 – qui est en cause. Mais plutôt l'insatiable appétit de technologie du pays, son ambition d'être l'usine du monde, sa capacité à interpréter les contrats à son avantage, sa volonté d'imposer de nouvelles marques planétaires. Sans oublier le développement de son budget militaire, et la force de dissuasion que lui confèrent les 1 400 milliards de dollars enfermés dans les coffres de la Banque de Chine. Comme a coutume de le dire le meilleur spécialiste des échanges franco-chinois, le polytechnicien André Chieng, « le principal piège que la Chine tend aux marchés occidentaux reste de faire croire que ses avantages concurrentiels résident simplement dans le faible coût de main-d'œuvre ».

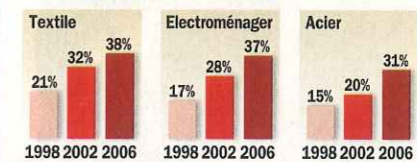
**Affranchis des standards**

Tous les bons connaisseurs du pays en conviennent : la Chine progresse à pas de géant. « J'ai un 4x4 chinois de marque Great Wall en test en ce moment, et j'en suis très satisfait », atteste le PDG de Valeo, Thierry Morin. Norbert Ducrot, vice-président Asie d'Eurocopter, n'a pas davantage de doute : « Les Chinois fabriqueront un jour leur hélicoptère. » Et, du coup, il ne veut pas être absent ce jour-là : « Ils font avec vous... ou avec d'autres. Mais ils font. » Seul problème : ils n'ont pas exactement les mêmes notions que les Occidentaux de la propriété intellectuelle, des contrats ou des engagements réciproques.

Plutôt que de se réfugier dans un discours de plainte, l'Occident devrait plutôt prendre la mesure du phénomène chinois.

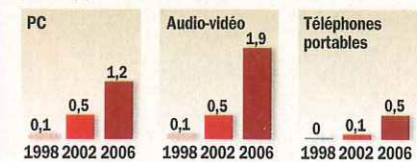
**A pas de géant**

Part de l'industrie chinoise dans la production mondiale



Dans différents secteurs, et pas seulement les plus « traditionnels », l'industrie chinoise a fait un grand bond en avant.

Parts de marché relatives du leader chinois par rapport au leader occidental



Face à son principal rival commercial, ici dans le secteur du high-tech, l'empire du Milieu a aussi très vite gagné du terrain.

Marché des écrans plats LCD



Symbole de sa puissance industrielle, la production chinoise de LCD représente désormais 61% de la production mondiale.

SOURCE : ESTIN & CO

« Les Chinois sont déterminés à s'affranchir des standards internationaux », avertissait, à la tribune du Medef, Frank Dangeard, le PDG de Thomson. Ce qui ne fonctionne pas, c'est qu'ils demandent d'avoir notre technologie sans la payer. »

Ou parfois en la payant d'une étrange manière. La revue Air & Cosmos rapportait ainsi il y a quelques mois qu'un A320 acheté par la Chine avait disparu du paysage : jamais intégré dans une flotte, jamais répertorié lors d'opérations de maintenance, l'oiseau de 50 millions de dollars a dû être désossé dans un hangar... Les affaires de copie agacent aussi, au-delà des grands noms du luxe. Jacques Boubal, le patron de DMC, s'amusait presque devant le parterre du Medef des produits DPC ou KMC

qu'il avait repérés dans les échoppes chinoises. De passage à Séoul, l'envoyé spécial de Challenges percevait la même malice dans les propos du président du pôle Digital Media de Samsung, Jong-woo Park : « La compétition sur place est dure. Samsung est copié, y compris son nom, parfois détourné en Sansung. Mais le groupe a décidé de ne pas bouger. Trop cher et inefficace. »

Jean Estin, qui préside le cabinet de consultants Estin & Co, reconnaît que les relations d'affaires « ne sont pas de type anglo-saxon », mais que les entreprises ne peuvent s'y soustraire. « De toute façon, aucune technologie ne résiste à quatre ou cinq années de recherche. Par exemple, les Chinois seront numéro un ou deux mondial dans l'aéronautique dans quinze ans. La question est de savoir : sera-ce avec nous ? »

**Dualité opportunité-risque**

Plutôt que de se réfugier dans un discours de plainte « très années 90 », Jean Estin conseille plutôt de prendre la mesure du phénomène : « C'est comme le Japon des années 50 à 80, sauf que le mouvement est dix fois plus important, avec un marché intérieur sur la côte est de la taille des Etats-Unis ! C'est donc une menace gigantesque, et une opportunité unique. A condition de ne pas oublier que les concurrents chinois sont là-bas depuis longtemps. »

En trois ans, le concurrent local de la coentreprise entre Danone et Wahaha a investi et créé une quarantaine de lignes de production d'eau, rappelle Franck Riboud : « Dans de nombreux secteurs, l'entreprise qui sera numéro un en Chine aura un tel marché intérieur qu'elle sera dominante sur le monde. » Cette dualité – opportunité-risque – fascine le PDG de Danone. Alors, comment limiter ces risques ? « En les répartissant », conclut Riboud. Avec des « paviers » de 10% en Chine, en Amérique latine, au Moyen-Orient, aux Etats-Unis... C'est comme cela que, même après avoir perdu 20% de notre business en Chine, Danone continue de faire 6 à 8% de croissance par an. » Bref, il faut prendre garde à ne pas se laisser envoûter par la Chine... Vincent Beauflis ►