



### **Sandrine ZERBIB**

Sandrine dispose d'une trentaine d'années d'expériences dans le secteur de la consommation en Chine.

Au milieu des années quatre-vingt-dix, en tant que présidente d'Adidas Grande Chine, elle a créé et développé l'activité d'Adidas en Chine, des débuts de la marque à son positionnement actuel de leader sur le marché.

Celle-ci devient CEO du groupe chinois Dongxiang avant de fonder sa propre société dans le domaine de l'e-commerce, société rachetée début 2021 par le premier fournisseur de service en commerce électronique en Chine, Baozun.

#### **Dragon Tactics**

Dragon Tactics présente un mélange détonnant d'histoire multimillénaire de la Chine et de méthodes de gestion qui empruntent autant au confucianisme qu'aux nouvelles technologies. Il explore une approche unique du monde des affaires en analysant toutes sortes d'aspects, depuis les philosophies inattendues des chefs d'entreprise chinois sur la concurrence, le risque, le profit et l'échec jusqu'au rôle de la famille et à son évolution. Il définit la culture d'une meute de loups : son sens de l'observation, son respect de l'autorité du chef, sa totale flexibilité, etc.

Le livre décrit les ressorts de la tactique du dragon dans la Chine entrepreneuriale, et la mentalité de ceux qui l'incarnent, pour expliquer comment et pourquoi les entreprises chinoises arrivent à prospérer dans le chaos. En moins de trente ans, des entreprises chinoises de renommée mondiale comme Haier, Huawei, Alibaba (et bien d'autres entreprises pratiquement inconnues en dehors de la Chine) ont transformé le pays en une société de consommation au rythme effréné, moteur d'innovation et de survie. Comment ces marques chinoises ont-elles connu un tel succès aussi rapidement sur l'un des marchés les plus imprévisibles et hyperconcurrentiels du monde ? Comment parviennent-elles à gérer l'incertitude locale qui frustre et parfois paralyse la plupart des managers occidentaux ? Les dirigeants occidentaux ont de nombreuses leçons à apprendre – un nouvel ensemble de compétences de gestion d'entreprise tout à fait inattendues mais éprouvées, comment elles sont apparues et pourquoi elles fonctionnent – pour non seulement réussir en Chine, mais surtout pour mieux naviguer dans un monde de plus en plus incertain et volatile bien au-delà des frontières de la Chine.

**>> REPLAY**



➤ **Xiaoqing SU** : Comment êtes-vous arrivée en Chine ?

➤ **Sandrine ZERBIB**

Je suis arrivé en Chine en 1994 à travers un voyage d'étude commercial sur le potentiel de la marque Adidas. Le marché était bien différent, sachant que la Chine n'était pas encore entrée à l'OMC. Nous devions faire face à de nombreuses contraintes légales et au peu d'infrastructures commerciales. J'étais au départ un peu perdue. Je ne connaissais pas la Chine ni la langue mais malgré cela j'ai trouvé incroyable l'énergie qui se dégageait dans ce pays. Il y avait un appétit d'apprendre qui m'a donné envie de rester. J'ai donc convaincu Adidas de me laisser rester.

Le pouvoir d'achat à l'époque était faible, il fallait donc trouver le moyen d'attirer les consommateurs sachant qu'ils allaient engouffrer un mois de leur salaire dans des chaussures. J'étais persuadée qu'il fallait que nous donnions le meilleur et non pas une version dégradée des produits. L'histoire m'a donné raison là-dessus. Il n'existait pas non plus de magasins de sports à l'époque et il nous a fallu repenser entièrement le réseau de distribution. Ces obstacles ne nous ont pas freiné et Adidas Chine est devenue la 2<sup>nd</sup>e filiale de la marque après les Etats-Unis.

Je suis restée 13 ans chez Adidas avant de rejoindre un groupe chinois pour une courte période de 10 mois. J'y ai appris, parfois avec colère et frustration, certains mécanismes des entreprises chinoises. A la suite j'ai monté ma propre entreprise avant de la vendre au groupe du commerce digital Baozun avec qui je suis toujours aujourd'hui.

➤ **Xiaoqing SU** : Du terrain à ce livre très riche d'enseignement, d'où vous est venue cette volonté d'écrire ?

➤ **Sandrine ZERBIB**

Tout d'abord c'est un livre que j'ai eu en tête dès le premier jour. J'étais tellement surprise en arrivant en Chine par le dynamisme mais aussi l'appréhension du réel et du fondamental, que je me posais cette question et cette envie. Quand j'ai vu les choses évoluer et s'affiner pour les entrepreneurs chinois, j'ai échangé avec le co-auteur Aldo SPANJAARS et nous nous sommes lancés.

