



Comment la filière Cognac en Chine traverse-t-elle la tempête des droits antidumping ? Camille Paineau, doctorante au laboratoire LEMNA et à l'IAE de Nantes, et Lionel Lalagüe, du Bureau interprofessionnel du Cognac, croisent leurs regards sur les pratiques de terrain et la réponse institutionnelle face à cette crise.

L'analyse de Camille Paineau : le guanxi, clé des relations d'affaires en Chine

Jean-Christophe GESSLER : 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. Sur la période du 1er août 2024 au 31 juillet 2025, la filière Cognac en Chine a expédié un peu plus de 150 millions de bouteilles, soit une baisse de 4,2 % en volume et 13,7 % en valeur.

JCG : 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 dès 1872 ! La filière exporte 97,5 % de sa production, les États-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, mobilisée dans le cas du choc déclenché par la Chine.

JCG : 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, en s'efforçant d'atteindre un équilibre des pouvoirs. Les quatre 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 aussi beaucoup d'entreprises de taille modeste, avec lesquelles les PME françaises ont la capacité de développer des relations relativement symétriques ainsi que des liens personnels.

JCG : 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 permet de rechercher des solutions avec le partenaire. 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.

JCG : 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 sur un facteur incontournable pour fonctionner et réussir en Chine, la notion de guanxi. Le guanxi est un système étendu de relations et d'obligations mutuelles, auquel chaque individu appartient : il relie chaque personne à des centaines d'autres, mobilisables pour fournir de l'information, rendre un service ou mettre en contact avec un tiers. C'est donc un réseau beaucoup plus étendu que ce que nous connaissons en Occident, supposant des relations de long terme dans lesquelles chacun s'engage quasiment à vie, en donnant et recevant au fil du temps. Le terme est connoté positivement en Chine, même s'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 se montrer plus loyal à son réseau qu'à son entreprise.

JCG : quelles sont les ressources qu'un exportateur peut obtenir via son guanxi ?

C. P. : le réseau permet d'accéder à des partenaires d'affaires, notamment dans la distribution, et son périmètre peut dépasser les frontières de la Chine grâce à la diaspora chinoise dans le monde. Autre point important : dans un contexte institutionnel flou, l'accès à l'information pratique (comment les douanes interprètent, comment les autorités appliquent) passe largement par ces réseaux de confiance locaux. Plus le cadre réglementaire est flou, plus le guanxi devient décisif, car l'État chinois énonce souvent le cadre général d'une réforme sans en préciser les contours définitifs. L'information

obtenue est le plus souvent fiable, 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.

JCG : 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 parlé de liens « à la vie, à la mort ». Il faut trouver des acteurs loyaux, ce qui peut prendre du temps, couramment entre deux et trois ans, jusqu'à huit ans dans un cas observé, pour qualifier les contacts et trouver un partenaire aligné sur les valeurs, la fiabilité des pratiques et les volumes. L'enjeu n'est pas tant de sécuriser les paiements, qui ont lieu avant expédition, que de s'assurer du respect de la destination prévue pour éviter le marché parallèle. Il faudra ensuite aller plus loin pour cultiver la relation, ce qui peut se traduire par des décisions coûteuses à court terme mais payantes sur le long terme, comme se déplacer sur place face à un signal faible de prise de distance d'un partenaire.

JCG : avez-vous observé des projets qui vont au-delà de la simple exportation de cognac ?

C. P. : oui, j'ai observé des cas de projets co-construits allant 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.

JCG : 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. : les opérateurs les plus performants ont su insuffler un sens du service « à la chinoise » à leurs équipes opérationnelles en France, pour la mise en bouteille comme pour la logistique. Les opérateurs cognaçais de taille moyenne ou modeste, souvent des entreprises familiales, disposent là d'un atout pour s'inscrire dans le temps long et mettre en avant le caractère interpersonnel de la relation : les partenaires chinois apprécient cette continuité familiale et s'intéressent à des étapes comme le renouvellement des générations.

JCG : comment mobiliser ce facteur interculturel quand l'entreprise ne le maîtrise pas en interne ?

C. P. : certaines agences de mise en relation peuvent faciliter le rapprochement, mais nous recommandons la prudence, car elles ajoutent une forme d'opacité et 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.

JCG : pour conclure, les entreprises de l'IGP mettent-elles leurs efforts en commun dans ce contexte difficile ?

C. P. : il y a une culture de l'émulation entre les opérateurs, qui s'observent et apprennent les uns des autres. Face à un adversaire commun, le marché parallèle, qui

érode la valeur, détruit la traçabilité et fausse les données, les maisons 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, rappelons que Cognac fut la première indication géographique étrangère reconnue en Chine, en 2009, même s'il subsiste par ailleurs une forte concurrence commerciale entre opérateurs, une forme de coopération dans la filière.

Le retour d'expérience de Lionel Lalagüe : la mobilisation du BNIC face à l'enquête antidumping

JCG : vous représentez le Bureau national interprofessionnel du Cognac ; à ce titre vous avez vécu la crise de la relation commerciale avec la Chine depuis l'intérieur. Pouvez-vous décrire le poids du marché chinois pour Cognac ?

Lionel Lalagüe : la Chine est notre deuxième marché derrière les États-Unis. Nous sommes un petit acteur pour elle, car ce sont avant tout les alcools locaux qui sont consommés, surtout le baijiu : nous pesons environ 1 % du marché en volume et 2 % en valeur, ce qui montre le positionnement prix relativement élevé de nos produits. En revanche, la Chine pèse lourd dans les ventes de notre IGP, environ 21 % en volume et 36 % en valeur ; c'est un gros client qui absorbe en particulier les alcools âgés, pour quasiment 50 % de nos ventes. Ces chiffres datent d'avant l'entrée en vigueur des sanctions.

