

Séminaire

Vie des Affaires

organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :

Air France
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} janvier 2007)

EN QUÊTE DE LA VOIE EN CHINE

par

Dominique POIROUX

Danone

Séance du 12 octobre 2006

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

En fin 2002, Dominique Poiroux est parti manager une *business unit* de Danone en Chine, avec pour tout viatique quelques notions de base sur le savoir-vivre local, le *Traité de l'efficacité* de François Jullien et l'énigmatique bénédiction de Franck Riboud : « *Et puis après tout, tu es un peu Chinois !* » Sur place, il découvre la double pression qui pèse en permanence sur tout manager expatrié : atteindre son résultat et garder ses équipes. Commence alors pour lui une quête quotidienne du sens, l'apprentissage d'un rythme bien différent de celui acquis à l'École polytechnique, l'éveil à l'écoute et à la patience, la découverte d'un univers culturel tout à la fois étrangement proche et profondément étranger. Quatre ans plus tard, Dominique Poiroux n'est sans doute pas encore chinois, mais il n'est certainement plus tout à fait français.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Dominique POIROUX

Le processus qui m'a conduit en Chine s'est conclu, il y a maintenant un peu plus de quatre ans, par un entretien avec Franck Riboud qui m'a dit : « *Tu vas voir, la Chine, ça va beaucoup te plaire : d'abord, c'est l'endroit où il faut être pour faire du business aujourd'hui ; et Shanghai est une ville pleine de vibrations.* » Et, pour terminer, il m'a dit – ce qui m'a laissé perplexe et que je n'ai compris que quatre ans plus tard : « *Et puis, après tout, tu es un peu Chinois !* »

Me voilà donc parti, stressé, je l'avoue, par ce que j'allais chercher là-bas : une quête du business, certes, mais aussi de moi-même. Et ce que m'avait dit Franck Riboud m'intriguait. Progressivement, ce lent processus de transformation m'a amené à changer personnellement et à découvrir comment gérer une équipe chinoise.

Danone et la Chine

Danone en Chine, c'est environ un milliard deux cents millions d'euros de chiffre d'affaires (CA) et un quart des effectifs du groupe. Pour Danone, la Chine est le troisième marché après la France et l'Espagne ; avec 9 % de notre CA mondial, ce qui nous expose fortement, à l'opportunité ou au risque chinois.

La Chine est un pays de grande culture mais aussi de forte tradition d'isolement. Si 50 % des Chinois parlent le mandarin, seule une infime fraction d'entre eux parle anglais. Quant au français, malgré sa cote d'amour, la proportion de gens qui le parlent est tout aussi infime. Il nous faut donc nous appuyer sur des managers chinois. C'est là un défi majeur : à l'image du double projet économique et social de Danone, le cadre expatrié ne devra pas seulement remplir ses objectifs de business mais il devra aussi développer des hauts potentiels chinois loyaux. Ce défi n'est pas mince, chaque membre chinois d'un comité de direction recevant plusieurs appels de chasseurs de têtes par semaine, voire par jour.

Un mot sur la société Danone en Chine : c'est un ensemble de *business units* (BU), certaines acquises récemment, d'autres de plus longue date, mais toujours très chinoises et dans lesquelles le management Danone pénètre plus ou moins. La BU que j'ai gérée est une petite unité, d'environ cent millions d'euros de CA pour deux mille personnes, mais c'est une BU importante parce que c'est un peu le laboratoire de Danone sur la compréhension de la Chine. Depuis quinze ans, Danone y envoie régulièrement des expatriés (par deux ou trois) et en contrôlant, au fil du temps, de mieux en mieux le management. Mon prédécesseur y était resté pendant cinq ans ; j'y suis resté quatre ans.

Revenons à la loyauté des managers chinois : le premier motif de départ d'un Chinois n'est pas l'argent (même si, à l'appui de chaque proposition, il y a toujours une hausse salariale significative ainsi qu'un titre plus ronflant) ; de fait, on dit qu'en Chine, on quitte d'abord un patron plutôt qu'une entreprise. On quitte un patron qu'on n'admire plus, avec lequel on ne sent plus la capacité de se développer et d'apprendre, mots clés pour les managers chinois. Et même si un Chinois a encore le sentiment de progresser mais qu'on lui offre une opportunité dans laquelle il pourra aussi apprendre, au bout du compte, il choisira le changement, conformément au proverbe chinois : « *Si vous déplacez l'arbre, il meurt, mais si vous déplacez une personne, elle se renforce.* » C'est profondément ancré dans l'esprit des managers chinois et c'est la tâche quotidienne d'un directeur général (DG) de récupérer les gens qui veulent partir. Dans cette mission, mon directeur des ressources humaines (DRH) m'a été d'une aide précieuse : diplômé de Sciences-Po, ayant passé plusieurs années en France chez Kronenbourg, il avait une analyse d'une grande finesse et m'a permis de comprendre que ce proverbe était fondateur de l'attitude de nos managers. Pour le DRH, c'est donc une quête quotidienne du signal, pour repérer tout signe de désintérêt, de perte d'appétit pour la compagnie.

