

Croître en Chine

Par

Jean Berg

Vice President, Estin & Co

Publié dans la Revue des Mines, Septembre 2007

La Chine connaît depuis 10 ans une croissance annuelle supérieure à 10%. Cette croissance permet le développement d'acteurs chinois qui en termes de volumes et de prix accroissent la concurrence sur les marchés européens. Ils représentent un danger à court et moyen terme.

Cependant, la Chine n'est plus simplement l'endroit pour développer ses usines. C'est également le marché du futur et donc des opportunités de croissance rentable. Aujourd'hui, le "comment ?" pour pénétrer le marché chinois a remplacé le "faut-il ?".

1. Pourquoi croître en Chine ?

La Chine devrait représenter près d'un quart de la croissance du PIB mondial au cours des prochaines années.

La croissance globale de la Chine est fortement différenciée :

- *En fonction des industries* : les biens d'équipement et les biens de consommation de premiers équipements atteignent des niveaux de croissance annuelle supérieurs à 20% ; les croissances dans le domaine de la santé ou des services à la personne sont plus faibles ;
- *En fonction des zones géographiques* : il existe aujourd'hui plus de 30 millions d'habitants sur la côte et ayant un niveau de vie supérieur à la Grèce. Le taux d'équipement en téléphone portable est aujourd'hui supérieur à Shanghai qu'à Paris ou New York.

Par conséquent, dans les métiers mûrs, les principales – voire les seules – sources de croissance significatives sont aujourd'hui et à terme en Asie ou dans des marchés tirés par l'Asie.

Ainsi, la Chine devrait représenter près de 60% de la consommation mondiale de ciment, 75% de la consommation mondiale de centrales à charbon et près de 20% de la consommation mondiale d'automobiles (cf. Tableau 1). Elle devrait atteindre près de 45% de la croissance du marché mondial de l'automobile au cours des dix prochaines années et devenir le premier marché mondial devant l'Europe et les Etats-Unis.

Les implications de ce fort niveau de développement pour une entreprise européenne sont doubles.

D'une part, ceci signifie qu'une entreprise européenne qui ne ferait pas le choix d'un développement en Chine se priverait d'un marché en forte croissance. Les marchés européens ou nord-américains présentent aujourd'hui des croissances annuelles inférieures à 5%. Or, pour créer durablement de la valeur, il est nécessaire de croître à un niveau significativement plus élevé que l'économie. Ceci passe par un développement rentable dans les pays émergents et en particulier en Chine.

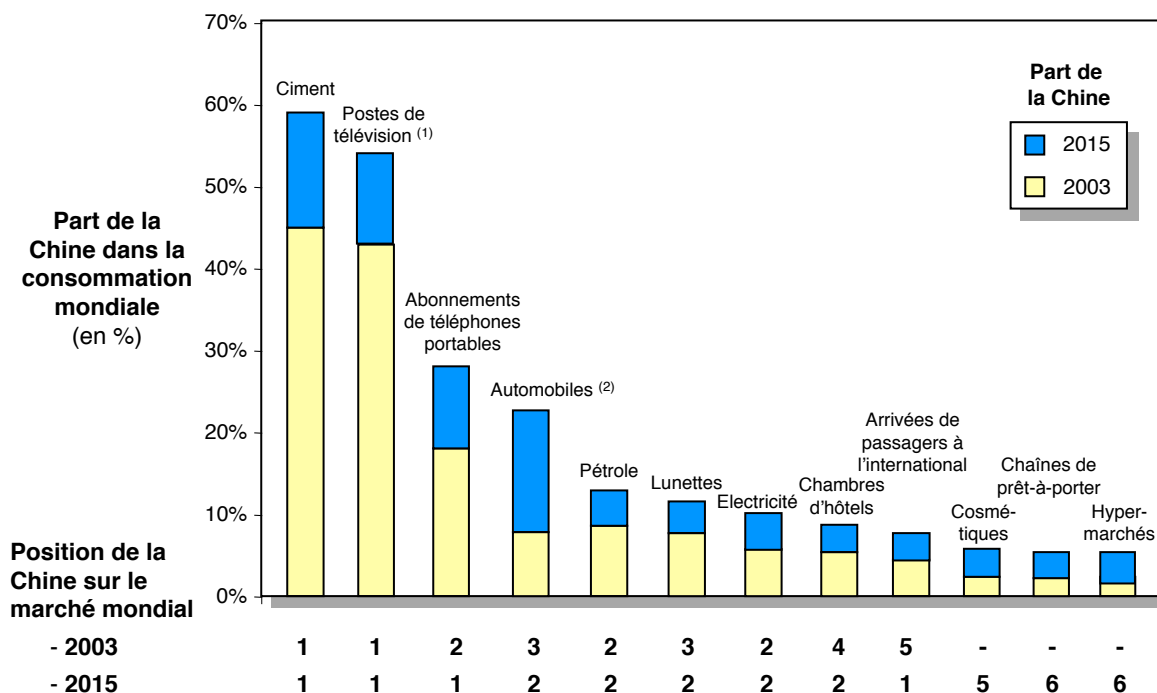
Pour certaines entreprises, le développement en Chine a aujourd'hui un impact majeur sur leur résultat.