JCG : à partir du moment où l'enquête chinoise a été lancée, comment la filière a-t-elle réagi ?

L. L. : nous pouvons parler au présent, car à l'heure actuelle la crise n'est pas terminée et nous sommes loin d'avoir retrouvé nos volumes passés en Chine. Le BNIC a été très actif pour répondre à la décision chinoise, jouant son rôle de fédérateur des différents acteurs : c'est un organisme qui réunit producteurs et négociants, avec une présidence tournante tous les trois ans. La filière facture 2,7 milliards d'euros par an départ cognac, pour une valeur sur le marché final de près de 12 milliards d'euros. Nous avons coordonné la réponse à l'enquête antidumping, un procédé très intrusif dans lequel les exportateurs ont quasiment dû se mettre à nu en dévoilant leur savoir-faire, leur structure de coûts et leurs réseaux de fournisseurs, en répondant à des questionnaires chronophages rédigés la plupart du temps en mandarin. Nous avons soutenu financièrement les PME pour absorber cette charge.

JCG : quel rôle a joué le lobbying dans votre réponse ?

L. L. : les actions de lobbying constituent une part importante de notre réponse. Nous avons été actifs aux niveaux français, européen et chinois, avons rencontré le ministre du Commerce chinois et fait porter notre message lors des cérémonies du 60^e anniversaire de la reconnaissance de la République populaire de Chine par la France. Le BNIC a mobilisé tous ses réseaux ; nous avons aussi représenté les intérêts de nos homologues de l'Armagnac, avec qui nous travaillons en très bonne entente, les deux appellations étant concernées par les sanctions. Nous avons par ailleurs organisé une manifestation

inédite à Cognac en septembre 2024, un moment pivot car la filière est peu habituée à ce type de mobilisation : ce jour-là, tout le monde était dans la rue, y compris les patrons des grands groupes. Les pouvoirs publics ont enfin ouvert les yeux et nous avons été reçus au Sénat et à l'Assemblée nationale.

JCG : comment êtes-vous parvenus à un accord, et quels en sont les effets pour les opérateurs ?

L. L. : nous avons choisi, lucidement, la voie de l'engagement de prix minimum avec le MOFCOM (ministère du Commerce chinois). Ce n'est ni une reconnaissance de culpabilité ni une voie de facilité ; c'est la condition pour sécuriser des volumes et rester sur le marché. En pratique, les exportateurs doivent maintenir le tarif fixé par l'accord et remplir de nombreuses obligations, comme fournir des certificats d'exportation et des reportings trimestriels. Ce ministère est très exigeant et ses demandes sont à sens unique, mais nous avons pu obtenir des prix planchers qui maintiennent une marge correcte pour les opérateurs concernés, ce qui n'est pas le cas pour d'autres catégories comme les brandys, dont les tarifs accordés ne permettent pas la rentabilité et qui se trouvent de fait exclus du marché.

JCG : le revers de cette médaille, c'est qu'une partie des entreprises restent hors dispositif et donc quasiment exclues du marché...

L. L. : c'est un angle mort que nous nous efforçons de réduire. Trente-quatre sociétés Cognac et Armagnac sont aujourd'hui couvertes par l'engagement ; nous accompagnons celles qui demandent un réexamen. Mais la réalité est dure : avec une surtaxe de 32,2 % à 34,9 % et des droits de douane portés de 5 % à 10 % début 2025, l'équation prix est devenue un mur pour qui n'est pas sous exemption.

JCG : plus globalement, comment évoluent la demande et les habitudes de consommation locales sur le marché chinois, pour les spiritueux ?

L. L. : le contexte économique est globalement plus difficile depuis le Covid, avec un pouvoir d'achat qui se resserre et une consommation d'alcool en recul. Le gouvernement a lancé une nouvelle campagne de frugalité, après celle des années 2010 : la consommation d'apparat recule voire disparaît, et les whiskies progressent sur des tarifs plus bas. Le Cognac reste désirable, surtout en VSOP et XO, mais il doit reconstruire son image après dix-huit mois de procès en dumping dans la presse chinoise, tout en s'adaptant à un pouvoir d'achat sous pression. La reconstruction sera un marathon, pas un sprint.

JCG : pensez-vous qu'à terme la filière pourra renouer avec ses records passés en Chine ?

L. L. : il y aura de toute façon beaucoup à faire, et tout dépendra du cycle économique chinois et des choix politiques à Pékin et à Bruxelles. Nous devons être efficaces sur ce que nous maîtrisons : poursuivre l'exemplarité procédurale, étendre l'engagement de prix au plus grand nombre, réinvestir la marque France et l'IGP en rassurant nos clients sur l'absence de dumping, continuer à diversifier les marchés et les qualités, défendre la valeur contre le marché gris et rester, coûte que coûte, présents aux côtés de nos partenaires chinois.

JCG : dernière question : avec un taux d'exportation à 97,5 %, n'êtes-vous pas trop dépendants des chocs extérieurs ?

L. L. : notre ADN est l'international depuis quatre siècles. Cette dépendance est aussi notre force : elle nous oblige à être agiles, unis dans l'interprofession, et créatifs dans les chaînes de valeur. Nous avons tenu par gros temps ; nous tiendrons parce que notre produit et notre territoire portent une valeur culturelle que le consommateur chinois comprend.