Dans ma quête, quelques principes de management me sont progressivement apparus. Ce sont des principes d'efficacité managériale à la chinoise. Des Chinois qui verront ces principes à l'œuvre dans leur entreprise s'y sentiront à l'aise, en confiance et auront une raison de moins de passer à la concurrence.

J'ai choisi de vous présenter huit de ces principes, huit étant un chiffre de bonne fortune en Chine.

Cent jours pour écouter

Je suis arrivé en Chine, il y a quatre ans, très motivé (et soutenu en cela par Danone qui a toujours intérêt à ce que le DG soit très motivé) et avec l'idée que, si mon prédécesseur avait fait des choses très bien, il en avait moins bien réussi d'autres et que j'allais certainement faire mieux, et très vite. C'est l'état d'esprit des cent jours : en cent jours, je vais changer les choses. *Veni, vidi, vici* : on se dit qu'on va écouter – un peu – et, surtout, agir – très vite. Eh bien, non ! En fait, il faut se donner cent jours pour écouter, pour observer... et peut-être même, deux cents !

Je vous citerai souvent François Jullien et son *Traité de l'efficacité* : j'ai ouvert son livre assez rapidement lors de mon arrivée en Chine et – j'ai honte de le dire – il m'est tombé des mains. Je le trouvais théorique, très éloigné de mon envie de marquer de mon empreinte le cours des choses. Je l'ai rouvert un an plus tard, dans un cycle où le business allait moins bien. C'est quand on souffre qu'on apprend le plus et qu'on s'ouvre à d'autres voies. Il m'est alors apparu incroyablement pertinent et proche du management bien qu'il n'ait pas du tout été écrit dans cette perspective.

Autre exemple : quand on arrive, on est un peu maladroit, même dans les mots. Or les mots et les attitudes sont très importants en Chine : ainsi, si l'on dit qu'on veut avoir des managers plus forts (ce qui est louable), cela peut aussi vouloir dire qu'ils sont un peu faibles. Tout mot, toute action risquent d'être interprétés en négatif : si vous voulez changer, c'est que vous n'êtes pas content. Ainsi, mon prédécesseur, partant de notre haut de gamme – nous vendons en Chine des biscuits à 2,3 euros/kg – avait tenté d'aller vers du 1,5 euro/kg. Évidemment, je n'avais qu'une envie : réussir là où il avait peiné (il avait réussi sur d'autres fronts). On a donc créé une *task force*. Mais mon équipe avait été traumatisée par le précédent échec et n'avait aucune envie de se jeter à nouveau dans une action dont on ne comprenait pas bien ce qui ferait qu'elle allait réussir. Il a donc fallu se donner du temps.

Prendre du recul

Le deuxième principe m'est venu lors de discussions avec un jeune manager dont j'étais le mentor et avec qui je passais plusieurs heures par mois à prendre du recul, à parler de la culture chinoise et de l'interaction entre visions occidentale et chinoise des choses. C'était un garçon remarquable qui venait d'une province pauvre de la Chine, qui avait étudié à Pékin où il avait été repéré parmi les meilleurs et recruté par Procter, avant de passer plus tard chez Coca-Cola. Ce jeune manager avait donc été remarquablement formé mais il se sentait mieux chez Danone. Et il m'a expliqué pourquoi : « *Ce que j'aime chez Danone, m'a-t-il dit, c'est qu'on n'est pas obsédé à 100 % par l'action, contrairement à certaines entreprises où l'on doit apparaître, quel que soit ce que l'on ressent, comme mobilisé à 100 %, voire même afficher une jouissance à affronter le monde au quotidien et à agir pour l'entreprise.* »

François Jullien rejoint les propos de ce jeune manager en disant : « *Le propre du héros est d'imprimer son action sur le monde en l'affrontant ; le sage chinois n'agit pas, il transforme.* » Grâce à ce manager, entre autres, j'ai fortement ressenti ce contraste entre l'attitude héroïque, inscrite dans les gènes de l'Occidental, et une attitude plus chinoise (et je dirais un peu Danone) essayant de réunir les conditions qui conduiront à la transformation et au succès.

Gagner du temps

Troisième moment de ma quête : si les conditions ne sont pas réunies pour la victoire, il faut gagner du temps et préparer un nouvel environnement dans lequel les chances d'y parvenir seront plus importantes. Un des enjeux de la croissance est d'innover : nous devions donc lancer de nouveaux biscuits le plus souvent possible sur un marché très compétitif, nos concurrents chinois étant très agressifs et nous copiant rapidement. Nous voulions ainsi lancer quelque chose d'attractif et d'amusant pour les enfants de Shanghai et des grandes villes, qui sont souvent stressés par leurs parents et par leur environnement. Pour espérer capter l'attention de l'enfant, et pour éviter d'être copiés rapidement, nous devions proposer une innovation particulièrement performante sur tous les aspects : un biscuit unique, particulièrement bon, une icône nouvelle et attractive, un packaging radicalement nouveau. C'était plutôt difficile à cerner parce que le segment visé n'était pas particulièrement développé dans les rayons des grandes surfaces. J'ai alors vu dans mon comité de direction deux attitudes se développer sur un premier projet que nous avons développé : l'une, plutôt occidentale, disant : « *En Chine, de toute façon, il faut se lancer, il faut expérimenter, on en a vu d'autres, lançons ce nouveau marketing mix, et puis ce n'est pas grave si nous le retirons* » ; et une autre, beaucoup plus circonspecte, disant : « *L'effort pour l'effort, ça va bien, nous, ce qui nous préoccupe, c'est la réussite, on ne veut pas lancer des actions sans sentir pleinement la chance de réussite et donc, oui, on peut y aller si Dominique le décide, mais nous, on ne le sent pas.* » Devant une telle situation, un certain nombre de chaînons manquaient pour décider. Finalement, la décision consensuelle a été, comme souvent en Chine, de lancer un test. Et un petit test, en Chine, peut se faire sur une province de soixante millions d'habitants !

