

La Chine reste attractive

En dépit des difficultés économiques, les multinationales maintiennent et renforcent leur présence en Chine. C'est ce qui résulte de la seconde enquête « China Manufacturing Competitiveness 2008-2009 » réalisée par Booz & Company et l'Amcham Shanghai.

44

Le cabinet Booz & Company, cabinet international de conseil en stratégie, publie en collaboration avec la Chambre de commerce américaine de Shanghai (AmCham Shanghai) les résultats de la seconde enquête annuelle sur la compétitivité des entreprises en Chine « China Manufacturing Competitiveness 2008-2009 ». L'enquête, étendue cette année à plusieurs chambres de commerce internationales présentes en Chine, révèle comment les grandes entreprises industrielles multinationales perçoivent l'évolution de la Chine, à la fois comme marché intérieur et plate-forme pour l'exportation. La réalisation de cette enquête, qui coïncide avec les premiers mois de la récession économique mondiale, permet aussi de mesurer dans quelle proportion la situation économique affecte l'activité des entreprises en Chine. De manière générale, si les entre-



©Dragan Tiftunovic-Fotolia

prises interrogées affirment qu'elles traversent une période difficile, liée à la diminution des exportations vers les pays occidentaux et à la chute des ventes sur le marché intérieur chinois, elles restent néanmoins convaincues que la Chine demeure un marché et une plate-forme de production stratégiques pour l'avenir.

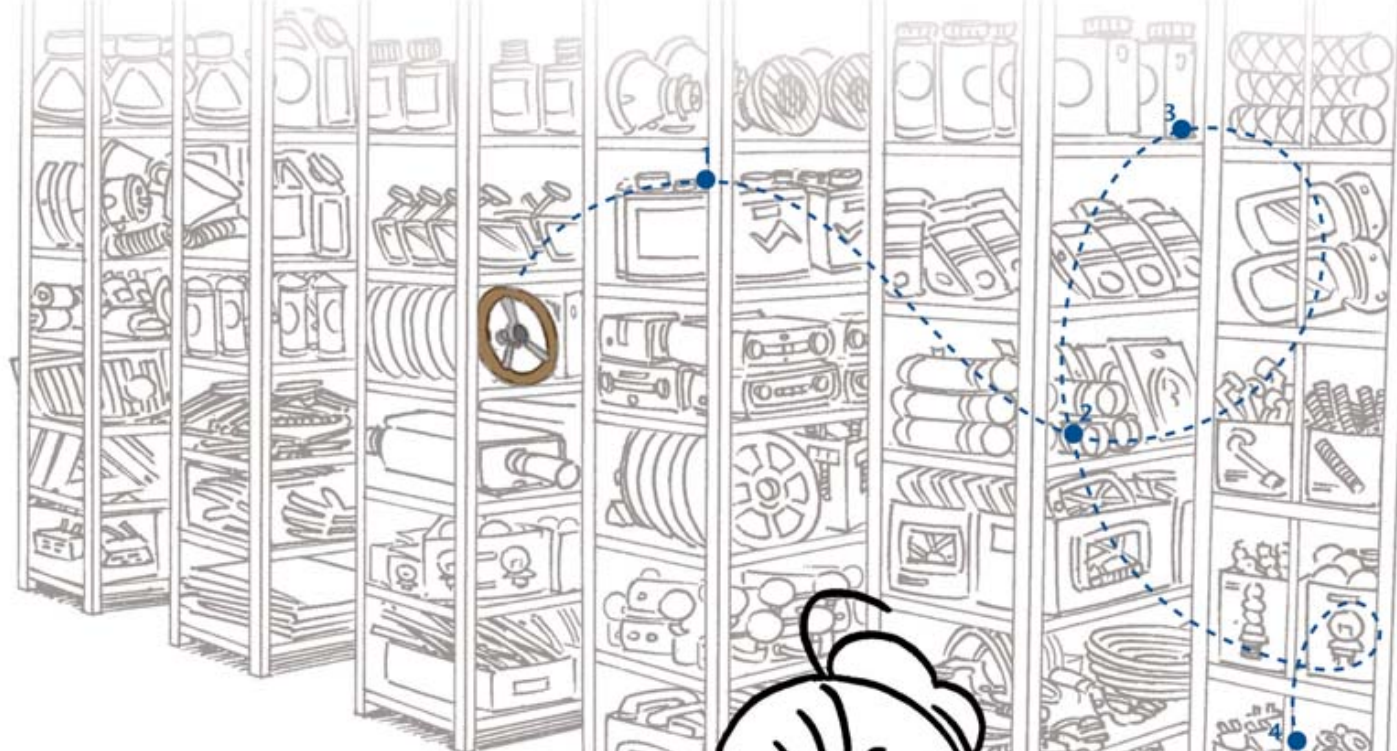
Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises projettent d'y développer leurs activités alors qu'un nombre moins élevé qu'en 2007 exprime sa volonté de relocaliser la production dans des pays à moindre coût tels que l'Inde ou le Vietnam.

