



Actualité

Tendance En Chine, les entreprises françaises gardent confiance



Le confinement imposé par les pouvoirs publics chinois a pesé sur le chiffre d'affaires des entreprises françaises implantées en Chine, mais il n'a pas pénalisé durablement leur activité. Celles-ci ont su s'adapter en mettant en place un certain nombre de mesures, notamment financières. De quoi leur permettre de saisir les opportunités offertes par le rebond actuel.



«**P**ourrions-nous surmonter cette crise sans trop de casse ?» Cette question, Guillaume Lachenal, président-directeur général de Miliboo, se l'est régulièrement posée dans les derniers jours de janvier, alors qu'entraient en confinement un certain nombre de villes et provinces chinoises. L'entreprise, spécialisée dans la conception et la vente de meubles design en France (28 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019), est implantée depuis 2010 à Hangzhou par le biais d'une filiale chargée du suivi de la production de ses produits en Chine. Lors de l'épidémie de Covid-19, entre fin janvier et début avril, celle-ci a vu près d'une cinquantaine de ses sous-traitants locaux fermer leurs portes. Heureusement pour la société, cette rupture dans sa chaîne d'approvisionnement n'aura eu qu'une faible incidence sur les résultats du quatrième trimestre de son exercice décalé. «Notre croissance a été amputée de 6 points entre janvier et mars, mais celle-ci s'est tout de même chiffrée à 24 % sur un an !» signale Guillaume Lachenal.

A l'instar de Miliboo, les entreprises françaises implantées en Chine ont, globalement, bien résisté à la mise en veille temporaire de la deuxième économie mondiale. «A ce jour, nous ne recensons aucune faillite parmi les filiales de grands groupes, coentreprises et entités à capital 100 % français qui constituent nos 1 700 adhérents», indique Christophe Laurus, président de la Chambre de commerce et d'industrie française Chine (CCIFC). Une telle issue était pourtant loin d'être garantie ! En février dernier, au plus fort de la crise sanitaire dans le pays, les deux tiers d'un panel de 466 entreprises françaises présentes

en Chine anticipaient, lors d'un sondage réalisé par plusieurs institutions publiques, dont Business France, une baisse de leur chiffre d'affaires au premier semestre. Baisse qui, dans 20 % des cas, était attendue à plus de 50 %. «Avec du recul, il apparaît maintenant que le manque à gagner pour ces entités devrait se situer en deçà de ce niveau, indique Marco D'Amore, general manager du cabinet d'expertise comptable et d'audit Orcom en Chine. Chez nos clients, acteurs de toutes tailles évoluant dans l'industrie comme dans les services, la baisse de revenus moyenne devrait plutôt s'établir autour de 10 à 15 % entre jan-

vier et avril, un chiffre relativement faible au vu de l'arrêt complet de l'activité économique durant deux mois.»

Une digitalisation omniprésente

Les entreprises françaises de Chine doivent cette résilience à plusieurs facteurs. D'abord, elles se sont montrées très agiles dans l'organisation du travail à distance. «La plupart des fonctions support et des fonctions non productives, dont les métiers financiers, ont été mises en télétravail en très peu de temps grâce aux nombreux outils de gestion informatiques et de communication collaboratifs dont disposent ces structures, signale Christophe Laurus. Immergées dans un marché où la technologie est omniprésente aussi bien dans les sphères personnelles que professionnelles, il n'est pas rare que les entreprises françaises de Chine soient mieux équipées que leurs homologues de France, et même que le reste de leurs groupes lorsqu'il s'agit de filiales !» Ainsi, chez Miliboo, les 12 collaborateurs chinois de la filiale disposaient tous d'un ordinateur portable et ont basculé en télétravail

«Notre croissance a été amputée de 6 points entre janvier et mars, mais celle-ci s'est tout de même chiffrée à 24 % sur un an !»



Guillaume Lachenal, président-directeur général, Miliboo





A ce jour, la CCI France-Chine ne recense aucune faillite parmi les filiales de grands groupes, coentreprises et entités à capital 100 % français qui constituent ses 1 700 adhérents.




Ces derniers mois, plusieurs pans de l'économie chinoise sur lesquels évoluent les entreprises françaises ont fortement redémarré. C'est notamment le cas de l'automobile et de la construction résidentielle, en croissance de 4 à 6 % chaque mois depuis mars.

du jour au lendemain grâce à des outils de gestion hébergés dans le cloud. Même dans les structures de taille beaucoup plus importante, l'adaptation a été extrêmement rapide. «Nos équipes finance travaillent la plupart du temps au sein de notre siège de Shanghai mais ont l'habitude de la distance, assure Javier Gimeno, directeur général adjoint de Saint-Gobain et CEO de Saint-Gobain Asie-Pacifique. En effet, plusieurs de leurs membres sont rattachés au centre de services partagés du groupe chargé du

ont su faire montre, là encore, d'agilité. «Plusieurs dizaines de nos salariés chinois travaillent sur des projets d'intégration de composants électroniques in situ, témoigne Catherine Mallet, directeur administratif et financier d'Actia. Ceux-là ont perçu leurs salaires alors même qu'ils se trouvaient dans l'incapacité de réaliser leurs missions.»

