

A la croisée des chemins

Par

Jean Estin

Président, Estin & Co

Les grands groupes chinois sont à la croisée des chemins. Le plan quinquennal de la SASAC¹ prévoit que les 120 plus grands groupes chinois devront renforcer significativement la part de leur chiffre d'affaires réalisé à l'étranger à l'horizon 2015. La compétitivité de ces groupes et leur puissance financière les conduit naturellement dans cette voie. *Mais y ont-ils intérêt ?* Doivent-ils vraiment se développer à l'international aujourd'hui à l'instar des grands concurrents japonais des années 70 et 80 ou consolider d'abord leurs positions sur leur marché national, comme l'ont fait les grands groupes américains pendant plusieurs dizaines d'années avant d'émerger comme des leaders mondiaux ?

1 – L'empire du milieu

Les statistiques montrent une croissance des acquisitions de la part d'investisseurs chinois en occident depuis quelques années. Mais à quelques exceptions notables près, les grands groupes chinois sont encore peu présents à l'international (cf. tableau 1). Si l'on prend les 50 premiers groupes chinois², seul 18% de leur chiffre d'affaires est réalisé hors de Chine. La Chine est l'usine du monde et exporte 30% de sa production, *mais 50% de ces exports est réalisé par des groupes étrangers produisant en Chine.*

Les grands groupes chinois emblématiques dans l'acier (Baosteel), l'automobile (SAIC), la construction (China State Construction Engineering), les biens d'équipement (Sany Group) ont encore environ 85 à 95% de leurs revenus réalisés en Chine. (Cette part monte à 100% si l'on prend les groupes dans des secteurs naturellement nationaux comme l'énergie, la banque, l'assurance ou les télécommunications).

Les rares groupes qui ont aujourd'hui une stratégie internationale sont dans des secteurs de dimension mondiale, où soit les principaux marchés, soit l'accès aux ressources sont essentiellement en dehors de Chine : le pétrole, les chantiers navals, l'électroménager, les équipements pour les télécommunications, les ordinateurs, l'électronique grand public.

Dans ces domaines peu nombreux, les quelques dragons qui émergent, Petrochina, COSCO, Midea, Huawei, Lenovo et TCL sont en route pour atteindre des positions de leadership mondiales (cf. tableau 2).

- Tableau 2 -

	Secteur	Chiffre d'affaires 2011 (Milliards RMB)	Part de marché monde 2011 ⁽³⁾	Rang mondial ⁽⁴⁾
Petrochina	Exploration et production pétrolière	2 004	10%	# 5
Huawei	Equipement pour les infrastructures de télécoms	204	22%	# 2
Lenovo	Ordinateurs de bureau	140	13%	# 2
Midea	Gros et petit électroménager	109	6%	# 3
COSCO	Shipping	69	4%	# 4
TCL	Ecrans LCD	61	6%	# 5

Source : Rapports annuels et présentations, Oanda, Bloomberg, World Energy, analyses et estimations Estin & Co