Par ailleurs, un nombre croissant d'entreprises apparaît tirer bénéfice des opportunités qu'offre la « dualité

chinoise », à la fois marché intérieur et plate-forme d'exportation.

Impact de la crise sur les entreprises implantées en Chine

L'enquête, qui porte sur 108 entreprises industrielles étrangères présentes en Chine, a été conduite au cours de l'automne et de l'hiver 2008, soit au début de la crise économique. Ses conclusions indiquent que près d'une entreprise sur deux a subi une baisse annuelle de ses exportations de plus de 10 % au quatrième trimestre 2008. Environ 13 % des entreprises sondées mentionnent une chute de leurs exportations comprise en 30 et 49 % par rapport à l'an dernier.



Optimiser vos entrepôts, c'est si simple avec Reflex !



- 1 Reflex est le **progiciel de gestion des entrepôts** de référence auprès des logisticiens, pour ses performances et sa souplesse.
- 2 Reflex se décline aujourd'hui dans différentes versions spécifiquement **adaptées à votre métier ou secteur d'activité** : pièces de rechange, textile, prestataires, distributeurs, industriels du jouet, de l'agroalimentaire, de la pharmacie, des matières dangereuses, etc.
- 3 Reflex exploite les technologies nouvelles qui facilitent ou révolutionnent les processus de gestion des flux : **technologie vocale, RFID, Internet**, etc.
- 4 Reflex garantit une **traçabilité totale** des unités logistiques conforme aux standards GS1.
- 5 La solution Reflex est disponible en Client/Serveur, Windows et UNIX, sur IBM iSeries et en architecture Web client léger. Reflex est également commercialisé en mode **ASP**.



www.reflex-logistics.com

mailto:informations@hardis.fr
Tél. 04 76 70 80 50

Quant aux ventes réalisées sur le marché chinois, le bilan n'est guère plus encourageant. **Pour plus de 40 % des entreprises interrogées, les ventes sur le marché intérieur chinois ont enregistré une chute supérieure à 10 %.** Confrontées à ce contexte difficile et à l'absence de signes permettant d'espérer une reprise rapide, **un tiers des entreprises déclare envisager une renégociation des prix d'achat auprès de leurs fournisseurs chinois de matières premières et de pièces de fabrication, afin de générer des gains de coût supérieurs à 10 %.**

Cela se traduit par la fermeture d'un grand nombre d'usines chinoises et des millions de travailleurs, migrants pour une grande partie d'entre eux, perdent aujourd'hui leurs emplois ou ne trouvent plus d'opportunités d'embauche dans le secteur industriel.

Répondre à l'augmentation des coûts de production

◆ En dépit de la récession économique, « faire du business » en Chine coûte plus cher.