Nous voulions laisser mûrir notre réflexion, observer les consommateurs, et générer, *in fine*, des réactions à la fois internes et externes. Et l'environnement a effectivement changé : des concurrents ont réagi, ont tenté des imitations, et nous, nous avons compris que notre offre n'était pas assez résolument innovante. Après six mois passés auprès des enfants, une nouvelle offre a émergé, progressivement et sans stress. L'étonnant est que le projet d'origine est mort progressivement, alors qu'une autre porte s'ouvrait, générant un enthousiasme considérable. En nous donnant du temps, nous avons suffisamment appris et nous avons lancé un nouveau produit avec des moyens inédits. Le consensus s'était établi : nous avons trouvé la bonne façon d'aborder les enfants de Shanghai et là, d'un seul coup, l'ensemble des Chinois s'est mobilisé comme nous ne l'avions jamais vu dans la société.

Une autre citation de François Jullien résume exactement ce qui s'est passé : « *Il convient d'être rond, mobile, ouvert aux différents possibles, sans se raidir dans aucune position avant que la situation ne s'actualise. Une fois qu'elle est actualisée, la direction fixée, il faut être carré et faire preuve de détermination.* »

Le marché chinois permet plus facilement qu'en Europe ce genre de démarche. On y est plus enclin à lancer des choses et à observer. Quand les Occidentaux du comité de direction me disaient : « *Dominique, c'est à toi de décider. Tu as entendu tout le monde : est-ce bon ou mauvais ?* », je pouvais leur répondre : « *Je ne sais pas. Il faut faire évoluer le projet, l'environnement. On y verra plus clair dans six mois.* »

Si l'ennemi ne peut être arrêté, préparer une alliance

La contrefaçon est un vrai problème en Chine. L'histoire suivante illustrera notre quatrième principe : si vous ne pouvez pas arrêter l'ennemi, préparez les conditions d'une alliance. Nos biscuits étaient très fortement copiés et fort habilement. La seule chose qui, parfois, différait, c'était notre logo : il arbore un sourire mais les Chinois, de façon très facétieuse, inversaient la moue ! Et là, c'est moi qui perdais le sourire ! L'impact sur le business était très difficile à mesurer et les opinions très tranchées sur la conduite à tenir. J'ai utilisé tout ce que je pouvais imaginer pour faire cesser la contrefaçon. Bien sûr, les autorités chinoises de répression des fraudes, avec lesquelles nous avons tissé de bonnes relations, débarquaient parfois dans les compagnies, saisissaient quelques cartons, mais on savait très bien que, huit jours plus tard, la

ligne de production repartait. Nous avons un fort courant de sympathie du côté du consul et toute son équipe voulait nous aider : ils faisaient d'ailleurs un travail remarquable, notamment pour les entreprises françaises du secteur du luxe, mais personne n'avait imaginé que Danone puisse également se faire copier. Ils se sont donc mobilisés pour nous avec force lettres de protestation aux autorités des provinces concernées. Par chance, nous avons même pu exposer notre cas au ministre chinois du Commerce extérieur, à l'occasion d'un passage de son homologue français François Loos. Après nous avoir écoutés, il nous a dit : « *Danone ? Mais je pensais que vous étiez chinois !* » C'était certes un compliment. Il nous a aussi dit : « *Vous savez, je ne peux pas faire grand-chose. Vous avez de bonnes relations avec les autorités locales ? Bien ! Ça fait déjà beaucoup ! Je note votre plainte.* » Il n'y a pas eu de miracle et les contrefacteurs ont donc continué vaillamment à nous copier.

Quelques mois plus tard, alors que se posait la question de l'augmentation de nos capacités de production, nous hésitions entre installer une ligne supplémentaire et rechercher des *co-packers*. On évitait bien sûr soigneusement d'aller voir nos contrefacteurs, peu fiables par hypothèse. On savait que, dans un village du sud de la province du Zhejiang, il y avait deux cents petites usines de biscuits et que c'étaient elles la source de la contrefaçon. Tout cela était très mystérieux pour nous et très inquiétant. La répression des fraudes elle-même nous dissuadait d'aller là-bas sans protection. Un jour, pourtant, je me suis dit : « *Essayons quand même !* » J'y ai donc envoyé un de nos représentants chinois, profil bas, à la rencontre de ces contrefacteurs. Il en est revenu avec une magnifique photo du contrefacteur numéro un : un brave paysan chinois qui s'était mis à la fabrication de biscuits. Après un bon déjeuner, la visite de l'usine s'était très bien passée et notre représentant lui avait fait compliment de la propreté de son installation. Notre rival lui a alors dit : « *Vous savez, chez Danone, vous êtes mon modèle. Et moi, j'essaie de suivre mon modèle ! Mais je comprends mieux, maintenant que vous me le dites, quels problèmes cela peut vous poser. Alors, discutons !* » La négociation a d'abord porté sur quelques modifications du packaging. Et puis, au fil de la discussion, il a fini par nous dire : « *Mais si vous voulez, je vous construis une usine et je deviens un de vos co-packers !* » On hésite encore mais la discussion est restée ouverte.