Kentucky Fried Chicken (KFC) a connu un fort développement en Chine depuis son entrée dans le pays en 1987. Il a connu une croissance régulière pour atteindre plus de 2 000 restaurants (cf. Tableau 2). Cette croissance a été réalisée en se fondant fondamentalement sur

le concept d'origine mais en l'adaptant au marché local. La franchise a été peu utilisée afin de rester maître du concept. La Chine représente aujourd'hui plus de 15% de la valeur de l'entreprise. Surtout, elle a contribué à plus de 40% à la croissance du cours de bourse au cours des 5 dernières années. La faible croissance de la valeur de Mac Donald's est (partiellement) liée à une stratégie chinoise plus limitée.

- Tableau 1 -

Dans de nombreux secteurs, la Chine sera le premier ou le deuxième marché mondial en 2015



Source : China Automotive Industry Yearbook, Goldman Sachs, International Fertilizer Industry Association, OCDE, rapports annuels, Worldbank, CIA World Factbook, World Tourism Association, Economist Executive Briefing, Harvard Business School Publications, rapports annuels d'Essilor, Missions Economiques Françaises, analyses Estin & Co

Le succès de la croissance économique actuelle de l'Allemagne est en grande partie liée au développement de la Chine et à ses investissements dans les biens d'équipement. Ne pas croître en Chine, c'est se priver de marchés à forte croissance qui peuvent être dès aujourd'hui rentables.

D'autre part, une stratégie de développement en Chine peut avoir pour objectif de contrer la croissance des concurrents chinois. Elle doit permettre de conquérir des parts de marché, avant ou en même temps que les leaders chinois, au besoin en acquérant certains d'entre eux avant que ceux-ci ne deviennent des leaders mondiaux.

On considère aujourd'hui qu'il existe un différentiel de 25 à 50% entre une production européenne et une production chinoise. Contrairement à une idée communément admise, cet écart ne devrait pas se réduire. Il devrait même s'accroître pour plusieurs raisons :

- Les coûts de personnel devraient croître mais les experts considèrent qu'ils ne devraient pas rattraper les niveaux européens avant 2060-2070 ; les entreprises chinoises ont pour habitude d'utiliser des ouvriers de régions de plus en plus occidentales. Ainsi, une société d'équipement de la maison basée à l'est de la Chine dans le Fujian a profondément modifié l'origine de ses ouvriers : Fujian en 1995 au Sichuan (proche du Tibet) en 2007 en passant par le Hunan en 2000 (centre de la Chine). Ceci lui a permis de limiter l'évolution des coûts de main d'œuvre en modifiant les équipes tous les 18 mois ;

- Les entreprises chinoises descendent rapidement leur courbe d'expérience sur la base de la taille et de la croissance du marché intérieur, ce qui leur permet d'améliorer leur productivité et de baisser structurellement leurs coûts. Ceci se fait à des niveaux de volumes de production d'une ampleur significativement plus forte que celle constatée avec les dragons asiatiques (Corée du Sud, Hong Kong, Taiwan, Singapour). Ceux-ci n'ont eu historiquement qu'un impact marginal sur les économies européennes du fait du poids relativement faible de leurs économies au sein de l'économie mondiale. Ces pays ont pesé sur les prix dans certaines industries, et ont contribué à la délocalisation de volumes de produits en quantités limitées ; leur succès a pesé sur les marges, mais n'a pas entraîné de substitution en volumes à grande échelle d'industries entières.

