

Décrocher le jackpot chinois reste un casse-tête

Un marché géant qui croît sans cesse... Les groupes français sont prêts à sacrifier la rentabilité sur l'autel du développement. Peuvent-ils gagner?

La croissance chinoise au premier trimestre 2010 a électrisé les états-majors : avec +11,9%, la Chine bat tous ses records ! Pour les groupes du CAC 40 confrontés à la conjoncture maussade de l'OCDE, le salut passe plus que jamais par Pékin (*lire aussi page 67*). En témoignent les PDG qui accompagnent Nicolas Sarkozy à Shanghai, du 27 au 30 avril, pour inaugurer le pavillon français de l'Exposition universelle. S'ils ont accepté d'être les mécènes de cette vitrine, c'est pour faire connaître leurs marques au public chinois, qui doit représenter 95% des 100 millions de visiteurs attendus, et manifester leur volonté de coopération pour un événement

LE TIGRE RUGIT DÈS LE PREMIER TRIMESTRE

+11,9%	Croissance du PIB (+6,2% au premier trimestre 2009).
52%	Part de la consommation finale dans le PIB.
+26,4%	Hausse des investissements.
-9,9%	Evolution des importations.
2,2%	Inflation.

initié par les autorités chinoises. Pour les dirigeants de Peugeot-Citroën, Michelin ou Lafarge, les promesses de ce marché immense agissent comme un aimant.

Passage obligé

« La Chine de 2010, c'est comme les Etats-Unis des années 1960 ou 1970 », résume le directeur de filiale d'un grand industriel. Impensable de ne pas tenter sa chance, même si cela peut se solder par ce qui est arrivé outre-Atlantique à Renault : un retrait en catastrophe, avec des milliards de dollars de pertes. « La Chine ne peut plus être considérée comme un marché secondaire », souligne André Chieng, PDG de l'Asiatique européenne de commerce (AEC) et vice-président du comité

France-Chine du Medef. *Si on n'y est pas, on n'est pas mondial.* La présence en Chine serait donc une sorte de must. « Ce sont en effet des mots que veulent entendre les analystes financiers », souligne Charles-Edouard Bouée, associé du cabinet Roland Berger à Shanghai et directeur pour la Chine et l'Asie. *Aujourd'hui, tout le monde privilégie la croissance. La rentabilité en Chine est un sujet tabou.* En tout cas, celle-ci n'est jamais mise en avant quand les patrons passent en revue leur stratégie dans les pays émergents face aux actionnaires qu'ils rencontrent en ce moment dans les assemblées générales. Pour les grands acteurs mondiaux du CAC 40, les bas coûts de production restent une motivation puissante : ainsi Alstom n'aurait-il pu remporter un contrat de turbines hydro-électriques face à des concurrents chinois au Vietnam s'il n'avait disposé d'une usine à Tianjin. Et Bruno Lafont, le PDG de Lafarge, souligne combien sa présence en Chine a appris au cimentier à faire les usines les moins chères du monde. « Grâce à cela, nous gagnons de l'argent, mais ce fut un long voyage », précise le jeune PDG.

Marché fantasmé

C'est surtout la taille du marché qui fait fantasmer nos entreprises. « Dans l'énergie et le transport ferroviaire, la Chine affiche une croissance de 10% et représente 25% de la demande mondiale », souligne Philippe Fabre, directeur international d'Alstom. Et que dire du premier marché automobile mondial, que convoitait 40 marques internationales ? « Il a doublé l'an dernier, passant de 4 millions d'immatriculations en 2008 à 8,5 millions en

PAS (ENCORE) RENTABLES



Imagine China / AP

PEUGEOT-CITROËN EN VEUT PLUS. Implanté ici depuis dix-huit ans, le constructeur engrange des profits et se développe, mais il reste loin derrière l'américain GM.

▲ SAFRAN VOIT LOIN. L'équipementier aéronautique fournira, via sa filiale Snecma, les moteurs du C919 du chinois Comac. Cinq milliards de dollars seront investis... que le groupe espère récupérer avec la mise en service de l'avion grâce à la maintenance.