¹ SASAC : State-Owned Assets Supervision and Administration Commission

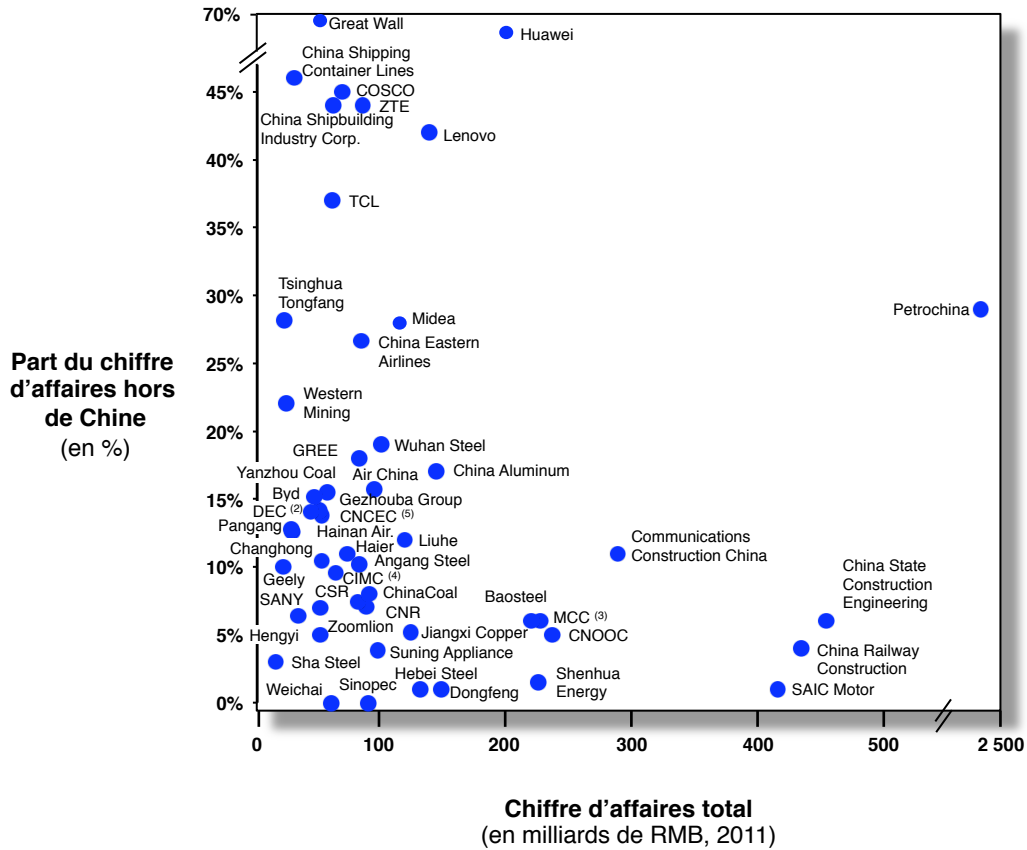
² Hors services financiers, opérateurs de télécommunications et électricité

³ Part de marché monde en valeur sur le marché pertinent

⁴ Classement mondial sur le marché pertinent

- Tableau 1 -

Les grands groupes chinois ont aujourd'hui une part faible de leurs revenus à l'étranger
(Sélection des 50 principaux groupes chinois (1), 2011)



(1) Hors banques, assurances, opérateurs de télécommunications, électricité ; (2) Dongfang Electric Corporation ; (3) Metallurgical Corporation of China ; (4) China International Marine Containers ; (5) China National Chemical Engineering
Sources: Bloomberg, rapports annuels, analyses et estimations Estin & Co

Par exemple, Huawei, qui est aujourd'hui le n° 2 mondial dans les équipements d'infrastructures pour les télécommunications a multiplié son chiffre d'affaires par 10 depuis 2000. La part de ce chiffre d'affaires réalisé en dehors de Chine est passée en dix ans de 5 à 68%. Son premier marché est aujourd'hui celui des USA. Il est n°1 mondial entre autres dans les équipements pour l'accès mobile à Internet, la télévision mobile et le data management. 30% de sa production est fabriquée hors de Chine, essentiellement en Asie du Sud-Est et en Inde. 40% de ses effectifs de R&D se trouvent hors de Chine, principalement aux Etats-Unis et en Europe (Royaume Uni, Allemagne, France, Scandinavie).

Contrairement à une idée reçue, les grands groupes chinois qui décident de mener une stratégie internationale réussissent à acquérir des positions de leadership mondial en peu de temps, y compris dans des secteurs technologiques. *Mais est-ce la bonne stratégie?*

2 – A la croisée des chemins

Il est tentant d'établir un parallèle avec les grands groupes japonais qui ont déstabilisé les entreprises occidentales dans les années 70-80 et 90 et établi des positions de leadership mondial dans des grandes industries en forte croissance de l'époque (automobile, électronique). Toyota par exemple est passé de 5% de ses voitures vendues en dehors du Japon en 1960 à 40% en 1970 ; cette part s'élève à 80% aujourd'hui. Mais c'est oublier que le Japon était un petit marché à l'échelle mondiale et qu'il était impossible de bâtir une échelle industrielle et une position de coût compétitive pour des groupes japonais dans les années 70-80 sans bâtir des parts de marché mondiales.