Des contacts renforcés

Ensuite, dans un environnement ultra-concurrentiel où les acteurs locaux recourent à des pratiques commerciales souvent très agressives, ces entreprises ont mis tout en œuvre pour maintenir un lien avec leurs partenaires d'affaires malgré la distanciation et la fermeture des bureaux. Le groupe Lectra (280 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019), concepteur de logiciels dédiés à la découpe industrielle de tissus et de cuirs, a ainsi créé sur place une unité spéciale dénommée «Value for Customers» pour accompagner à distance les utilisateurs de ses solutions. «Nous avons profité du confinement et de l'arrêt forcé des chaînes de production pour réaliser des opérations de maintenance, des réinitialisations et reparamétrages,



Patrick Chambriard,
président-directeur général, Extruflex

«Durant le confinement, nous avons réduit nos approvisionnements en matières premières ainsi que nos frais de transport et de sous-traitance de 20 à 25%.»

et dispenser des formations techniques en vue de la reprise, précise Jérôme Viala, directeur général adjoint de Lectra. Cette initiative a ensuite été dupliquée dans d'autres pays.» Une approche pour laquelle a opté également Aldes (285 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019), concepteur de solutions d'amélioration de la qualité de l'air intérieur. Durant deux mois, sa filiale française implantée à Shanghai n'a eu de cesse de garder le contact avec les grands promoteurs immobiliers chinois – tels Country Garden ou Evergrande –, ses principaux clients. «Alors que tous les chantiers étaient suspendus, nous avons organisé des visio-

conférences avec nos donneurs d'ordres pour connaître leurs attentes en matière de service après-vente, ce qui a été particulièrement apprécié, rapporte Etienne Gendreau, directeur général d'Aldes Chine. Nous avons mis cette période à profit pour traiter en profondeur certains sujets ayant trait à la satisfaction clients auxquels nous ne pouvions consacrer, jusqu'alors, autant de temps.»

Un pilotage du BFR

En sus de ces dispositifs organisationnels et stratégiques, les entreprises françaises de Chine ont mis en place des mesures financières qui leur ont permis de braver la tempête. Beaucoup

Grâce à leurs nombreux outils de gestion digitaux, les entreprises françaises implantées en Chine ont rencontré peu d'obstacles dans la mise en place du télétravail.

traitement des tâches administratives pour le continent, et sont donc habitués à interagir avec toutes nos filiales asiatiques par voie dématérialisée.» Et dans les cas où la mise en place du télétravail s'est révélée impossible, les entreprises



d'entre elles se sont employées, rapidement, à limiter les sorties de cash et à prévenir l'érosion de leur rentabilité en réduisant leurs charges variables. «Nos approvisionnements en matières premières, nos frais de transport et de sous-traitance ont été abaissés de 20 à 25%, ce qui nous a permis de circonscrire la contraction de notre Ebitda à 2 ou 3 points de pourcentage au premier trimestre», détaille Patrick Chambriard, président-directeur général d'Extruflex, PME spécialisée dans la fabrication de rouleaux et de panneaux de PVC souples dont l'usine est basée à Guangdong.

Afin de préserver leur trésorerie, elles ont fourni, dans le même temps, des efforts considérables pour réduire leurs décaissements et accélérer leurs encaissements. «Fin janvier, nous avons lancé un plan de pilotage quotidien de notre besoin en fonds de roulement mobilisant les credit managers, les responsables du poste fournisseurs et la comptabilité, rapporte Javier Gimeno. Nous avons obtenu des délais de paiement supplémentaires de 10 à 15 jours en sus de nos délais habituels de 75 à 80 jours auprès de nos 600



Etienne Gendreau,
directeur général, Aldes

fournisseurs principaux, tout en veillant à régler dans les temps la fraction restante de nos 2 000 sous-traitants locaux, et réduit nos stocks de 30 % sur les trois premiers mois de l'année.»