Je me souviens du léger sourire de certains de mes collaborateurs, n'osant rien dire mais pensant : « *Il s'épuisera...* » *In fine*, on a su rééquilibrer la situation. Voilà comment, au contact des réalités chinoises, mon état d'esprit et celui de mes collaborateurs ont été amenés à changer.

Rester humble au quotidien

Autre principe, en apparence banal : l'humilité au quotidien. Il s'agit de montrer qu'on a envie d'apprendre de nos amis chinois, qu'on les respecte, qu'on admire même ce qu'ils font. Ce n'est pas une pratique si évidente. Étant très forts à Shanghai, nous voulions changer de perspective, ouvrir de nouvelles régions et, en particulier, celle de Pékin, bastion de notre grand concurrent américain Kraft. J'y suis donc allé pour y rencontrer des petits distributeurs, des gens très simples, travaillant avec des *business models* rustiques et, par ailleurs, distributeurs de mes concurrents, pratique courante en Chine. Après avoir passé quelque temps ensemble, ils m'ont confié : « *Vous savez, c'est très inhabituel que le directeur général d'une compagnie vienne nous rencontrer. Chez Kraft, c'est le chef de secteur (quatre ou cinq échelons sous le directeur général). On n'a jamais vu personne au-dessus.* »

En bons Chinois, ils n'ont, bien sûr, jamais abandonné Kraft : on ne sait jamais de quoi l'avenir est fait ! Mais je peux vous dire qu'après avoir tissé ce lien direct avec eux, ils ont déployé une énergie, une passion pour nous qui nous a enchantés et qui nous a été fort profitable !

Un demi-effort, cent succès ; cent efforts, un demi-succès (*shi ban gong bei ; shi bei gong ban*)

Un proverbe chinois dit : « *Un demi-effort, cent succès ; cent efforts, un demi-succès.* » Progressivement, j'ai pu mesurer à quel point ce dicton était emblématique de l'attitude de mes meilleurs managers chinois : celle de la recherche permanente du meilleur dosage de l'effort en vue d'obtenir le meilleur effet.

Mes managers occidentaux, eux, étaient dans une attitude très sympathique, mais assez différente : généreuse dans l'action, convaincue de l'importance de l'investissement personnel. Pour eux, « *à manager sans peine, on triomphe sans gloire.* » Mais ces managers n'avaient pas le même sens stratégique des situations, le même sens de la préparation de l'action pour en optimiser l'impact tout en minimisant l'effort, que certains de mes collaborateurs chinois. Mon management ayant évolué, les Chinois, à un moment, m'ont dit – sous une forme moderne – c'est du *smart management*. J'ai passé un certain temps avec mon professeur de chinois à chercher ce que ça voulait dire. Il m'a demandé de lui décrire lesquels de mes managers correspondaient à cette définition : immédiatement, le proverbe lui est venu.

Se séparer d'un collaborateur, mais rester bons amis

Autre adage, important pour les bonnes relations en Chine : « *Si tu dois te séparer d'un collaborateur, garde un ami ; le jour où l'environnement stratégique changera, il pourra redevenir un collaborateur précieux.* » Je l'ai vécu avec un directeur industriel chinois de Hong Kong (le mode de management y est différent de celui du *main land*), ayant fait toute sa carrière avec beaucoup de réussite dans le management d'usines biscuitières. Mais son mode de management quasi militaire, très efficace pour gérer une usine qui a des problèmes, ne laissait pas assez d'oxygène à ses équipes et ne créait pas les conditions d'émergence de futurs grands managers. On en discutait de façon très ouverte et puis un jour il m'a dit : « *C'est vrai, je ne suis plus très adapté à ce que Danone recherche, donc il faut que j'aille prendre l'air.* »

Il a joué le jeu de façon magnifique : comme il avait une clause de non-concurrence, il s'est donné une année, durant laquelle il s'est acheté un appartement à Shanghai qu'il a décoré tout en profitant de la vie. Exactement un an plus tard, il m'a recontacté. Il avait fait un tour de piste des meilleurs fabricants de biscuits à bas prix en Chine, tour de piste que j'avais fait, moi aussi, quelques mois plus tôt pour trouver des partenaires. Un entrepreneur chinois très dynamique, mais partant d'un niveau de qualité très bas, lui avait finalement proposé un poste de directeur des opérations, confirmant ainsi ce que je pensais de son profil, parfait pour mettre au carré des usines. Dans les huit jours, il m'appelait et, comme nous étions restés amis, la confiance a été immédiate. Dans les quinze jours, il m'a fait rencontrer ce leader chinois du *low price* et, en six mois, cela est en train d'aboutir à une prise de participation pour Danone, grâce à cet intermédiaire, avec qui nous avons su garder une estime réciproque.

