

CAMILLE PAINEAU

Garder le cap du marché chinois par gros temps : le cas de la filière Cognac

La Fabrique de l'Exportation a réalisé un webinaire le 19 novembre 2025 pour étudier les facteurs de résilience des opérateurs de la filière du Cognac, durement impactés par les mesures anti-dumping adoptées par le gouvernement chinois. Dans cet entretien, nous confrontons deux regards complémentaires : celui de **Camille PAINEAU, spécialiste de l'internationalisation des maisons de spiritueux**, immergée depuis des années dans l'écosystème local, et d'autre part celui de **Lionel Lalagüe, Directeur des Affaires publiques et européennes au BNIC (Bureau National Interprofessionnel du Cognac)**, vigie collective d'une filière dont 97 % des volumes sont exportés et qui, en 2024–2025, a dû négocier rien de moins qu'un accord de prix plancher avec le Ministère du commerce de la Chine.

Les conseils donnés par les deux experts sont évidemment transposables dans d'autres filières.

Entretien exclusif avec Camille PAINEAU, doctorante rattachée au Laboratoire LEMNA et à l'IAE de Nantes, qui a réalisé une étude auprès des opérateurs de l'IGP Cognac. Elle a par ailleurs vécu plusieurs années en Chine.

Vous travaillez depuis plusieurs années sur l'étude de la filière du Cognac. Quand avez-vous compris que la relation commerciale avec la Chine passait du régime d'alerte orange au rouge vif pour cette appellation ?

Camille PAINEAU : La bascule s'est jouée en deux temps. Fin 2023, la première alerte européenne auprès de l'OMC concernant les méthodes de production des batteries chinoises a enclenché un cycle de tensions commerciales ; dans la foulée, Pékin a annoncé une enquête antidumping visant les eaux-de-vie européennes. Tout s'est accéléré en 2024 avec la mise en place des **droits additionnels antidumping autour de 34 %**, puis, en juillet 2025, avec un ajustement et la publication d'une liste de 34 exportateurs bénéficiant d'une exemption conditionnée à un prix plancher. Au total, sur la période 1er août 2024 – 31 juillet 2025, la filière a expédié un peu plus de 150 millions de bouteilles, soit une baisse de 4,2 % en volume et 13,7 % en valeur.

À vous entendre, on comprend que l'IGP Cognac s'est trouvée entraînée dans un phénomène de rétorsions commerciales et que la Chine a voulu frapper la France sur un de ses champions à l'exportation.

C.P. : Exactement. Le Cognac, porté par des maisons familiales et quatre leaders – Hennessy, Martell, Courvoisier, Rémy Martin – s'est retrouvé otage d'un bras de fer qui le dépasse. La Chine est un marché très ancien pour cette appellation, on trouve trace des premières actions marketing en 1872 ! Rappelons que **la filière exporte 97.5 % de sa production**, les Etats-Unis et la Chine étant ses deux premiers marchés. Quand un pays cherche à frapper la France là où ça peut faire mal, il pense souvent aux vins et spiritueux. Avec le temps, les opérateurs ont donc développé une réelle expertise géopolitique pour suivre les évolutions des marchés ; celle-ci a été mobilisée dans le cas du choc déclenché par la Chine.

Comment pensez-vous que les maisons de Cognac peuvent agir pour tenter de maintenir leurs ventes sur le marché chinois ?

C.P. : Les exportateurs doivent parvenir à développer des liens et des relations d'égal à égal avec leurs partenaires chinois. Il faut s'efforcer d'atteindre un équilibre des pouvoirs. Rappelons que les 4 plus grandes maisons de cognac, qui exportent à elles seules 80% des volumes de l'appellation, ont une taille et une surface financière qui leur permettent de traiter sur un pied d'égalité avec les grands acteurs chinois. On trouve des opérateurs de toute taille en Chine ; le numéro un mondial des spiritueux est une entreprise chinoise qui produit surtout du baijiu, mais il existe aussi beaucoup d'entreprises de taille modeste. Avec elles, les PME françaises ont la capacité de développer des relations relativement symétriques ainsi que des liens personnels.