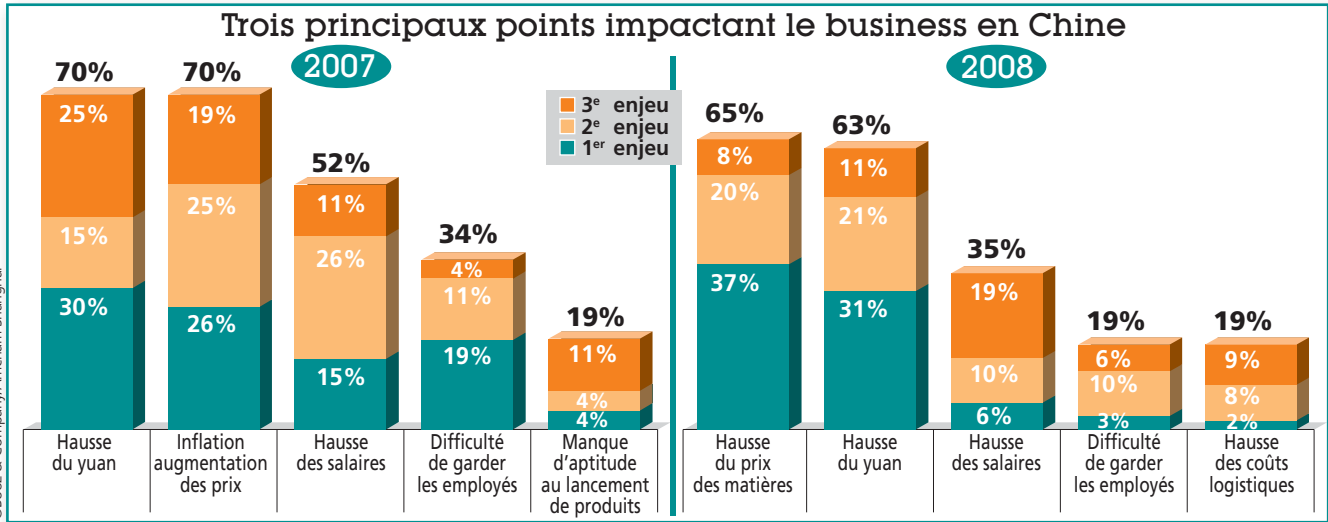
Pour la deuxième année consécutive, les entreprises sondées font état d'une hausse significative des coûts de production (+15 % cette année contre +10 % l'an dernier). Une grande partie de cette augmentation est due aux hausses de salaires de la main d'œuvre chinoise (« cols blancs » et « cols bleus ») ainsi qu'à l'augmenta-