Les groupes chinois aujourd'hui sont en fait dans la situation des grands groupes américains des années 50 (cf. tableau 3). Un immense marché intérieur homogène et en très forte croissance à concentrer, avec à la clé des effets d'échelle significatifs pour les acteurs qui parviennent à y établir des positions de leadership. De grands conglomerats multi-activités faiblement rentables en moyenne, qui devront restructurer leur portefeuille pour focaliser leurs ressources sur quelques positions de leadership. Des investissements massifs à effectuer pour passer d'un modèle d'activité basé sur les économies d'échelle industrielles et des produits de masse à des technologies de pointe et à des approches différenciées du client final.

Quel intérêt y a-t-il dans un tel contexte à disperser ses ressources pour conquérir à coût élevé des marchés dans des petits pays occidentaux sans croissance et ultra concurrentiels, au risque de perdre la partie dans le plus grand marché du monde à terme ?

Dans quinze ans, toutes choses égales par ailleurs, la Chine représentera 20% de l'économie mondiale et la taille de ses marchés sera en moyenne égale ou supérieure de 10 à 20% à celle des marchés américains comparables et 9 à 10 fois celle des marchés français comparables. Un leader clair du marché chinois sera de facto un leader ou un coleader à l'échelle mondiale.

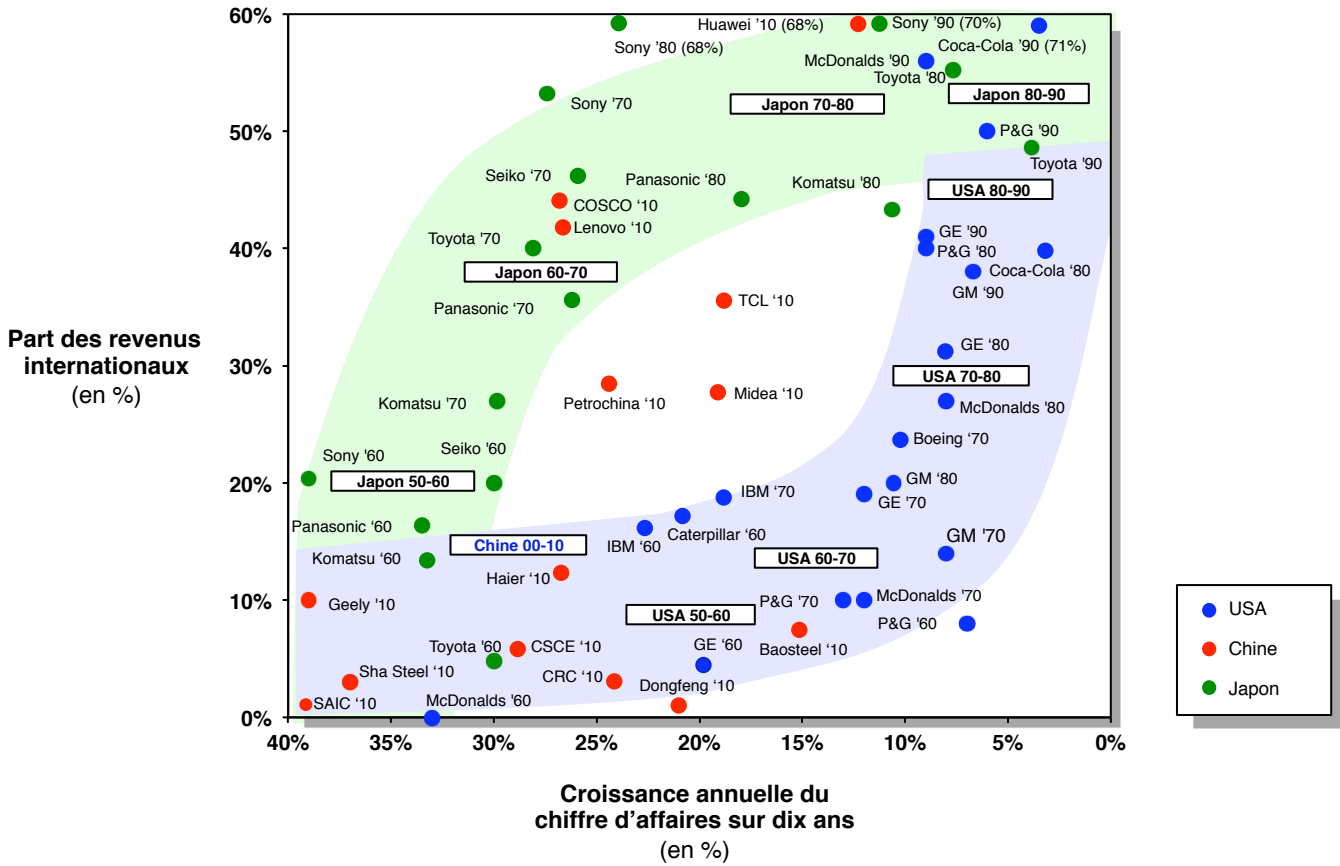
Les groupes américains n'ont commencé à conquérir le monde que dans les années 70-80 après avoir concentré leur marché domestique et sous l'influence de trois facteurs : une croissance moindre du marché, une concentration forte des acteurs, et des autorités antitrust puissantes. Adossée à un vaste marché intérieur, à des positions de coûts compétitives, des cash-flows importants et des business models éprouvés, la conquête a été rapide.