La taille de l'économie et des capacités de production potentielles en Chine permet d'envisager de telles substitutions à moyen terme : des renversements complets de compétitivité peuvent se produire en quelques années ;

- Ceci leur permet également de développer de la technicité et du savoir-faire technologique et ceci, même en dehors de partenariats ou de joint-venture. Elles atteignent progressivement les niveaux des coûts de marchés occidentaux dans des activités de plus en plus complexes : hier le textile, l'électroménager, ... aujourd'hui l'électronique, les ordinateurs, les téléphones portables, ... demain l'automobile, la construction aéronautique, ... La Chine reproduit l'histoire de l'industrie japonaise dans les 50 dernières années : dans les années 50, les entreprises japonaises étaient réputées pour leur concurrence "déloyale" dans les produits textiles de qualité médiocre ; aujourd'hui, le Japon s'est repositionné sur des industries de pointe ;
- Les hausses de coûts mondiaux de l'énergie et des matières premières engendrées par leur forte croissance sont compensées dans leurs comptes par les effets d'échelle qu'elles réalisent grâce à leurs croissances de 25% à 30% par an.

La croissance en Chine est donc une opportunité fantastique de développement, en particulier par rapport aux marchés occidentaux sans croissance. C'est également, dans certains cas, une nécessité afin de maintenir un leadership mondial.

Dans chaque activité, les entreprises qui considèreront la Chine comme une opportunité (développement d'un nouveau marché majeur, changement de modèle d'activité, modification des axes de segmentation et des leviers de compétitivité, ...) et non comme une simple menace remporteront la partie.

2. Le risque chinois

Aux risques politiques sur lesquels chacun a son opinion, les questions posées par le développement en Chine sont les mêmes que celles des entreprises américaines en Europe dans les années 50-70 ou des entreprises européennes aux Etats-Unis dans les années 60-80.

Il ne s'agit pas de se demander s'il faut y aller mais davantage comment y aller – c'est-à-dire de définir une stratégie d'entreprise adaptée :

