

# André Chieng

(1978)

Président de AEC, Asiatique Européenne de Commerce ;  
Vice-Président du Comité France-Chine

De passage en France, André Chieng, qui vit à Beijing depuis de nombreuses années, a accepté d’être la « Tête d’affiche » de ce numéro spécialement consacré à la Chine. Ses origines, fondées sur deux cultures, la chinoise, berceau de ses parents, et la française, qui l’a élevé et instruit, lui permettent un regard original, inspiré par ces deux pays. C’est à l’aide de cette posture de « trait d’union » qu’il a développé sa spécificité professionnelle, qu’il nous décrit.

**Variations** - André, tes deux parents sont chinois. Comment cela a-t-il influencé le choix de tes études ?

**André Chieng** - Cela a influencé, plus, déterminé mes choix d’école !

En effet, mon père, collaborateur d’une haute personnalité chinoise, fut envoyé en France en 1937 pour étudier la société française et son fonctionnement. Resté en France, il s’est posé la question suivante : pourquoi depuis 1842 la Chine n’a cessé d’être successivement envahie et, après des siècles de rayonnement, de signer décadence après décadence le déclin de sa puissance ?

Mon père a considéré, comme beaucoup d’autres, que la puissance chinoise avait failli faute d’une priorité donnée au développement des sciences et des techniques<sup>1</sup>. Cette constatation a convaincu mon père de la nécessité absolue d’orienter ses enfants vers des études scientifiques.

Lorsque je nais, la conviction paternelle est devenue certitude : son fils sera polytechnicien.

Mes parents n’auraient pas été ce qu’ils furent, je n’aurais probablement pas fait l’X, mon inclination naturelle étant plus littéraire que scientifique, mais je n’ai jamais regretté ce choix dont j’ai hérité.

**V** - Cette « légère distance » vis-à-vis des sciences a-t-elle participé au choix de l’ENSAE à la sortie de l’Ecole polytechnique ?

**AC** - Sans aucun doute. J’ai cherché et trouvé à l’ENSAE, à travers l’économie, l’étude d’une science plus « soft », même si l’économétrie en est la partie « dure ».

J’ai été très intéressé par mes études à l’école, j’y ai beaucoup apprécié le mélange d’enseignements hautement mathématiques et de cours plus ancrés dans le fonctionnement de la société, comme la sociologie, la démographie, l’analyse des faits économiques...

**V** - À la sortie de l’école se pose pour toi le choix de travailler en France ou en Chine, comment le résous-tu ?

**AC** - Là encore l’influence de mon père a été déterminante. Comme je l’ai dit, celui-ci souhaitait que je devienne polytechnicien, mais il avait aussi deux autres souhaits pour moi : le premier était que j’épouse une Chinoise, - ce que je fis pour son plus grand bonheur -, et le second que, dès la fin de mes études, j’aie passer au moins une année en Chine, pays où je n’avais jamais vécu. Je suis avant tout un fils confucéen !

Ce désir m’a naturellement poussé vers le pays de mes ancêtres, où, dès le diplôme de l’ENSAE obtenu, j’ai d’abord enseigné le français puis l’économie.

Très vite, je me suis trouvé face à deux choix déterminants pour la suite de ma vie, tant personnelle que professionnelle : rester en Chine ou revenir en France, et rester dans le monde académique ou m’orienter vers les affaires.

Plusieurs éléments m’ont aidé à décider : la vie en Chine m’avait beaucoup plu mais, nous étions en 1980 et la réforme chinoise commençait. Je n’étais pas sûr de pouvoir y être utile. Par ailleurs, mon année d’enseignement m’avait détourné du monde académique pas moins impitoyable que celui des affaires mais parfois plus hypocrite.

J’ai finalement choisi la France et le business en entrant chez Louis Dreyfus. D’autres entreprises m’avaient fait des propositions mais Louis Dreyfus cumulait à mes yeux plusieurs avantages : c’était l’entreprise la plus internationale, offrant une très grande diversité d’activités, gérée comme une entreprise familiale, autrement dit de manière très peu bureaucratique, et privilégiant une forte flexibilité dans son fonctionnement stratégique. J’y fus recruté comme un « potentiel » à observer et former, ce qui fut le cas pendant quelques mois, le temps de me confier la direction générale de l’entreprise Brambilla que Louis Dreyfus venait de racheter.