Le pilotage plus étroit de la trésorerie a aussi servi à pérenniser des partenariats commerciaux, alors même que la crise battait son plein. «Des extensions de délais de paiement de plusieurs semaines ont été accordées à des clients stratégiques en difficulté, rapporte Javier Gimeno. Nous pouvions nous permettre de financer ces contreparties grâce au crédit interentreprises, car les délais de paiement clients et le risque d'impayés auxquels nous

«D'ici la fin de l'année, nous mènerons à bien le recentrage de l'activité de notre filiale chinoise sur le résidentiel, l'hôtellerie et les établissements d'enseignement.»

sommes exposés dans le pays sont, contrairement à ce que l'on pourrait penser de prime abord, plus faibles que dans le reste de l'Asie et alignés peu ou prou sur ceux du groupe en Europe.»

Un renouvellement des fournisseurs

Grâce à cet ensemble de mesures, ces entreprises ont pu répondre présent au moment de la reprise début avril. Un redémarrage que plus de 75 % d'entre elles avaient, dès la mi-février, anticipé pour la fin avril au plus tard, selon l'étude de la CCI France Chine et de Business France. «Dès le retour des vacances du Nouvel An

chinois, fin février, nous avions commencé à travailler sur le renouvellement annuel du tiers de notre gamme de 2 700 références et rédigé les cahiers des charges nécessaires à la fabrication des nouveaux produits pour être prêts avant l'été», témoigne Guillaume Lachenal. La reprise a d'ailleurs presque surpris les chefs d'entreprise par sa rapidité. «Entre la mi-mars et début mai, le taux d'utilisation de nos solutions logiciels et machines dans les usines de nos clients, connectées à nos centres d'expertise, est passé de 38 % à 74 %, et n'a cessé de progresser depuis, rapporte Jérôme Viala. Fait notable, cette remise en route s'est faite à une vitesse beaucoup plus rapide que sur nos autres marchés.»

Alors que la reprise économique du géant asiatique se poursuit – la production industrielle y a progressé de 4,8 % en juillet pour le quatrième mois consécutif, selon les statistiques officielles –, les entreprises françaises s'emploient désormais à affûter leur stratégie. La rigueur reste de mise, d'abord en matière de gestion financière. L'un des dirigeants interrogés explique, par exemple, que les dix-huit prochains mois seront employés à renouveler environ un tiers des 150 fournisseurs de son entreprise. «Ces changements doivent nous permettre de réduire de 20 % nos frais de sous-traitance et de fabriquer des produits finis à plus forte valeur ajoutée qui nous permettront, in fine, d'augmenter sensiblement nos marges», précise-t-il. La crise devrait par ailleurs accélérer la mise en œuvre de projets antérieurs. «D'ici la fin de l'année, nous mènerons à bien le recentrage de l'activité de notre filiale chinoise sur le résidentiel, l'hôtellerie et les établissements d'enseignement, segments de notre marché où la demande est la plus forte, notre savoir-faire le plus reconnu»,

Un environnement d'affaires compliqué

● En Chine, le contrôle de l'épidémie et la relance de l'économie n'augurent pas d'une amélioration de l'environnement des affaires local, réputé difficile. «Les pouvoirs publics ont beau avoir desserré l'étouffement réglementaire et œuvré ces dernières années pour ouvrir davantage le pays aux capitaux étrangers, la Chine reste un marché sur lequel il n'est pas toujours facile de s'implanter et d'évoluer, reconnaît un dirigeant. Et les entreprises locales ne respectent pas toujours cette réglementation, sans crainte de sanctions.»

● En outre, les entreprises étrangères doivent composer, sur place, avec des pratiques commerciales parfois peu vertueuses et un marché local du travail en pleine mutation. «La Chine reste l'un des pays dans lesquels les délais de paiement de nos clients sont les plus longs, de près d'une centaine de jours, et où le taux de rotation de notre main-d'œuvre est le plus élevé, y compris celui de la main-d'œuvre qualifiée, affirme le directeur financier d'une société spécialisée dans l'électronique. La compétition avec les entreprises étrangères et, surtout, chinoises, y est de surcroît particulièrement féroce. A tel point qu'entre 2015 et 2019 nos marges se sont érodées de 20 % en Chine.»

● Autre difficulté, accéder au crédit dans le pays peut s'avérer extrêmement ardu pour une société étrangère, et pas seulement parce que les banques locales privilégient la clientèle domestique. «Les taux d'intérêt sont beaucoup moins favorables aux entreprises qu'en Europe», déplore Patrick Chambriard, président-directeur général d'Extruflex.



détaille Etienne Gendreau. L'accélération de la croissance devrait aussi offrir aux entreprises de nouvelles opportunités sur le marché chinois. «À moyen terme, nous allons réaliser des investissements d'infrastructure afin de répondre à la modernisation du parc automobile chinois, signale Jérôme Viala. Ce marché, qui représente 40 % de notre chiffre d'affaires en Chine, a crû en avril et en mai 2020 sur un an, en nombre de véhicules vendus. Ces chiffres ont toutes les chances d'augmenter dans les prochains mois, car beaucoup de ménages, aidés notamment par les subventions de l'Etat, vont remplacer leurs vieux véhicules ou s'équiper en voitures propres.»