Le propos du livre est de montrer que la Chine s'est développée sur un fond culturel différent du nôtre. Les entrepreneurs chinois petit à petit ont développé des savoir-faire dans la gestion de l'entreprise, savoir-faire utiles dans le monde entier. Nous sommes aujourd'hui dans le monde confronté à des situations d'incertitudes et de changements que les entrepreneurs chinois ont toujours connus et sont habitués à naviguer.



➤ **Xiaoqing SU** : Le terme tactique est-il opposé au mot stratégie ?

➤ **Sandrine ZERBIB**

Effectivement tactique est utilisé en opposition au terme stratégique dans le livre. Un entrepreneur chinois va avoir une vision et des tactiques très souples et opportunistes pour progressivement arriver à sa vision. Par opposition, une stratégie est souvent un carcan en plus rigide, avec un plan à 3 ou 5 ans et souvent moins agile que les tactiques.

Néanmoins à mes yeux ce n'est pas simplement une pratique mais plutôt des tactiques. Car une pratique en un sens est quelque chose auquel on ne réfléchit pas, c'est une habitude. On a une vraie réflexion autour de ces tactiques. Quand on pense aux grandes entreprises comme Alibaba ou Xiaomi, on crée des écosystèmes dont on ne dispose pas tellement en occident et qui sont pertinents pour accélérer la croissance d'une société.

Un autre exemple se porte sur les entreprises qui ont mis en place des mécanismes de replanification permanent pour faire face aux changements de l'environnement.

Quand on pense aussi à certaines méthodes de gestion, des ressources humaines en particulier, on observe des réflexions très poussées comme la hiérarchie organisationnelle plate de Xiaomi. On peut aussi noter la tentative du groupe Haier de réinjecter de l'entrepreneuriat en créant des milliers de petites entreprises qui vont toutes rapporter à la société principale. Ce ne sont pas juste des habitudes, ça s'accompagne d'une réflexion approfondie et réfléchie.

➤ **Xiaoqing SU** : Vous avez beaucoup utilisé le mot « agilité ». Quelle est la valeur de ce mot agilité aujourd'hui sur le sol chinois ?

➤ **Sandrine ZERBIB**



L'agilité est la marque de fabrique des entreprises chinoises. On en parle en occident mais ce n'est pas encore en pratique dans nos entreprises. Au contraire c'est ancré dans l'ADN des sociétés chinoises et un fil conducteur des grandes pensées chinoises que ce soit dans le taoïsme, le confucianisme ou même le bouddhisme. La seule chose qui ne change pas c'est le changement.

Certaines entreprises ont été créées dans un environnement à la fois dur et changeant à une rapidité phénoménale, devenant la marque de fabrique des sociétés chinoises.

L'agilité se retrouve dans presque toutes les tactiques que j'aborde dans mon livre. Par exemple, la culture du loup, créée par le fondateur de Huawei, est très décriée car on ne retient souvent que les aspects négatifs. Mais en réalité, si on creuse un peu il y a des aspects qui restent pertinents et sont des marqueurs d'agilité. Cette agilité permet d'être disponible pour les opportunités. Pour être disponible, il faut des qualités d'observations et d'action sur ce qu'on observe.

➤ **Xiaoqing SU** : Pourriez-vous nous parler d'un ou deux exemples de votre livre ?

➤ **Sandrine ZERBIB**

Carrefour est une entreprise qui s'est un peu endormie sur ses lauriers. Quand ils sont arrivés en Chine, le concept ça a été très bien accueilli. Et puis ils ont cru que c'était bon et qu'ils allaient pouvoir s'installer dans ce succès. Or le changement continue et c'est ça tout l'art, c'est de dire qu'il faut constamment s'adapter. Pendant qu'ils pensaient avoir réussi, la concurrence locale s'est mise en place avec beaucoup d'agilité. Les signes ont été ignorés par Carrefour qui n'a pas vu ce qu'il se passait. Ils sont passés à côté aussi de la digitalisation ainsi que du changement de consommation des locaux. La classe moyenne et moyenne haute n'avait plus envie d'aller dans des supermarchés et préférait des magasins de proximité moins grands.

Les concurrents locaux ont, en plus, développé des techniques de gestion des RH innovantes avec par exemple Yonghui qui traite les chefs de rayons comme des entrepreneurs qui peuvent faire des choix et vont toucher des dividendes sur leurs rayons.