Savoir se laisser mener en bateau (*man tian guo hai*)

Le huitième principe va certainement vous surprendre : il parle de l'histoire d'un empereur qui poursuit un ennemi avec ses troupes. Un soir, ses ennemis franchissent une rivière dans la tempête et l'empereur dit à ses troupes : « *Je ne veux pas traverser dans ces conditions, c'est trop dangereux. On attend demain, de toute façon ils sont en déroute.* » Ses conseillers lui disent : « *Non, ils ne sont pas en déroute, ils sont en fuite. Si on les laisse échapper maintenant, nous les perdrons.* » « *Non, je ne traverse pas dans ces conditions, c'est trop dangereux, reposons-nous.* » Les conseillers se concertent, reviennent voir l'empereur et lui disent : « *Vous avez raison, on va se reposer ce soir et on va en profiter pour vous faire rencontrer un vieux sage dans le village d'à côté. Il est extraordinaire : il joue de la musique, il parle de poésie, donc vous allez passer une excellente soirée.* » L'empereur, réjoui, accompagne ses hommes dans une petite tente de fortune et rencontre le vieux sage. La nuit se

passé très bien avec force libations et poèmes. Au petit jour, l'empereur sort de la tente et se rend compte qu'il est de l'autre côté de la rivière : ses conseillers l'ont tout simplement mené en bateau !

Pourquoi cette référence ? Parce que c'est une expérience quotidienne dans le management en Chine ! Vos équipes aimeront vous mener en bateau et j'ajouterai que c'est un plaisir dont il faut profiter sans se crispier. Il faut simplement montrer qu'on n'est pas dupe. J'avais coutume de démarrer les séminaires de formation sur le contrôle interne par ce dicton (*man tian guo hai*), ce qui faisait beaucoup rire les Chinois ! Je leur disais : « *Le contrôle interne, c'est exactement le contraire !* » La capacité de maintenir un contrôle interne rigoureux tout en laissant les Chinois garder à leur niveau certains sujets non fondamentaux, avec lesquels ils ne sont pas forcément à l'aise, ça fait partie du jeu. Ça met aussi un peu d'humour dans le quotidien et ça peut rendre un Chinois plus confiant dans son management.

Conclusion

Aujourd'hui, après quatre ans et une évolution certaine dans mon mode de management, où en est-on ?

En premier lieu, des indicateurs quantitatifs se sont améliorés. Le taux de fuite des managers, qui était de 20 % au début (ce qui est la moyenne à Shanghai) est progressivement passé à moins de 5 %, ce qui est rare en Chine. En second lieu, le taux de recrutement interne est passé de 20 % à 50 %. Avec 20 % de croissance du volume par an, cela nécessite de nouvelles équipes : désormais, la moitié des nouveaux managers vient de l'interne. Ce sont des gens très jeunes, qu'on promeut dans des situations de responsabilité relativement élevées et sur lesquels on prend des risques. C'est possible, parce qu'on s'est développés ensemble.

Maintenant, qu'en est-il du qualitatif ? Dans un tel environnement, certains Chinois ne sont pas forcément plus à l'aise que les Occidentaux. En voilà un exemple : je voulais recruter un marketing manager qui resterait longtemps avec nous. Je souhaitais donc trouver un Chinois venant de cette Chine profonde qui intéresse Danone de plus en plus, au fur et à mesure que nous descendons en gamme. Je pensais avoir trouvé la perle rare : partie d'une petite ville peu attractive, une Chinoise avait peu à peu assouvi sa soif de progression aux États-Unis où elle avait accumulé beaucoup de savoir-faire et de compétences avant de revenir en Chine. Nous pensions être faits pour nous entendre. Pourtant, je me suis rendu compte qu'elle aussi voulait tout changer très vite. Malgré tous les signaux qu'on pouvait lui envoyer, elle n'écoutait pas : elle était atteinte du syndrome du héros.

Même les meilleurs Chinois ne s'adaptent pas en un jour. Voici un autre exemple des qualités de patience et d'écoute dont il leur faut aussi faire preuve. J'ai recruté, il y a un an, notre nouveau directeur marketing : une Chinoise de chez Colgate, maîtrisant parfaitement les méthodes de management américaines. C'est une jeune femme cultivant soigneusement ses spécificités chinoises, s'habillant à la chinoise, passionnée de culture chinoise, écrivant même de la poésie et affichant une volonté absolue de rester connectée à la Chine. Aujourd'hui, elle est sur la bonne voie, mais ce n'est pas encore gagné. Elle me disait avant mon départ : « *C'est incroyable ce que Danone peut être chinois. Ne crois-tu pas que je suis encore un peu trop directe ?* »

Patience, donc, mais aussi écoute attentive parce que, dans un tel environnement, des managers chinois de grande qualité peuvent passer inaperçus et même être considérés, par des DRH peu aguerris à la Chine, comme des managers fades, incapables de se forger des convictions et de les affirmer en séance. Ce n'est pas le profil, vous l'avez compris, du leader chinois qui ne se comportera jamais comme cela, essayant plutôt de trouver les ouvertures stratégiques avant d'agir. Tout changement de DG renouvelle ces risques. Aujourd'hui, je suis revenu au siège du groupe et mon successeur, une Anglo-Saxonne, vit à son tour ce que j'ai vécu il y a quatre ans : pour elle aussi, la plus grande difficulté, comme pour tout Occidental en Chine, est de ne pas succomber à l'envie de la geste épique, à la tentation d'épopée.