Des obstacles structurels difficiles à lever

Les entreprises françaises de Chine, quoique solidement ancrées localement, ont toutefois bien conscience qu'elles seront confrontées à plusieurs incertitudes dans les prochains mois. Si la relance de l'économie chinoise s'accélère, elle est loin d'avoir retrouvé son niveau d'avant-crise. Surtout, il est difficile de mesurer, pour l'heure, l'incidence du récent trou d'air sur les composantes structurelles du marché chinois les moins favorables aux entreprises étrangères : pratiques commerciales peu vertueuses, taux de rotation de la main-d'œuvre de plus en plus élevé, faible protection de la propriété intellectuelle, opacité réglementaire, etc. «La confiance ne s'érodera pas, mais devra être soutenue, dans les prochains mois, par une bonne dose d'opiniâtreté», avertit Etienne Gendreau. D'autant qu'en dehors des considérations économiques, la Chine continue de faire face à de fortes tensions géopolitiques, tant au sein de ses frontières, avec Hong Kong, qu'à l'international. ■

Thomas Feat @TomFeat



Trois questions à...
Javier Gimeno,
directeur général adjoint de Saint-Gobain,
CEO de Saint-Gobain Asie-Pacifique

«Nous sommes parvenus à sauvegarder notre trésorerie et à préserver nos marges durant la crise»

● Quelle a été l'incidence de la crise du coronavirus sur l'activité de la filiale Asie-Pacifique de Saint-Gobain, dont le siège est à Shanghai ?

Le confinement a été instauré en Chine à compter de la fin du mois de janvier, d'abord dans trois provinces puis à l'ensemble du pays. Nous avons suspendu notre activité durant quatre à six semaines selon les provinces. Une période relativement courte en comparaison du confinement imposé dans beaucoup d'autres pays. Orchestrer progressivement la reprise n'a pas été chose facile, car nous disposons d'une centaine de sites en Chine dont les configurations varient considérablement en fonction des métiers. En outre, dans un Etat aussi décentralisé que la Chine, les directives des autorités ont varié d'une région à l'autre. Heureusement, notre activité a retrouvé son niveau d'avant-crise dès la fin mars. Au premier trimestre, notre chiffre d'affaires a reculé de 10 %, autrement dit dans des proportions moindres que dans d'autres pays si l'on prend pour période de référence le confinement.

● Quelles mesures financières avez-vous mises en place pendant cette période ?

Notre priorité a été de préserver notre trésorerie et d'augmenter nos liquidités. Dès les premiers jours de la crise, nous avons reporté un certain nombre d'investissements, comme la mise en route d'une usine plâtrière à Yangzhou, dans la province du Jiangsu. Une attention quotidienne a été portée à notre besoin en fonds de roulement, que nous avons réduit d'environ 20 % entre janvier et mars. Afin d'accroître ses liquidités disponibles, le groupe a réalisé une émission obligataire de 1,5 milliard d'euros en mars, ressources dont une partie a bénéficié à sa filiale asiatique. Localement, nous avons sollicité, comme beaucoup d'entreprises, plusieurs des aides mises en place par le gouvernement chinois : baisses de loyer, suppressions de charges sociales, réductions du coût de l'énergie et du prix des transports, etc.

● La Chine reste-t-elle un marché porteur pour Saint-Gobain ?

Vu d'Europe, cela peut être difficile à concevoir, mais la réalité est que, aujourd'hui, de nombreux pans de l'économie du pays tournent de

nouveau à plein régime. Les secteurs de la construction et de la mobilité, par exemple, qui comptent pour près de 95 % du chiffre d'affaires du groupe en Chine (1,5 milliard d'euros en 2019), affichent des performances mensuelles déjà supérieures à celles de 2019. Aussi, malgré la contraction de notre activité l'hiver dernier, nous devrions y enregistrer une croissance nettement supérieure à celle du PIB chinois cette année. Notre résultat opérationnel (Ebitda), pour sa part, devrait être préservé et s'établir une nouvelle fois au-dessus des 10 % de notre chiffre d'affaires. D'ici la fin de l'année, nous inaugurerons deux nouveaux sites : celui de Yangzhou sus-mentionné et un autre à Xianxing dans la province du Henan. Bien sûr, la Chine reste un marché difficile pour une entreprise étrangère en raison, notamment, de la pression concurrentielle très forte des groupes internationaux, des sociétés d'Etat extrêmement puissantes et des entreprises domestiques dont les savoir-faire n'ont plus rien à envier à leurs rivaux étrangers. Mais Saint-Gobain, implanté en Chine depuis 1985, a appris à composer avec ces paramètres