Lib Jir/AP

RENTABLES

▼ **CARREFOUR POSITIVE.** Le groupe est ultrabénéficiaire, au point que certains actionnaires voulaient vendre l'activité pour faire monter le cours en Bourse. Mais quitter une telle source de croissance était impensable.

Express / AFP - Imaginetics / AFP



▲ **VUITTON DÉCOLLE.** La marque de luxe a beaucoup investi depuis son implantation en 1992. Mais le résultat est là, et la clientèle locale, deuxième du groupe, en sera la première d'ici à cinq ans, estime son PDG, Yves Carcelle.



2009, indique Stéphane Koepfel, chargé d'études marketing chez Peugeot-Citroën à Pékin. *La croissance à deux chiffres va durer au moins les dix prochaines années.* »

Les absents cherchent donc d'urgence une porte d'entrée, même si le prix d'acquisition des entreprises chinoises représente aujourd'hui 20 à 25 fois les bénéfices – contre 10 en Europe. Dans le domaine de la santé, Sanofi-Aventis a implanté un centre de recherche début avril à Shanghai. Dans le secteur des loisirs, Club Med est prêt à exploiter une station de ski dès l'hiver 2011, première étape d'un programme qui prévoit également des stations balnéaires. « A terme, la Chine sera notre deuxième marché après la France », a assuré son PDG, Henri Giscard d'Estaing, en présentant ses résultats. Mais à quel prix ?

A la tête de l'équipementier aéronautique Safran, maison mère des moteurs Snecma, Jean-Pierre Herteman a moins que d'autres le goût pour la langue de bois. « Pour le moment, nous avons investi à perte », a-t-il reconnu en décembre, lors de la signature d'un accord

avec l'avionneur chinois Comac pour la fourniture d'un moteur destiné au futur C919. Le motoriste prévoit 5 milliards de dollars d'investissements, mais espère récupérer sa mise sous forme de services et de maintenance lorsque le nouvel avion sera en service, en 2016.

Payante ténacité

« La pénétration des grands marchés se fait à vingt ans, rappelle le consultant Jean Estin. Mais tout le monde n'a pas forcément intégré l'ampleur des moyens que cela demande. Aujourd'hui, tout le monde vient en Chine, les abandons arriveront dans trois à cinq ans. » Pour durer, il faut donc de la ténacité et des moyens financiers. Arrivé en 1997, L'Oréal aurait ainsi mis neuf ans avant d'y devenir rentable. Présent depuis 1992, Vuitton n'a cessé d'investir : la clientèle chinoise est désormais la deuxième de la marque, et « elle sera la première dans cinq ans », a annoncé son PDG, Yves Carcelle. Peugeot-Citroën, également implanté depuis dix-huit ans, a vu son chiffre d'affaires augmenter de 52% l'an der-

nier, et engrange des profits après bien des mésaventures. Mais ses ventes annuelles restent à peine supérieures à un mois de ventes de General Motors en Chine. Michelin a fait ses premiers bénéfices en 2009, huit ans après son arrivée. Il vient de se séparer à l'amiable de son partenaire local, qui piratait ses modèles. Désormais seul, il doit piloter une expansion très dépendante d'autorisations administratives accordées à l'issue de procédures longues et opaques. Tout comme Danone, qui a dû repartir de zéro après de graves démêlés judiciaires avec son ex-associé, Wahaha. Mais pas question de la moindre confiance sur ces difficultés.