Un exemple extraordinaire dans les échecs pour moi est Amazon. Amazon est perçue comme l'entreprise par excellence où l'entreprenariat est roi. Or, en Chine, ils ont manqué d'esprit d'entreprise. Ils ont commis plusieurs erreurs parmi les pires que l'on puisse faire, avec tout d'abord un péché d'arrogance. Ils ont pensé que du fait qu'ils avaient un modèle apprécié dans le monde celui-ci serait forcément apprécié en Chine. Ils ne se sont pas posés suffisamment de questions pour s'adapter que ce soit en matière d'esthétisme, au niveau de la rapidité de livraison aux consommateurs, ou encore face à l'incapacité de trouver des solutions de paiement correspondantes aux besoins des chinois.

L'Oréal, au contraire, a très bien réussi en Chine alors que c'est une très grosse machine. Ils ont compris que la Chine requiert une proximité et une adaptation du consommateur. En 1997, ils ont décidé de déplacer le centre de leurs opérations de Hongkong à Shanghai, à l'heure où le monde pensait qu'on entrerait en Chine via Hongkong. Ils ont rapidement, en 2005, mis en place un laboratoire à Shanghai. Aujourd'hui près de 85% des produits vendus en Chine sont des produits conçus pour les Chinois. Ils ont modifié leur vision de la segmentation client avec des tranches d'âges beaucoup plus courtes. Ils se sont constamment adaptés et ont mis le consommateur au centre.

Toute cette agilité permet aux sociétés chinoises d'être au plus près du consommateur, de l'observer, voir et s'adapter très tôt aux micros tendances.

➤ **Xiaoqing SU** : Dans votre livre vous parlez de la 4<sup>ème</sup> tactique pour la gestion des ressources humaines. Quels sont vos enseignements ?

➤ **Sandrine ZERBIB**

Pour la gestion des ressources humaines en Chine, premièrement il existe un paradoxe. On va être à la fois centralisé et très décentralisé. On a un patron qui est l'empereur dans son entreprise, qui a la décision finale sur tout, mais conjointement des phénomènes de décentralisation qui vont très loin comme ce que je citais pour Yonghui et Haier. Ceci se retrouve dans la création de Wechat. On a mis en concurrence trois ou quatre équipes dans le groupe Tencent, et c'est Allen Zhang qui a remporté la mise.

La seconde chose est que l'on n'est pas obsédé par le fait que les gens changent d'entreprises souvent. Le Turnover, qui est perçu comme une grosse faiblesse dans nos entreprises, n'est pas perçu pareil en Chine. Il y a des exécutants qui peuvent changer souvent et le cercle rapproché du président sur lequel on va compter et dans lequel on va mettre en place une plus grande stabilité. On va mettre en place des intéressements de façon très poussée.

Enfin il y a un esprit de famille dans l'entreprise, avec le chef qui a beaucoup d'autorité mais protège sa famille et s'assure de son bien-être. Cet esprit de famille crée des liens individuels qui manquent un petit peu dans les grands groupes occidentaux. On a essayé de parler d'engagement mais le vrai lien émotionnel s'est perdu. Et cela fait parti des enseignements qui m'ont marqué en Chine.



➤ **Xiaoqing SU** : La notion de l'argent pour les entreprises chinoises, est-ce que c'est vraiment secondaire ?

➤ **Sandrine ZERBIB**

Non l'argent n'est pas du tout secondaire, au contraire c'est très pragmatique. Il n'y a aucune culpabilité autour de l'argent. On voit que ça influence aussi certaines pratiques notamment dans la technologie. On n'est moins dans la recherche fondamentale mais plus dans les applications, car c'est monétisable.

Cependant ce qui va être secondaire c'est l'argent immédiat. On est plus dans une relation au risque qu'une relation à l'argent. La relation à l'argent est claire, en revanche la relation au risque est particulière. Ne pas prendre de risque est un risque de se faire dépasser. On va prendre des risques pour attraper des opportunités. Par exemple Luckin Coffee n'avait pas le temps d'attendre contre Starbucks et a beaucoup dépensé pour réduire ses prix et attirer les consommateurs avec des cadeaux, des avantages, des discounts...

Cette relation au risque a un peu moins le vent en poupe aujourd'hui car on n'a plus la même croissance. Mais ce rapport au risque reste différent. On est beaucoup plus frileux en occident que dans les entreprises chinoises que j'ai pu voir.

➤ **Xiaoqing SU** : Pourquoi vous dites que tout commence par les données ?

➤ **Sandrine ZERBIB**

Ça joue un rôle fondamental en Chine et dans le monde entier. Avec l'IA, la donnée est la ressource de base pour faire avancer les choses. En Chine, on a eu des alliances entre le privé et le public pour accélérer le développement technologique, avec notamment un plan national. Ça a été embrassé par

les entreprises qui ont pu travailler main dans la main avec le pouvoir pour accélérer l'accès à la data et la concentrer.