La plupart des grands groupes chinois ont aujourd'hui probablement intérêt à mener la même stratégie : restructurer leurs portefeuilles d'activités aujourd'hui trop diversifiés, investir massivement et concentrer leurs ressources à l'échelle domestique sur quelques grands marchés pour y établir des leaderships clairs, et attendre encore 5 à 10 ans avant de se lancer à la conquête du monde à partir de positions domestiques solides.

- Tableau 3 -

La Chine aujourd'hui offre les mêmes caractéristiques que les Etats-Unis dans les années 50-60 : un très large marché intérieur en forte croissance pour les 10 à 15 prochaines années

(Croissance des revenus et part des revenus à l'international pour quelques groupes emblématiques et pour la moyenne des grands groupes – 1950-2010)



- Pays de taille moyenne: croissance internationale rapide
- Grands pays : focalisation sur le marché domestique dans sa période de forte croissance

Sources: Harvard Business Review, Bloomberg, rapports annuels, analyses Estin & Co

3 – Que conclure ?

Pour les grands groupes chinois, hors quelques exceptions, la bataille devrait rester essentiellement nationale pour les dix ans qui viennent. Les vainqueurs émergeront comme des leaders naturellement destinés à concentrer leurs industries dans le monde entier. Inverser ces deux étapes serait une erreur stratégique.

Pour les grands groupes occidentaux, la stratégie est moins claire. Peu d'entre eux ont les ressources nécessaires pour établir des positions de leadership à dix ans sur le marché chinois et verrouiller ainsi leur leadership mondial. Faut-il se contenter de positions de niche sur ce marché ? Le contourner ? Etablir des partnerships maîtrisables ? Et comment mettre à profit cette période intermédiaire pour résister à la déferlante qui se produira dans dix ans ?

Paradoxalement, le meilleur scénario pour les grands leaders occidentaux serait celui qu'ils redoutent aujourd'hui à tort. Un développement trop tôt des groupes chinois à l'échelle internationale affaiblirait ceux-ci et laisserait davantage de marge de manœuvre aux groupes occidentaux pour établir des positions fortes en Chine.

Mars 2013

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, nord-américains et asiatiques dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.

ESTIN & CO

PARIS - LONDRES - GENEVE - SHANGHAI

43 avenue de Friedland 75008 Paris

Tél. : 33 1 56 59 87 87 - Fax : 33 1 56 59 87 88 - E-Mail : Estin@estin.com

ESTIN & CO