« La Chine est le marché le plus concurrentiel du monde », avance Charles-Edouard Bouée en guise d'explication. Pas moins de 300 000 entreprises du monde entier y sont implantées ! Sans compter les entreprises chinoises. En 2009, 37 d'entre elles figuraient dans le classement de *Fortune* des 500 principaux groupes mondiaux. « Les entreprises chinoises peuvent s'offrir des grands noms de » >>>

Challenges.fr

FORUM
PROFITER DE
LA CROISSANCE
CHINOISE



de **André Loesekrug-Pletri**
(CEL Partners)
répondra à vos questions

LE 5 MAI 2010
DE 17 HEURES À 18 H 30

►►► *L'industrie occidentale, comme Geely qui vient de racheter Volvo, Lenovo qui a repris une activité d'IBM ou Huawei qui pourrait acquérir une partie de Motorola, souligne Philippe Le Corre, responsable de la Chine à Publicis Consultants (MS&L Group). Leur objectif est de développer leurs propres marques.*

Environnement instable

Mais l'environnement juridique, en constante évolution depuis l'entrée de la Chine dans l'OMC en 2001, semble être le premier obstacle.

« Des pans entiers de droit sont en train de se constituer », relève Jean Estin. Certains l'ont appris à leurs dépens. Le 29 mars, quatre salariés de l'australien Rio Tinto ont été condamnés à de lourdes peines de prison pour corruption. Leur employeur les a aussitôt licenciés. Coca-Cola s'est vu interdire le rachat d'un des principaux fabricants de jus de fruits, au nom d'une législation sur la concurrence qui n'existait pas quelques mois plus tôt. « La loi antimonopole, en vigueur depuis août 2008, a instauré une autorité de plus à convaincre pour les entreprises occidentales qui veulent investir », relève Jens Ewert, associé de Deloitte à Shanghai. En novembre 2009, un nouveau dispositif imposant un critère d'« innovation indigène » pour les appels d'offres publics a provoqué un tollé. Mi-avril, un membre du gouvernement indi-



A. Pisacreta/Repirée

RENTABLE MAIS...

▲ **MICHELIN RESPIRE.** Enfin des bénéfices! La route de l'équipementier pour en arriver là aura été bien sinueuse. Victime d'un partenaire local qui piratait ses modèles, il fait maintenant cavalier seul. Mais la discrétion s'impose en la matière.

quait que « les malentendus » allaient être « levés ». A voir. Malgré ces coups de semonce, ni Rio Tinto ni Coca-Cola ne quitteront la Chine. Mais des acteurs moins aguerris peuvent être tentés de jeter l'éponge, à l'instar du Français Marc Simoncini, le fondateur de Meetic. « Je ne retournerai jamais en Chine, quel que soit le business », ne cesse-t-il de clamer. En 2006, il avait racheté 70 % du site de ren-

contres eFriendsnet. Un beau jour, ses partenaires ont arrêté de payer et ont créé un site concurrent. Meetic est reparti avec une perte sèche de 20 millions de dollars.

« Les Français qui sont installés depuis longtemps sur des marchés déjà structurés sont bénéficiaires, tempère Jean Estin. Ce n'était pas le cas il y a cinq ans. » Une étude de la chambre de commerce américaine a montré, en 2008, que 74 % des entreprises interrogées étaient bénéficiaires, avec des marges plus élevées qu'ailleurs. Côté français, on pourrait méditer utilement l'histoire de Carrefour. En 2009, certains actionnaires avaient imaginé vendre ses activités chinoises, ultrabénéficiaires, pour faire remonter le cours de Bourse! Le patron, Lars Olofsson, a vite mis le holà, la Chine étant d'évidence une source de croissance irremplaçable. Avec 140 magasins sur place, Carrefour est cité comme un modèle de réussite à la française. Mais il lui faudra mettre les bouchées doubles pour suivre la croissance effrénée de ce marché. Faut-il alors continuer, ou prendre ses bénéfices dès maintenant? Telle est la question – iconoclaste – que l'actionnaire de Carrefour a voulu poser.

Anne-Marie Rocco

RENTABLE SI...



R. Wong/Sinopix-Réa

« **CLUB MED REMONTE LA PENTE.** En quête de croissance, l'opérateur vient ici avec une ambition : faire de la Chine son deuxième marché après la France. Le premier club ouvrira l'hiver prochain dans la station de ski de Yabuli.