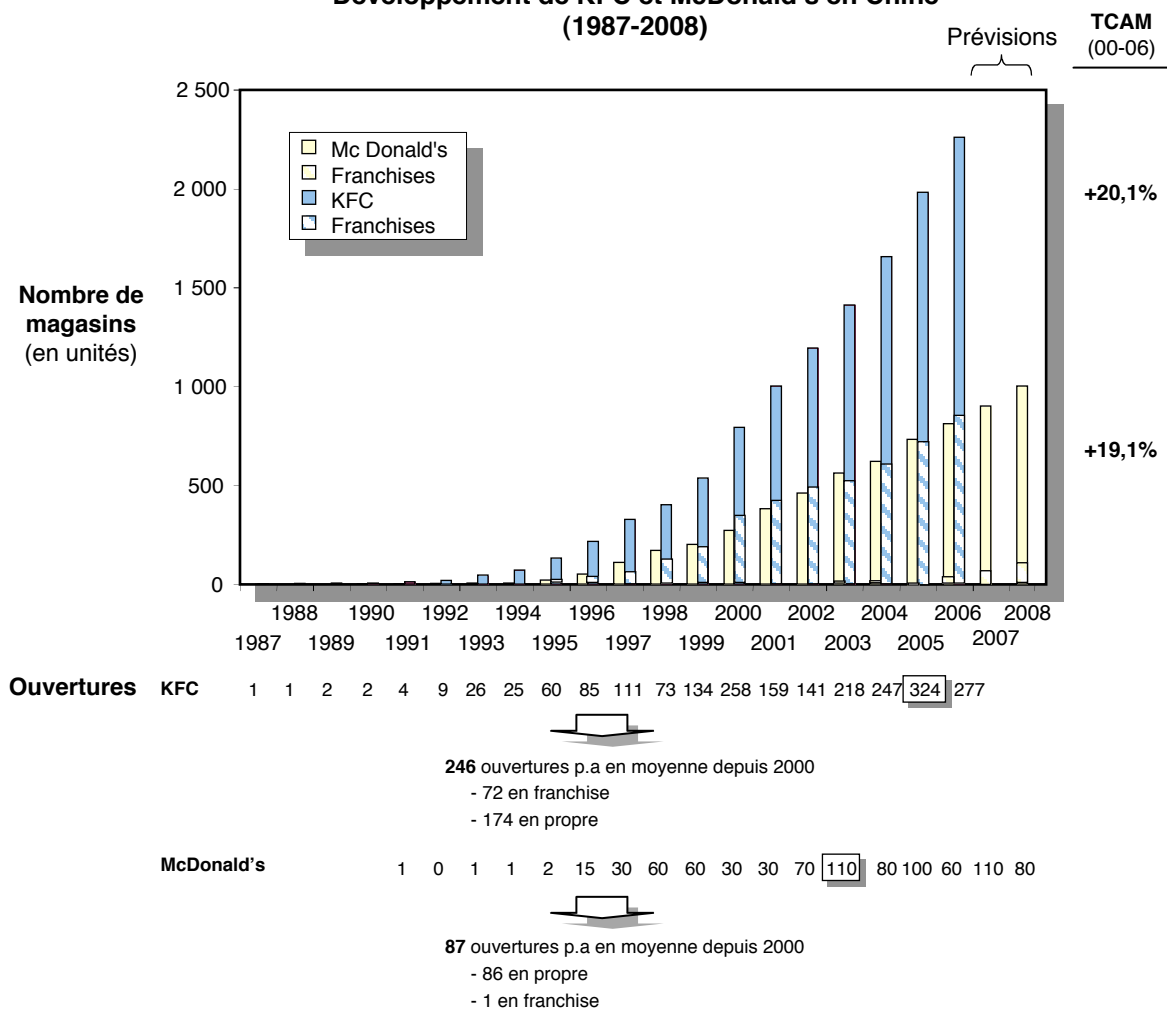
- Quels segments de clients cibles ? A travers quels canaux ? Contre quels concurrents (locaux et internationaux) ? Avec quelle compétitivité ?
- Y a-t-il adéquation entre le produit proposé, les moyens commerciaux et logistiques à mettre en œuvre et le prix que les clients sont prêts à payer ? Aujourd'hui et à terme ?
- Quel cash flow négatif faut-il prévoir et pendant combien de temps pour établir une position compétitive et pérenne ? A-t-on les moyens de le financer à partir d'autres activités et géographies ?

Ce dernier point est particulièrement crucial. La vitesse et l'ampleur du développement nécessitent des investissements (et donc des moyens financiers) importants qu'il est nécessaire d'anticiper. Ceci nécessitera également peut-être des arbitrages par rapport à des développements dans d'autres géographies.

Le succès ou l'échec du développement sera donc lié au succès ou à l'échec des stratégies comme cela a été le cas pour Carrefour (échec) ou Renault (échec), L'Oréal (succès) ou Michelin (succès) aux Etats-Unis dans les années 70 et 80.

La vraie différence réside à nouveau dans l'ampleur des investissements. Il s'agit d'investir sur un marché à forte croissance et de taille significative. Dans ce contexte, les erreurs de stratégie (ou de leur mise en œuvre) seront davantage visibles que sur des marchés de plus petite taille. En outre, ceci nécessitera une résilience et une continuité dans les actions, au risque de perdre le bénéfice des investissements passés. Ainsi, Céline a été l'une des premières marques de luxe à investir en Chine au début des années 90 en ouvrant une dizaine de points de vente. La crise asiatique de la fin des années 90 les a obligés à en fermer la majorité. Aujourd'hui, la marque a pris du retard par rapport aux acteurs qui ont poursuivi l'effort en cas de crise.