Dans quelle mesure ces relations sont-elles utiles dans le contexte du conflit commercial actuel ?

C.P. : Il faut se rappeler que **les liens interpersonnels sont le premier facteur permettant de faire des affaires** en Chine. Lorsque la relation est établie et de bonne qualité, elle permettra de rechercher des solutions avec le partenaire et de parvenir à trouver des solutions. Il est donc crucial de continuer à cultiver les relations établies avec les agents, distributeurs et autres relais locaux, même en temps de crise où les volumes d'affaires peuvent être réduits.

Vous soulignez l'importance de recourir au réseau, sur le marché chinois. En quoi la pratique du réseau dans l'écosystème chinois présente-t-elle des caractéristiques différentes de ce que nous connaissons en Occident ?

C.P. : Je souhaite d'emblée insister ici sur un facteur incontournable pour fonctionner et réussir en Chine ; il s'agit de **la notion de guanxi**. Ce terme recouvre une réalité que nous avons parfois du mal à saisir depuis la France. Le guanxi est un système étendu de relations et

d'obligations mutuelles, auquel chaque individu appartient. Il relie ainsi chaque personne à des centaines d'autres qui peuvent être mobilisées à des fins diverses comme fournir de l'information, rendre un service, mettre en contact avec un tiers. Le guanxi est donc un réseau beaucoup plus étendu que ce que nous connaissons en Occident. Il suppose des relations de relativement long terme dans lesquelles chacun va s'engager quasiment à vie, en ayant à donner et à recevoir au fil du temps.

Pour les Chinois la pratique du guanxi est assumée, le terme est connoté positivement. Il faut tout de même indiquer qu'il peut y avoir un certain revers de la médaille avec parfois des pratiques de népotisme, d'éthique trop faible voire de corruption. L'individu peut parfois se montrer plus loyal à son réseau qu'à son entreprise.

Quelles sont les ressources qu'un exportateur peut obtenir via son guanxi ?

C.P. : Le réseau permet bien entendu d'accéder à des partenaires d'affaires, notamment dans la distribution. Le périmètre peut dépasser les frontières de la Chine car la diaspora chinoise est nombreuse dans le monde, et peut être atteinte et sollicitée via le guanxi.

Un autre point important est que dans un contexte institutionnel flou, l'accès à l'information pratique – comment les douanes interprètent, comment les autorités appliquent – passe largement par les réseaux de confiance locaux, les guanxi. **Plus le cadre réglementaire est flou, plus les guanxi deviennent décisifs.** Il faut savoir que bien souvent l'Etat chinois énonce le cadre général d'une réforme sans en préciser les contours définitifs, ce qui se fait chez nous par les décrets d'application. Il subsiste donc souvent une zone de flou, et l'accès aux personnes informées, en fonction des sujets, permet d'adopter les bonnes pratiques. L'information obtenue sera fiable le plus souvent, car elle engage la réputation de celui ou celle qui la fournit. À l'inverse, quand l'État resserre le cadre, le réseau s'efface sans disparaître.

Vous insistez sur l'importance de maintenir des relations de proximité avec les partenaires ; vous allez jusqu'à parler de « mariage » avec le distributeur local.