**V** - Quelle était l’activité de la société Brambilla ?

**AC** - Dès 1957, la société Brambilla a développé le commerce entre la France et la Chine. Ce fut la première entreprise d’import-export entre ces deux pays. A l’époque, la Chine est économiquement isolée et l’activité de Brambilla peut se développer avec succès pendant près d’une vingtaine d’années. Mais à la mort de Mao Tsé-toung, l’arrivée au pouvoir de Deng Xiaoping s’accompagne d’une politique d’ouverture qui signe le déclin de Brambilla. C’est à ce moment-là, en 1980, que Louis Dreyfus rachète l’entreprise. Les raisons de ce rachat sont à méditer : les experts incapables d’imaginer un modèle de modernisation d’une économie communiste autre que le soviétique prédisaient une croissance de la Chine fondée sur l’industrie lourde provoquant l’effondrement de la production agricole. La question majeure était : la production mondiale de céréales en l’an 2000 suffira-t-elle à nourrir la seule Chine ? Louis Dreyfus, un des leaders mondiaux du commerce des grains ne pouvait se désintéresser d’un pareil marché et avait acheté la compétence chinoise de Brambilla.

Redressée au bout de 5 ans, Brambilla est devenue le premier importateur de produits textiles chinois tout en développant une activité d’export à destination de la Chine. C’est alors que Louis Dreyfus, constatant l’erreur des experts, décide

de revendre Brambilla. Pour moi, c’est un « événement » professionnel que je décide de transformer en opportunité personnelle.

**V** - Tu as 32 ans et tu travailles chez Louis Dreyfus depuis cinq ans. Tu y as fait tes preuves, d’autres propositions vont t’être faites ?

**AC** - Lorsque Louis Dreyfus m’a confié la vente de Brambilla, je savais que d’autres challenges me seraient confiés dans le groupe. Mais avoir développé, pendant près de cinq ans, les



<sup>1</sup> - Le « mouvement du 4 mai » (1919) fut la première manifestation étudiante chinoise, considéré comme un événement majeur, ce fut le premier de la « Renaissance chinoise » après des décennies de décadence. Les 3000 étudiants réunis sur la place Tien An Men manifestaient au son des slogans qui en appelaient à « Monsieur Démocratie » et « Monsieur Sciences ». (Cf. « Les 100 mots de la Chine » de André Chieng et Jean-Paul Belbèze - collection Que sais-je, PUF)



échanges entre mes deux pays d'origine m'avait convaincu que là était ma place. J'y avais réussi mais j'y avais aussi pris beaucoup de plaisir.

C'est fort de ces constatations que j'ai proposé à Louis Dreyfus de revendre l'activité très rentable d'importation de produits textiles et de me céder, à un prix raisonnable pour les «très petits moyens» qui étaient les miens, l'activité d'export tournée vers la Chine.

J'ai alors créé AEC, à partir de cette activité. Je suis ainsi devenu agent à l'exportation, représentant d'abord des PME, puis travaillant comme conseil pour des sociétés de plus en plus grandes jusqu'à quelques stars du CAC 40.

**V** - Pendant toute cette période, la Chine s'ouvre de plus en plus sur l'extérieur. Comment cette évolution politique influence-t-elle l'activité d'AEC ?

**AC** - Travailler avec la Chine exige au moins deux qualités : la première est évidemment d'être capable de comprendre les spécificités culturelles, administratives et réglementaires chinoises et de les faire comprendre à des Français. Je me suis efforcé d'être ce trait d'union entre ces deux mondes qui rend possibles des paris, à première vue, utopiques.

La deuxième qualité nécessaire me semble être une très grande flexibilité assortie d'une capacité d'adaptation à un monde et à un pays en très forte évolution depuis près de cinquante ans. Lorsque j'ai créé AEC, peu de firmes françaises avaient des bureaux en Chine. En moins de dix

ans, toutes les grandes entreprises en avaient. Il a fallu qu'AEC s'adapte et s'oriente vers les PME, désireuses de s'introduire sur le marché chinois mais ne souhaitant pas investir dans l'ouverture d'une antenne locale. J'ai pu conduire cette évolution stratégique tout en continuant à conseiller de grandes entreprises implantées sur place mais gérant plus ou moins facilement les spécificités chinoises. La confiance créée entre ces multinationales et les équipes d'AEC à l'époque de l'ouverture de la Chine me permet aujourd'hui d'exercer des fonctions de conseil auprès d'elles comme auprès de nombreux ministres français soucieux du développement des relations économiques franco-chinoises.