Méthodologie de l'enquête

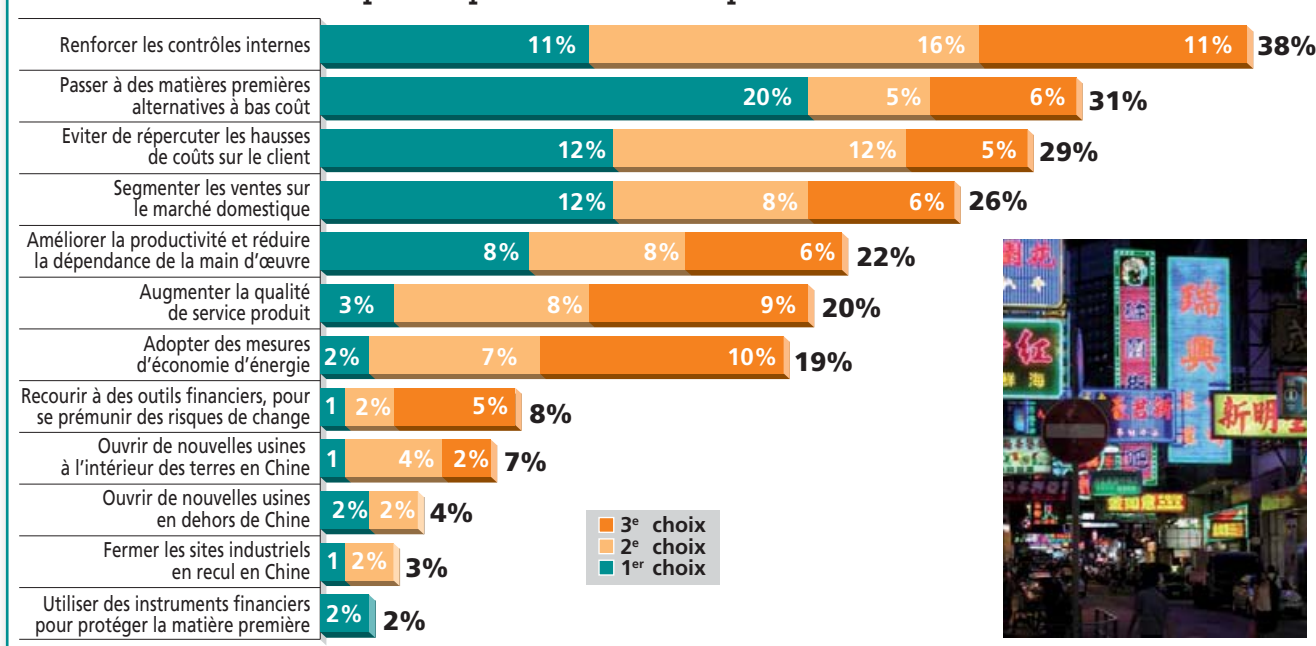
La seconde enquête annuelle « China Manufacturing Competitiveness » a été conduite par la Chambre de commerce américaine de Shanghai (AmCham Shanghai), en coopération avec le cabinet de Conseil en Stratégie Booz & Company. Entre les mois d'août et septembre 2008, 108 entreprises industrielles ont été questionnées sur leur perception de la Chine en tant que marché intérieur et pôle de production industriel. Cette enquête a été instituée en 2007 pour répondre aux préoccupations des entreprises étrangères concernant le maintien de leur compétitivité compte tenu de la hausse des coûts et de l'intensification de la concurrence en Chine. Pour cette seconde édition, un certain nombre de questions a été ajouté afin de mieux comprendre l'évolution du secteur de la fabrication industrielle en Chine. Pour prendre en compte les effets de la crise économique mondiale en novembre et décembre, un suivi a été effectué auprès de 89 des entreprises initialement interrogées de façon à mesurer l'impact de la récession économique mondiale sur les stratégies poursuivies en Chine, et à évaluer la manière dont elles jugent les mesures prises par le gouvernement chinois pour soutenir ce secteur. Sur les 108 entreprises interrogées, 82 % sont des entreprises étrangères, 11 % sont des joint ventures entre multinationales et partenaires chinois, 7 % étant classées dans la catégorie « autres ». Les entreprises sondées appartiennent aux secteurs des biens de consommation, des produits industriels, de la santé et des matières premières. Environ 40 % des entreprises interrogées ont une présence forte en Chine qui dépasse l'implantation industrielle liée aux activités de fabrication (bureaux de représentation, sièges régionaux, centres d'approvisionnement et centres de R&D régionaux ou mondiaux). Enfin, l'étude est fondée sur la réalisation d'enquêtes en ligne, de visites d'établissements et d'entretiens approfondis.

tion du prix des matières premières. ◆ L'optimisation de la production par la mise en place de « systèmes Lean » et « d'optimisation des flux de production » constitue une réponse à

l'augmentation des coûts. **39 % des sociétés interrogées, contre 27 % en 2007, ont en effet adopté des dispositifs d'optimisation de la production et considèrent cette approche**



Actions entreprises pour limiter l'impact de la hausse des coûts



comme un moyen d'améliorer leur efficacité et de générer des économies d'échelle. Figurent parmi les mesures les plus souvent mises en place depuis 2007 :

- l'optimisation de la configuration de l'usine (41 % contre 16 %)
- la mise en place d'un système de production et d'une chaîne logistique différenciée par produit et par segment de marché (61 % contre 41 %)
- Une optimisation de la planification de la production (42 % contre 23 %)
- La différenciation en fin de cycle de production (31 % contre 16 %)

◆ Par ailleurs, l'enquête permet de constater que **les marges bénéficiaires brutes des multinationales qui adoptent de telles pratiques sont, en moyenne, supérieures de 4 % par rapport aux entreprises qui n'ont pas adopté ce genre de mesures.**

Près d'un quart des entreprises interrogées déclarent mettre en place des techniques de production de pointe et près de 50 % d'entre elles estiment que la qualité de ces techniques de production peut être un facteur de différenciation vis-à-vis de leurs concurrents.