C.P. : C'est la réalité qui ressort des entretiens que j'ai réalisés : le contrat n'est qu'un point d'entrée dans la relation commerciale car très vite celle-ci sera conditionnée par la qualité de la relation interpersonnelle. Certains dirigeants interrogés m'ont ainsi parlé de liens « à la vie, à la mort ». Il y a donc un travail de construction des relations qui démarre par l'identification de partenaires fiables, en amont. Je conseille aux exportateurs de pratiquer le sourcing d'information auprès d'acteurs privés, car les acteurs publics et administratifs sont assez peu intégrés au guanxi. Il faut trouver des acteurs loyaux, ce qui peut prendre du temps, couramment entre deux et trois ans, jusqu'à 8 ans dans un cas observé, pour qualifier les contacts et trouver un partenaire qui sera aligné sur les valeurs, la fiabilité des pratiques, les volumes. L'enjeu n'est pas tellement de sécuriser les paiements car dans la filière ils ont lieu avant expédition ; il faut surtout s'assurer du respect de la destination prévue pour éviter le marché parallèle.

Il faudra ensuite aller plus loin pour **cultiver et approfondir la relation d'affaires** dans un esprit de partenariat bénéfique pour les deux parties. Cela se traduit concrètement par des décisions qui peuvent sembler coûteuses à court terme mais qui paieront sur le long terme, comme se déplacer sur place lorsque l'on détecte une certaine prise de distance par un partenaire, ou un peu de flottement dans la relation. Cet effort permettra d'éclaircir la situation et surtout, il sera pris comme une grande marque d'intérêt par le partenaire. Il faut savoir interpréter les signaux faibles.

Par ailleurs, j'ai pu observer des cas de projets co-construits qui vont au-delà de l'exportation de cognac. Un grand groupe français a ainsi proposé de placer en duty free une marque de baijiu produite par son partenaire chinois ; un autre a investi pour produire du whisky en Chine avec un partenaire régional.

Vous avez observé chez certains opérateurs une implication forte des équipes, basées en France, pour satisfaire au mieux les partenaires chinois. Comment font-ils ?

C.P. : Tout à fait ! Les opérateurs les plus performants ont su insuffler un sens du service « à la chinoise » à leurs équipes opérationnelles en France, aussi bien pour la mise en bouteille que pour la logistique. Il est important de signaler que les opérateurs cognaçais de taille moyenne ou modeste étant la plupart du temps des entreprises familiales, **ils disposent là d'un atout important pour s'inscrire dans le temps long** et mettre au premier plan le caractère interpersonnel de la relation. Les partenaires chinois apprécieront beaucoup de s'inscrire dans cette continuité familiale affichée par leur fournisseur, et seront très intéressés par des étapes comme le renouvellement des générations et la transmission. Il ne faut pas hésiter à partager ce récit avec eux.

Finalement, comment mobiliser ce facteur interculturel dans la construction des relations d'affaires, quand l'entreprise ne le maîtrise pas en interne ?

C.P. : Certaines agences de mise en relation peuvent faciliter le rapprochement ; toutefois nous recommandons la prudence car elles ajoutent une forme d'opacité dans le parcours d'internationalisation ; elles sont un intermédiaire supplémentaire. Nous conseillons plutôt de s'appuyer sur des personnes qui connaissent les deux cultures et ont vécu dans les deux pays ; ces *boundary spanners* biculturels sont des facilitateurs dans la construction et le maintien de la relation commerciale.

Pour conclure, nous aimerions savoir si les entreprises de l'IGP mettent leurs efforts en commun dans ce contexte difficile.

C.P. : Il y a une culture de l'émulation entre les opérateurs : on s'observe, on apprend les uns des autres avec des moments d'échange de meilleures pratiques. Par exemple, les exportateurs savent qu'ils ont un adversaire commun : le marché parallèle. Il érode la valeur, détruit la traçabilité et fausse les données. Face à cela, les maisons – grandes et petites – ont mis en commun certaines pratiques sous l'égide d'instances professionnelles : marquages plus fins, étiquettes inviolables, traçage GPS des conteneurs... La coopération existe pour défendre l'appellation et l'indication géographique – rappelons que Cognac fut la première indication géographique étrangère reconnue en Chine en 2009. Il existe par ailleurs une forte concurrence sur le plan commercial, les opérateurs se disputent les parts de marché. C'est donc une forme de coopération dans la filière.