Quand j'ai terminé la lecture du *Traité de l'efficacité* de François Jullien, j'ai été extrêmement surpris par le dernier paragraphe, en rupture par rapport à l'ensemble du livre mais qui touche sans doute quelque chose de profond pour l'auteur. Je le citerai donc, en guise de conclusion : « *En affrontant le monde, on fournit une matière au récit héroïque et à la jubilation du sujet ; à travers la résistance, on se fraye un accès à la liberté ; et si la meilleure façon de se sentir vivre n'était pas l'efficacité, mais bien son contraire ?* »

DÉBAT

L'idéal serait que tu ne reviennes pas !

Un intervenant : *Je suis partagé entre deux sentiments : la jubilation de voir un Français ayant compris les règles de la communication avec les Chinois et la consternation de voir qu'une entreprise aussi intelligente que Danone lâche ainsi ses managers : pourquoi continue-t-on à ne pas mieux préparer ces expatriations ?*

Dominique Poiroux : Je disais récemment à mon vice-président : « *Je n'ai qu'un seul regret, c'est que tu ne m'aies pas envoyé en immersion trois mois dans le pays pour apprendre la langue.* » Comment faire du marketing sans connaître la langue ? Grâce à mon professeur de mandarin, j'ai pu m'émanciper progressivement et devenir vraiment actif, en sa compagnie, dans des focus groupes de consommateurs. J'avais bien eu une préparation, mais très brève, et même si j'y avais entendu un certain nombre de messages, je n'avais pas pu les intérioriser. *In fine*, seule l'expérience du terrain le permet. Ceci dit, Danone m'a confié une petite *business unit* et ils en ont accepté le risque. C'est délibéré de la part de Danone de faire faire cette formation sur le tas.

Int. : *Danone aurait pu vous confier, à l'issue de ces quatre ans, l'ensemble de l'entreprise !*

D. P. : Franck Riboud m'avait dit, avant de partir : « *L'idéal serait que tu ne reviennes pas !* » J'ai quand même éprouvé le besoin de revenir un peu, ce qui ne veut pas dire que je ne repartirai pas. Il faut parfois prendre du recul avec la Chine : c'est un environnement exigeant, le travail est roi, on y travaille six jours par semaine et treize heures par jour !

Int. : *Ces difficultés me font penser au problème de la prise de fonctions des cadres dans l'industrie : lorsque le cadre arrive, sans préparation, dans ses nouvelles fonctions, son prédécesseur est souvent déjà parti. La Chine n'est donc que le cas particulier d'une situation plus générale.*

D. P. : J'ai essayé de prendre en compte cela pour gérer mon départ : avec ma remplaçante, nous avons partagé une transition significative, de plusieurs semaines ; à mi-parcours, je suis parti en vacances et je l'ai laissée "mariner" seule... avant de revenir. D'abord, j'ai parlé et elle m'a écouté ; puis elle a vécu les choses et, dans la deuxième phase, c'est elle qui m'a submergé de questions ! Nous avons ainsi pu améliorer le processus.

Petits, agiles, rusés

Int. : *Ces dimensions, très proches de l'humanisme, devraient être internationales tout autant que chinoises. La culture de Danone n'est-elle donc pas particulièrement bien adaptée à ce style de management ?*

D. P. : Effectivement. Ce n'est pas un hasard si Danone se développe fortement en Chine et s'y sent plutôt bien. Il y a une réelle connivence entre le style Danone et les pratiques qu'on retrouve en Chine. Franck Riboud dit souvent : « *On est des petits, agiles, rusés, face à des grands mastodontes.* » Kraft et Nestlé sont plus gros que nous mais aujourd'hui, on croît plus vite qu'eux et on dégage une meilleure marge. Il y a des connivences évidentes de Danone avec la culture populaire chinoise : parmi les figures sympathiques, il y a peu de héros mais

on y trouve, par exemple, le singe Sun Wu Kong, agile, petit, qui ouvre la voie tout en subtilité.

Int. : *La réputation de Danone est d'avoir réussi son introduction en Chine, par son approche low profile, sa qualité de relations avec ses interlocuteurs chinois, son approche capitaliste, ses stratégies. Or, et vos difficultés en témoignent, si le meilleur en est là, comment faire bouger les autres ?*

D. P. : Danone n'est pas la seule entreprise française qui réussit en Chine. Elle fait partie des quelques entreprises françaises milliardaires en euros avec Peugeot-Citroën, Carrefour et Alcatel. Carrefour par exemple a aussi un mode de management bien adapté et une forte capacité à saisir le potentiel stratégique chinois. Le PDG de Carrefour raconte souvent comment il a réussi à étendre son réseau de magasins en jouant avec la réglementation qui pourtant ne l'y autorisait pas vraiment. C'est un grand défi pour Danone, car à côté de ce petit laboratoire que je vous ai décrit, il existe encore, au sein du groupe, des grands pans d'activité qu'on anime mais dont nous avons encore à apprendre les ressorts de management. Le défi, c'est de former des hauts potentiels chinois, en nombre adapté aux besoins et là, on a encore un long chemin à faire.