◆ **Au-delà, les entreprises qui sont parvenues à équilibrer leurs structures de coût renforcent, en dépit de**

la récession mondiale, leur implantation en Chine. Sur l'ensemble des entreprises sondées qui estiment bien maîtriser leurs coûts, 53 % affirment avoir des projets de développement de leurs capacités de production, 29 % envisagent d'ouvrir de nouveaux sites de production et 44 % réfléchissent à investir dans la modernisation de leurs procédés de fabrication. Cet attachement à la maîtrise des coûts s'avère très profitable : 27 % des entreprises qui estiment bien maîtriser leurs coûts ont en effet enregistré une augmentation annuelle de leurs ventes sur le marché intérieur chinois au cours du quatrième trimestre, contre seulement 18 % pour les entreprises qui connaissent des problèmes en matière de contrôle des coûts.

Tirer profit de la « dualité chinoise »

Les multinationales les plus rentables sont celles qui ont su tirer parti de la « dualité Chinoise », en adoptant une double stratégie de vente et de « sourcing ». Elles devancent généralement les entreprises qui se contentent de profiter d'une main d'œuvre à moindre coût pour fabriquer des biens de consommation bon marché destinés aux marchés occidentaux,

ou d'importer des produits uniquement destinés à un marché intérieur chinois en pleine croissance. **L'enquête révèle que le concept de « dualité chinoise » continue à gagner de l'importance : 57 % des entreprises interrogées considèrent cette approche comme leur moteur premier pour se développer en Chine, contre 47 % l'année précédente.** Dans le même temps, la part des entreprises interrogées qui citent le coût de la main d'œuvre et des matières premières comme raison principale de leur présence en Chine sans mentionner l'accès au marché domestique a diminué de 50 %, passant de 22 à 11 %.

Parce qu'elles sont aussi impliquées dans l'image du « Made in China », les entreprises qui poursuivent des stratégies fondées sur la « dualité chinoise » se montrent particulièrement préoccupées par le respect des normes de fabrication et de sécurité en Chine. 45 % d'entre elles réfutent l'affirmation selon laquelle le gouvernement chinois aurait pris les mesures nécessaires pour améliorer la qualité et la sécurité des produits. On constate cependant qu'une grande majorité des entreprises sondées souhaitent ardemment que le gouverne-

ment chinois poursuive ses efforts pour réformer, moderniser le secteur manufacturier et renforcer la capacité du pays à satisfaire aux normes commerciales et industrielles internationales. La grande majorité des entreprises interrogées considère comme « important » ou « très important » pour l'avenir de leurs activités en Chine l'application des règles sur la **protection de la propriété intellectuelle (73 %)**, le **renforcement de la formation et de la productivité de la main d'œuvre chinoise (67 %)**, l'**accueil des investissements étrangers (62 %)** et la **stimulation de la demande intérieure (76 %)**. Toutefois, les entreprises sondées ont reconnu les efforts du gouvernement chinois pour l'accès aux nouvelles technologies, l'instauration d'un environnement commercial favorable et le développement durable. Mais elles soulignent que les progrès ne sont que

très marginaux en matière de protection de la propriété intellectuelle.

Désaffection pour les pays à bas coûts (Inde, Vietnam)

Les entreprises interrogées ont été moins nombreuses à faire part de **projets de relocalisation ou de développement de leur production hors de Chine pour les cinq prochaines années (10 % en 2008 contre 17 % en 2007)**. On constate également qu'une proportion plus élevée d'entreprises (28 % contre 13 % en 2007) se déclarent « neutres » lorsqu'on leur demande si elles estiment que la Chine est en train de perdre son avance concurrentielle par rapport à d'autres pays à faibles coûts tels que l'Inde ou le Vietnam. Par ailleurs, l'aggravation de la crise incite plutôt les entreprises à renforcer leur implantation en Chine que de relocaliser leur production : près

de 50 % d'entre elles affirment envisager de « développer » ou « développer de façon significative » leur capacité de production en Chine continentale au cours des deux prochaines années.

Les grands défis du secteur industriel en Chine

Plus de 50 % des entreprises interrogées estiment que la **délocalisation de leurs activités de production en Chine s'est avérée plus difficile que prévu**. Pour 56 % des entreprises, la **plus grande difficulté réside dans le fait d'embaucher et de conserver un personnel fiable**. Pour diminuer le turn-over de leurs effectifs, notamment parmi les travailleurs les plus compétents, 86 % des entreprises déclarent avoir établi des programmes de rémunération liés à la performance et 62 % mentionnent la mise en place de programmes de développement et de renforcement des compétences. ♦