Les consommateurs n'ont pas cette vision négative des choses. Ils se rendent compte que ça peut régler de nombreux problèmes pour eux. Par exemple, les goulots d'étranglement du système de santé peuvent être réglés par l'IA et la télémédecine. Les gens en ont conscience et accueillent très bien ces nouveautés.

Comme les entrepreneurs ont l'obsession de l'observation du consommateur, ils sont très en amont des nouvelles tendances. La data leur apporte énormément. Cela permet d'être plus scientifique dans la compréhension du consommateur et permet de réagir en conséquence.

Par exemple, les entreprises chinoises de mode ont su capter très vite ces micros tendances et adapter leur chaîne logistique en conséquence pour aller encore plus vite.

On a vu en 2020 et début 2021 une accélération technologique extraordinaire car on a mis en pratique toutes sortes de choses dont on avait besoin pour faire avancer les choses. On a vu l'arrivée des robots pour la livraison et de l'IA pour les diagnostics médicaux.

- **Xiaoqing SU** : Quels conseils donnez-vous à nos PME et ETI qui ne sont pas encore en Chine et souhaiteraient entrer sur le marché ? Ont-ils encore une chance ?

- **Sandrine ZERBIB**

La Chine ça a toujours été un marché difficile. L'idée que la Chine est un eldorado a toujours été fautive mais aujourd'hui cette idée est encore plus fautive que jamais. Le marché est difficile d'autant plus au vu de la croissance modérée de l'économie. Il faut être bien conscient de ces difficultés et de ce que ça coûte pour réussir en Chine. Il faut des investissements très significatifs, dans un marché qui est d'abord immense et hyperconcurrentiel. Je pense qu'il n'y a pas de marché plus concurrentiel que le marché chinois. Vous avez la concurrence des entreprises locales mais aussi asiatiques, américaines et européennes. On se retrouve avec une concurrence absolument phénoménale.



Il faut avoir les reins solides, beaucoup de réflexion et surtout pour moi le point clé est de prendre son temps pour observer le consommateur. Il faut s'assurer que quand on arrive en Chine on a quelque chose à offrir, trouver l'angle à exploiter dans son produit ou service qui n'existe pas déjà et qui va plaire aux consommateurs. Si je n'ai pas tout à fait ce qu'il faut, il faut réfléchir à comment s'adapter pour l'avoir. Il faut une approche China sur China, c'est-à-dire ne pas rester bloqué sur son marché d'origine mais s'adapter pour la Chine. Il faut une offre produit et un angle d'attaque qui soit pertinent pour le marché. Il est nécessaire de prendre son temps, ne pas chercher à vendre tout de suite et dans certains cas mettre un certain nombre de choses en place avant de commencer à vendre afin d'établir en amont sa marque, son offre et ses produits.

- **Xiaoqing SU** : Les consommateurs chinois évoluent et leurs demandes en produits de consommation avec. Ils ont un pouvoir d'achat fort et cherchent à découvrir de nouvelles choses. Comment voyez-vous ces nouvelles opportunités ?

- **Sandrine ZERBIB**

Comme je le disais, il faut avoir un produit adapté et s'assurer qu'on le vend en le présentant sous le bon angle au consommateur. Il existe une classe moyenne plus prudente dans ses dépenses qu'avant la covid mais qui a un pouvoir d'achat néanmoins énorme. De plus cette classe moyenne croit de façon significative. Les perspectives sont là, elles existent et il y a une recherche de qualité très forte. Dans la nourriture, c'est énorme car c'est perçu comme une question de santé et de bien-être. Les opportunités seront moins dans la quantité et plus dans la qualité.

Les entreprises qui ont le plus de chance chez nous sont celles sur un bon niveau de gamme. Je déconseillerais à une entreprise de marché de masse d'entrer en Chine. Il vaut mieux proposer un produit un peu plus sophistiqué et donc plus haut de gamme.



Merci à tous pour votre participation,  
Et à très bientôt !

**Réseau X Chine** 法中企业沙龙  
Le Cercle des exportateurs français en  
Chine et des chefs d'entreprises chinois  
Implantés en France  
créé en 2009 par le CEFC

➤ **Pour vous inscrire au Club RéseauxChine :**  
Comité d'échanges franco-chinois de la CCI Paris Île-de-France  
[cefc@cci-paris-idf.fr](mailto:cefc@cci-paris-idf.fr)  
[www.cefc-paris.fr](http://www.cefc-paris.fr)



Comité d'échanges franco-chinois  
CCI PARIS ILE-DE-FRANCE · INTERNATIONAL

**Réseau X Chine**