Int. : *Danone réussit également bien en Amérique du Sud, en Asie, de même que Carrefour, mais on a l'impression que Danone ne se sentirait pas bien aux États-Unis.*

D. P. : Chez Danone, quand on parle de nos nouvelles frontières, on cite la Chine, la Russie, le Mexique, l'Indonésie ; on complète par le Brésil, l'Inde, la Turquie et on rajoute... les États-Unis ! N'ayant jamais travaillé aux États-Unis, je ne peux vous répondre sur le choc culturel mais, visiblement, on se sent aussi bien à Shanghai qu'à New York !

Int. : *Vous ne nous avez pas parlé de la corruption, des risques écologiques, des difficultés de tous ordres dont on entend parler ici. Qu'en est-il ?*

D. P. : J'ai délibérément choisi de centrer mon propos sur le management. Mais oui, l'environnement est un gros problème. En visitant les magnifiques jardins de Su Zhou, lieu historique où les lettrés ont développé la culture chinoise, on a le cœur fendu de voir des sacs plastiques voler partout, des petites mares noirâtres où les Chinoises vont battre leur linge au milieu d'immondices, etc. Aujourd'hui, on a la responsabilité de faire quelque chose dans ce domaine. Nous y travaillons donc par le biais du développement d'un packaging biodégradable. Mais les Chinois sont à la recherche de secteurs sur lesquels ils pourraient devenir des champions mondiaux et ce que j'aime, chez eux, c'est leur capacité à tout court-circuiter. Mon intuition est qu'ils vont se placer sur certains axes stratégiques, dont l'environnement, et en devenir des leaders. Quant à la corruption, je n'y ai pas été confronté ; il s'agit souvent plus simplement et de façon saine de tisser des liens d'amitié et de les entretenir convenablement.

Management et loyauté

Int. : *Aujourd'hui, beaucoup de Chinois font des études en France : en avez-vous vu les effets ? Quand ils repartent, ont-ils de bonnes raisons de faire des affaires avec les entreprises françaises ?*

D. P. : J'ai cité mon DRH : pour une telle fonction, c'est un luxe de travailler avec un Chinois qui est venu faire ses études en France, qui a une compréhension de la culture et des habitudes françaises. Mais il n'y en a pas tant que cela et ils ne sont pas toujours très faciles à gérer, car ils ont des exigences très élevées. C'est facile de les mobiliser à Shanghai, mais Shanghai, c'est une toute petite partie de la Chine. Et quand on part sur des *business models* beaucoup plus rustiques, et il en faut pour capter le potentiel de la Chine, ces ressources ne sont pas toujours adaptables.

Int. : *Vous avez parlé des signaux émis par les managers chinois, ainsi que de leur attachement au patron : avez-vous pu institutionnaliser cela par votre management ?*

D. P. : Chez Danone, il existe un duo fondamental : le directeur général et le DRH. Ce duo fonctionne bien en Chine lorsque l'un des deux est chinois. Quotidiennement, avec mon DRH, je faisais le bilan des signaux. Ça pouvait être : « *Tiens, j'ai vu untel dans le couloir avec son portable, se cachant des autres pour téléphoner : c'est mauvais signe !* » On sent ainsi la relation qui se crispe, les attitudes un peu fuyantes, mais ça ne suffit pas. On a tous été piégés par le manque de signaux, y compris mon DRH, par des collaborateurs qui, la veille, étaient souriants et qui vous disent : « *Merci infiniment à Danone pour tout ce que vous avez fait pour moi, mais j'ai trouvé autre chose. Bien sûr, restons bons amis.* »

Face à cela, nous avons choisi de responsabiliser le comité de direction chinois sur le coaching et le *monitoring*. On les incite à avoir un dialogue franc, posé, avec leurs équipes. On fait en sorte que chaque membre soit le mentor de jeunes Chinois à haut potentiel hors de leur département, ce qui permet une meilleure connivence entre les fonctions et ce qui multiplie les sources de signaux. Ces séances de *monitoring* permettent une réelle prise de recul : on ne se focalise pas sur le business mais on élargit le débat, on parle de la famille, etc.

Autre chose : les Chinois adorent jouer. On arrive, par le jeu, à ce qu'ils s'exposent plus. On a créé une sorte de Monopoly où, autour d'une table, les Chinois tirent une carte qui pose une question personnelle. Autant ils ne répondraient jamais, face à leurs collègues, à ce genre de questions, autant, dans l'ambiance du jeu, ils se livrent.

Tout l'enjeu est donc de faire monter en puissance le comité de direction et quelques hauts potentiels. On déploie beaucoup d'efforts pour donner une perspective à ces collaborateurs : d'abord, un court terme satisfaisant et, ensuite, des perspectives à moyen/long terme. On prend des risques, on leur dit où on les voit à trois ou cinq ans, et on se rencontre très régulièrement pour parler de ce plan de développement.