**V** - Aujourd'hui AEC a près de 30 ans, comment résumerai-tu son activité ?

**AC** - Depuis une quinzaine d'années, la Chine s'est mise à fabriquer de très nombreux produits. De ce fait, le contexte de notre activité s'est très significativement transformé pour suivre cette évolution. Des entreprises françaises ont souhaité se développer sur le territoire chinois à l'aide de *joint ventures*, ce qui était une situation nouvelle autant pour ces entreprises françaises que pour les chinoises. Comme partout le développement d'intérêts étrangers dans un pays se heurte parfois à de fortes réticences de la part des autorités locales et nécessite un vrai travail d'information et de lobbying. C'est à cette recherche de solutions optimisées pour les deux parties que nous passons aujourd'hui beaucoup de temps.

**V** - Comment imagines-tu l'évolution de l'activité d'AEC dans les 15 prochaines années en regard de la crise et des évolutions économiques de la Chine, de l'Europe et de la France ?

**AC** - Nous vivons une époque de basculement où le pouvoir va se partager entre pays occidentaux et émergents. Les premiers possèdent encore l'avance technologique mais les seconds cherchent à les rattraper et possèdent un avantage de poids : les marchés. De nouvelles alliances, stratégies, parfois accompagnées de conflits sont à prévoir, prenant la forme d'investissements, de JV, de M&A voire d'OPA dans lesquels, non seulement la finance mais aussi et surtout, la culture et la capacité de communiquer devront jouer un rôle essentiel. Ceux qui maîtriseront ces outils maîtriseront l'économie mondiale. AEC se prépare à participer à ces manœuvres en qualité de facilitateur ou d'accélérateur.

**V** - Parallèlement à AEC, tu es vice-Président du comité France-Chine.

**AC** - Fondé en 1979 par le CNPF, le CFCE et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, ce comité a aussi joué un rôle important depuis plus de trente ans. Avec des manifestations comme le colloque annuel présidé par Raymond Barre, puis Valéry Giscard d'Estaing et maintenant Jean-Pierre Raffarin, ou la Table Ronde des Maires, il est devenu un carrefour d'échanges incontournable entre les mondes des affaires et de la politique, français et chinois.

**V** - Tu vis à Pékin avec ta famille et reviens régulièrement en France. L'un de tes enfants a-t-il suivi la voie paternelle en faisant des études scientifiques ?

**AC** - Pas vraiment ! Mon fils aîné a fait l'ES-SEC et un MBA à Beijing et il dirige une entreprise chinoise à Shanghai ; ma fille aînée, peut-être inspirée par sa mère architecte, combine conception et marketing et construit l'image de marques en s'inspirant de leur histoire et ma dernière fille a ouvert une pâtisserie française à Beijing. Les sciences et les techniques chères à mon père sont loin, mais cela n'a pas d'importance. Le champ des possibles est large et chacun de mes enfants trouve, soit en France, soit en Chine, matière à exercer une activité professionnelle qui lui convient.



**V** - Tu nous as dit avoir passé des années d'études très agréables et intéressantes à l'ENSAE. Trente ans plus tard, riche de tes expériences, que souhaiterais-tu dire aux jeunes étudiants qui, d'ici quelques mois, vont se lancer sur le marché du travail brillamment diplômés de l'ENSAE ?

Je reviens à l'idée majeure de mon père : l'importance de la science. Le Parti Communiste chinois avec son thème du Développement scientifique ne dit pas autre chose ! Mais j'ai aussi appris que les experts pouvaient se tromper ! Il ne faut pas s'entêter dans l'erreur et savoir se rendre compte qu'on s'est trompé. Il n'est pas nécessaire d'aller chercher cette sagesse en Chine. Auguste Detoeuf avait posé ce théorème<sup>2</sup> il y a près d'un siècle :

- Logique et bon sens = un chef
- Bon sens sans logique = un contremaître
- Logique sans bon sens = une catastrophe

Il est toujours valable ! N'est-ce pas parce qu'on ne l'a pas respecté qu'on est toujours plongé dans la crise actuelle ? ■

Propos recueillis par Catherine Grandcoing

2 - Propos d'O.L. Barenton, confiseur