**- Tableau 2 -
Développement de KFC et McDonald's en Chine
(1987-2008)**



Source : Recherches et analyses Estin & Co

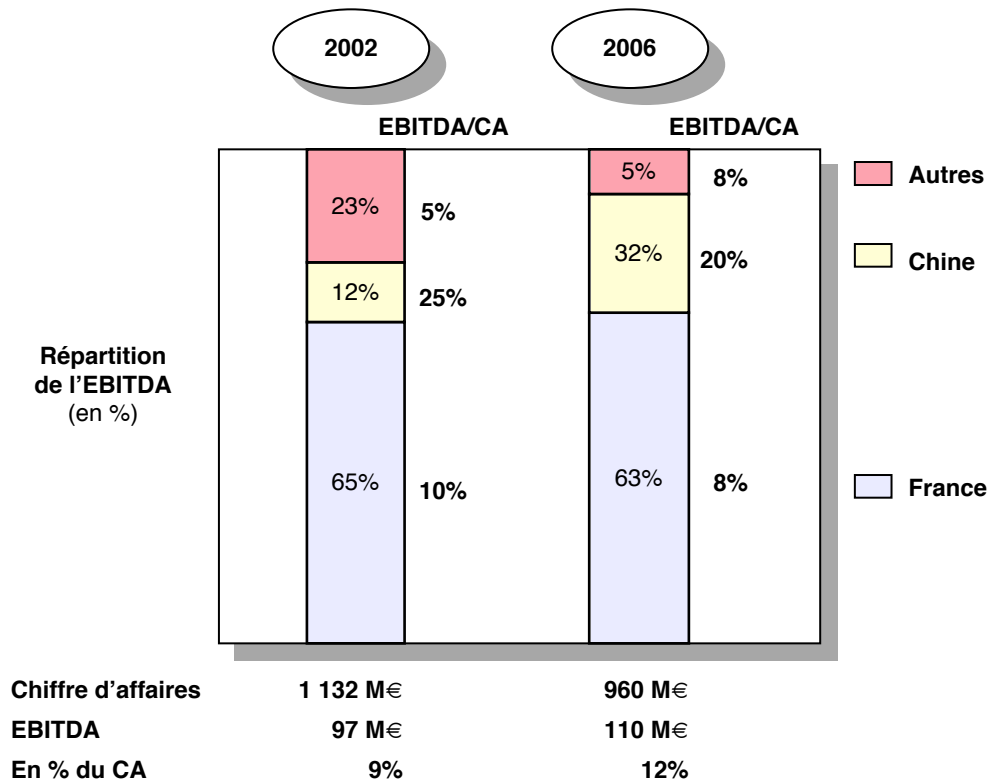
3. Les implications pour les entreprises européennes

Les stratégies de développement en Chine, si elles sont nécessaires, doivent intégrer certains éléments incontournables pour leur réussite :

- Une vision forte de l'évolution de la dynamique du marché afin de déterminer l'ampleur et la vitesse du développement. La croissance annuelle de la Chine sur certains marchés est supérieure à 50%. Prévoir une croissance à 15% peut s'avérer insuffisant. Ainsi, la distribution d'équipement est un marché qui a connu une croissance annuelle supérieure à 70% par an au cours des cinq dernières années (cf.

Tableau 3). Les deux leaders, Gome et Suning, ouvrent une centaine de magasins annuellement. Dans ce métier, avec une forte valeur à la part de marché régionale, il est nécessaire de suivre ces croissances. Sinon, la "fin du jeu" risque d'aboutir à des investissements lourds, sans rentabilité du fait de positions trop faibles ;