Int. : *Comment le droit du travail chinois vous aide-t-il ou vous entrave-t-il dans la conduite de l'entreprise ?*

D. P. : Le droit du travail, comme tout sujet en Chine, est un sujet fluctuant, difficile à saisir. Aujourd'hui, il est relativement souple, permettant d'absorber des saisonnalités fortes : une part importante de nos ouvriers est employée par des agences de travail temporaire et est ainsi partagée avec des activités qui ont une saisonnalité inverse. Aujourd'hui, une loi est en discussion, qui rigidifierait considérablement le sujet, imposant un contrat à vie pour toute personne employée, ne fut-ce que pour une très brève durée, dans l'entreprise. Mon DRH était très effrayé par ce texte, à juste titre, d'autant que s'il est voté, il risque de trouver une grande diversité dans ses modes d'application et de ne se focaliser que sur les multinationales.

Int. : *Y a-t-il une différence entre Français et Anglo-Saxons dans l'utilisation de la langue de travail ?*

D. P. : Il m'est souvent arrivé de laisser se dérouler des réunions de travail avec des distributeurs en mandarin, même si je n'en percevais pas toutes les nuances. Il fallait laisser le temps au débat de se développer en chinois ; en fait, il fallait laisser les Chinois palabrer – ce qui a parfois mis ma patience à rude épreuve – avant de pouvoir progresser. Cela fait partie des caractéristiques culturelles que l'on promet. J'avais par ailleurs, jusqu'à des niveaux de management assez élevés, des Chinois ne parlant pas anglais. Avec mon comité de direction chinois, on a toujours veillé à préserver cela. C'est sans doute assez différent dans les entreprises anglo-saxonnes.

Être capable de réussir en Chine

Int. : *À supposer que des Chinois s'implantent en France, est-ce qu'ils pourraient surprendre leurs concurrents par des méthodes radicalement différentes ?*

D. P. : En Chine, avant toute discussion de business, il faut passer du temps avec son interlocuteur, parler d'autre chose, créer un environnement favorable. C'est sur cette base-là qu'on peut construire des choses solides. Les Chinois peuvent être redoutables en cela, par

cette apparence discrète et par leur capacité à tisser des réseaux d'amitié. J'ai été impressionné par la façon dont Li Ka-Shing a mis la main sur Marionnaud, discrètement tout en cultivant, au plus haut niveau de l'État, de véritables relations d'amitié. J'ai lu qu'il avait offert un certain nombre d'œuvres d'art au musée Guimet, ce qui a touché certaines personnes haut placées attachées à l'art asiatique... Voilà une façon très chinoise d'avancer.

Int. : *En vous écoutant, il me semble que chaque Chinois se considère comme le centre d'un monde qui mérite respect et attention. Face à cette hypertrophie de l'ego, les Japonais montrent plutôt une atrophie de l'ego : on y est avant tout membre d'un collectif. Et pourtant, le collectivisme le plus brutal, le plus cruel, ne s'est pas installé au Japon, où règne le libéralisme le plus absolu, mais bien en Chine. Ce n'est pas du tout à ces endroits-là qu'on se serait attendu à trouver ces solutions.*

D. P. : Il y a eu en Chine une période de collectivisme très dur et qui n'est qu'imparfaitement terminée. Aujourd'hui, c'est le règne du capitalisme. Mais ce n'est qu'un retour des choses : la Chine, à la fin du XVIII^e siècle, c'était 30 % du PIB (Produit intérieur brut) mondial, c'était le pays le plus puissant au monde avec la caste de fonctionnaires, que l'on connaît bien, mais également avec des assemblées de marchands extrêmement dynamiques. Quant aux relations entre la Chine et le Japon, bien qu'ayant plusieurs fois interrogé mes collaborateurs sur ce thème, cela reste pour moi un mystère. Même les plus ouverts des Chinois restent très pessimistes sur leur capacité à s'entendre avec les Japonais.

Int. : *Je me souviens, pour avoir travaillé avec toi il y a quelques années, que tu étais un modèle de rationalité, d'efficacité, de volonté. Tu reviens en faisant l'apologie du temps, de l'observation, du changement patient, etc. Ces deux approches sont-elles donc si différentes ?*

D. P. : J'ai l'impression que Danone m'a permis de développer mon cerveau droit en m'envoyant en Chine. Donc, Danone m'a enrichi. J'ai effectivement le sentiment d'avoir changé. Le potentiel de la Chine est considérable et il y a encore trop peu de gens, chez Danone comme ailleurs, qui y sont exposés concrètement.

Int. : *Comment le nom de Danone est-il traduit en chinois ?*

D. P. : C'est *Da Neng* (être capable de réussir), ce qui positionne Danone sur la bonne voie en Chine. Mais c'est surtout phonétique, et cela n'impressionne pas spécialement les Chinois ; ce qu'ils retiennent essentiellement, c'est que Danone est une marque chinoise !

Présentation de l'orateur :

Dominique Poiroux : ingénieur des Mines, vice-président Natural Active Health Partnerships au groupe Danone, a été directeur général de Danone Biscuits Chine de 2002 à 2006, et directeur général de la Recherche & Développement (R&D) du groupe Danone de 1999 à 2002 ; il a été directeur de cabinet du secrétaire d'État à la Recherche de 1995 à 1997.

Diffusion janvier 2007