**- Tableau 3 -
La Chine représente aujourd'hui près de 25% de
l'EBITDA d'Etam**



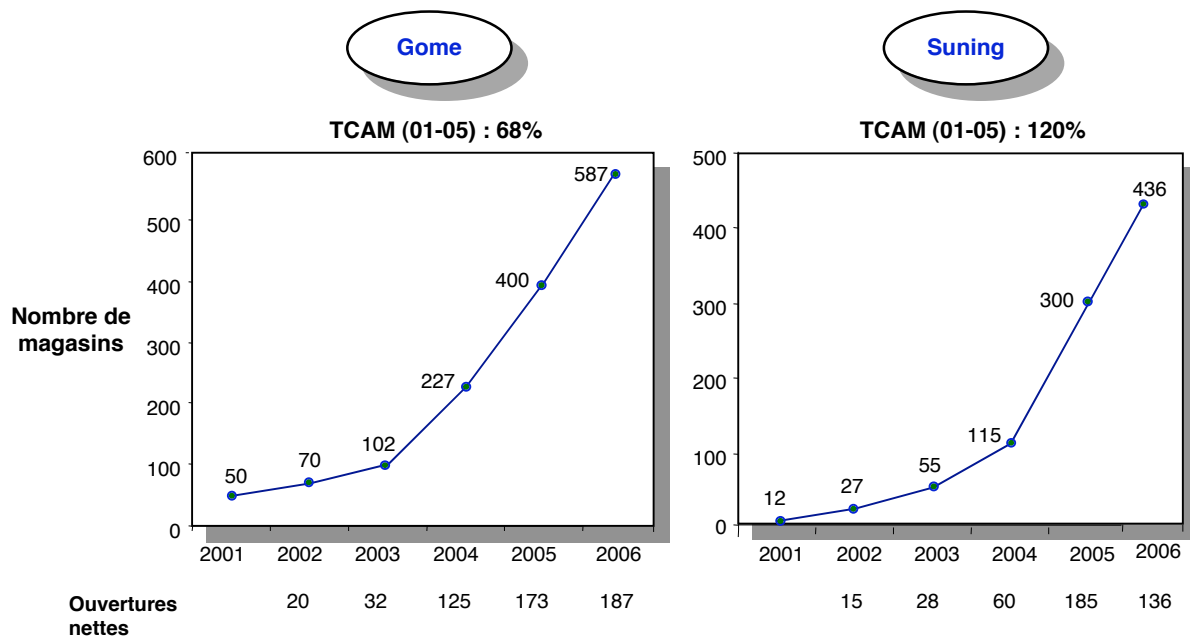
Source : Analyses Estin & Co

- *Une forte différenciation par rapport aux concurrents locaux.* Globalement, la rentabilité d'un métier varie en fonction de la nature, des barrières à l'entrée et des sources de différenciation. Le marché chinois offre un éventail d'entrepreneurs prêts à investir dans des métiers rentables en croissance. Par conséquent, les sources de différenciation doivent être définies de manière précise. Elles doivent également être valorisées par la clientèle ;
- *Une stratégie adaptée en termes de positionnement et de modèle d'activité.* Les entreprises européennes et américaines sont souvent dans une logique d'accroissement des spécifications de l'offre. Or, un développement en Chine sur le cœur de marché signifie généralement la proposition d'une offre à un prix (et donc à un coût) inférieur aux marchés occidentaux. Dans l'automobile par exemple, l'offre d'entrée de gamme européenne est difficilement accessible à la clientèle de masse. Les entreprises européennes doivent donc réapprendre à concevoir une offre basique mais différenciante pour le cœur de marché. Une simple réplique des modèles d'activité occidentaux risque de s'avérer insuffisante ;
- *Une stratégie cohérente avec les ambitions et les moyens de l'entreprise.* Le développement en Chine nécessite des horizons temporels relativement longs. La stratégie de démarrage consiste à cibler des segments de population ou d'entreprises ayant atteint un certain niveau de développement. Il faut avoir conscience que la phase d'investissement peut être relativement longue. Les activités en régime de croisière

peuvent s'avérer rentables. Il n'en reste pas moins que la croissance et les nouveaux développements entraînent généralement des investissements qu'il faut financer ;

- *Une accumulation et une formalisation de l'expérience.* Sur un nouveau marché comme la Chine, l'effet d'expérience joue complètement et à différents niveaux (concept et modèle d'activité, gestion des relations avec les autorités, gestion des ressources humaines, recrutement et fidélisation, ...). Il faut donc prévoir des effets d'inefficacité et des erreurs à tous les niveaux pendant les premières années ; il faut également définir une organisation permettant de capitaliser sur cette expérience ;
- *Une organisation permettant d'assurer les objectifs de croissance.* Au-delà du positionnement stratégique et de la définition du modèle d'activité, l'enjeu de croissance nécessite le recrutement et la mise en œuvre d'organisation dans un délai court. Starbucks a connu une croissance faible entre 2000 et 2004, non pas du fait d'un concept peu performant, mais du fait d'une organisation inadaptée, que ce soit dans la recherche de sites, la construction des restaurants ou le recrutement et la formation des employés. Depuis 2005, un premier niveau d'organisation a permis d'ouvrir 50 restaurants par an.

**- Tableau 4 -
Distributeurs d'appareils ménagers en Chine**



Source: analyses et estimations Estin & Co

Seules à ces conditions, les opportunités pourront devenir réalité.

Septembre 2007

Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Genève et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens et nord-américains dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.