

# La Chine, un potentiel évident mais

Futur jardin d'Éden, l'empire du Milieu offre de belles perspectives de développement pour les pays européens. Mais l'accès à cette manne n'est pas donné à tout le monde. Les obstacles à surmonter sont nombreux, et certains se sont déjà brûlé les ailes. Avec un business model percutant et des alliances stratégiques pertinentes : gros lots à la clé !

## DES RÉELLES POSSIBILITÉS

- **20 % du lait consommé en Chine** sont importés.
- **5 % par an** environ de croissance en volume pour UHT et poudres de lait.
- **Les produits estampillés français** ont un fort gage de qualité dans l'esprit des Chinois.
- **80 % des produits laitiers** liquides vendus en Chine sont à température ambiante, le réfrigéré a une grosse possibilité de développement.
- **3 % de croissance par an de la population urbaine**, qui est l'essentiel des consommateurs.

## DES DÉFIS À RELEVER

- **Nouer des partenariats** ou des coentreprises avec des producteurs locaux.
- **Rompre avec la frilosité des industriels** qui se souviennent de la déconvenue de Danone avec Wahaha.
- **Créer des outils de production** sur place pour le frais.
- **Miser sur des grossistes** influents pour percer la distribution locale.



L'empire du Milieu, nouvel eldorado des industriels laitiers français ? Les fabricants doivent se projeter se tourner vers un paysage international. En effet, sur le Vieux Continent, la consommation est atone, voire en recul sur de nombreux segments. Avec une consommation mondiale de produits laitiers qui devrait augmenter de 36 % d'ici à 2024, portée par l'Asie, l'Afrique et l'Amérique latine, le potentiel de croissance sur ces marchés est énorme.

Déjà en termes d'approvisionnement. En Chine par exemple, le déficit en lait devrait passer de 9 100 tonnes en 2012 à 35 500 tonnes en 2024, une voie royale, alors que sonnera en 2015

la fin des quotas laitiers européens. «*La Chine est dépendante des importations étrangères avec un taux d'autosuffisance avoisinant les 86 %. Même si les éleveurs locaux sont encouragés à investir pour développer la production de lait ; en raison des conditions météo, la production augmente à un rythme inférieur à la consommation, ce qui entraîne un déficit*», remarque Juliette Grison, responsable marketing produits laitiers chez Tetra Pak France.

Ensuite, en termes de consommation. Déjà en 2013, la Chine a consommé 47 milliards de litres de lait, tous produits confondus – contre 25 milliards pour la France. Des volumes qui devraient

encore s'accroître de 5 % par an. Et la croissance ne fait que commencer. «*La production locale ne peut pas augmenter aussi vite que la demande. Il y a donc des opportunités pour les marques internationales*», indique Yves Dumoulin, directeur du bureau de conseil en stratégie Advancy de Shanghai.

## Scepticisme à propos des stocks locaux

Une demande de lait en hausse, qui va de pair avec l'explosion de la population urbaine, en progression de 3 % par an, dont la consommation est dix fois plus importante que dans le reste du pays. «*Les citoyens chinois sont attirés par des produits d'importation, des marques internatio-*

# Intimidant pour les laitiers français



© WANG CONG / IMAGINECHINA/ AFP

## L'AVIS D'EXPERT

Karine Parsy

DIRECTRICE SOPEXA CHINE



© PATRICIA LECOMTE

« Les consommateurs urbains sont très attirés par les produits d'importation à marque, synonymes de qualité. En revanche, ils sont méfiants sur les produits locaux à la suite des scandales de la mélanine et de Fonterra. Les producteurs chinois doivent renouer avec la confiance des consommateurs et travailler sur le sourcing de leurs produits. »

nales, et sont très friands du life style associé au produit», observe Karine Parsy, directrice Sopexa Chine. Les griffes françaises ont ainsi la cote auprès des Chinois, d'autant que, sur l'alimentaire et, plus particulièrement sur le lait, ils sont ultrasceptiques concernant les approvisionnements locaux. Et ils ont de quoi. En effet, la Chine a subi deux crises sanitaires qui l'ont marquée: l'affaire du lait chinois contaminé par la mélanine en 2008 sur le lait de consommation courante et infantile, qui a conduit au décès de quatre nourrissons; et la fausse alerte au botulisme sur des laits infantiles de la coopérative néo-zélandaise Fonterra en août 2013, fournisseuse de

Danone. « Les industriels chinois souffrent d'une image peu qualitative. Ils ont perdu la confiance des consommateurs à la suite de ces scandales. Mais ils travaillent sur le sourcing de leurs produits et, dans quelques années, ils seront au rendez-vous. Ce n'est pas pour tout de suite », reconnaît Karine Parsy. Néanmoins, aujourd'hui, avec un capital confiance à recréer, les Chinois sont prêts à dépenser davantage pour obtenir un lait provenant de pays où il est issu de vaches élevées en pâturages. Une aubaine pour les laitiers hexagonaux.

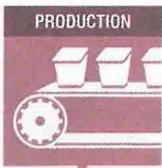
### Craintes des Tricolores

Mais les entreprises françaises peuvent être frileuses à l'idée de se lancer sur ce nouveau territoire. Certes, la situation politique reste compliquée avec les principes du néolibéralisme encore peu présents, et un gros travail de lobbying à faire. Par ailleurs, la déconvenue de Danone avec la coentreprise créée sur les eaux minérales, en partenariat avec le

chinois Wahaha en 2009, a semé le trouble dans les esprits des industriels. Pourtant, certains se jettent tout de même dans l'arène. Et plusieurs choix s'offrent à eux. Ils peuvent investir dans un outil de production sur place: soit par un rachat ou une construction, soit en nouant des partenariats avec des industriels locaux. Par exemple, Danone Produits laitiers a créé une coentreprise en 2013, qui concerne treize usines, avec Mengniu, société laitière chinoise, pour produire et vendre les produits dans l'empire du Milieu. Fin octobre, le français a accentué sa présence: il est entré, à hauteur de 25 %, au capital de Yashili, une filiale de Mengniu sur les laits infantiles.

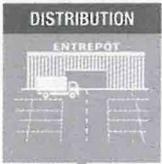
Bel et Lactalis, eux, disposent de filiales sur place afin de développer des produits spécifiques pour cette zone; et Bongrain a racheté un outil de production à un industriel chinois pour la fabrication de fromages en sticks. D'une autre manière, Sodiala, a noué un partenariat avec

LES CLÉS POUR RÉUSSIR



CHOISIR LE BON MODÈLE

Les industriels étrangers doivent choisir le bon business model pour s'implanter. Soit développer leur outil de production sur place, soit nouer des alliances avec des producteurs ou des coopératives locaux. Ils peuvent aussi décider de miser sur l'import, mais uniquement pour les produits UHT.



NOUER DES ALLIANCES AVEC DES GROSSISTES

Vu le réseau, les industriels peuvent tenter divers canaux: l'hyper pour la notoriété; les supers, le commerce de proximité et tradi pour la rentabilité, et le Net pour son potentiel. Dans tous les cas, les fabricants doivent nouer des partenariats avec des grossistes pour couvrir les places stratégiques.



DÉVELOPPER SURTOUT LE FRAIS

Les plus répandus sont la poudre de lait ou le lait liquide UHT à température ambiante, en petit format. Les industriels misent aussi sur des formats de production spécifiques, comme la paille pour le yaourt ou des aromatisations. Et de nouvelles catégories s'ouvrent telles que le fromage et l'ultrafrais.

le chinois Synutra sur la poudre de lait avec une tour de séchage à Carhaix, dans le Finistère. La coopérative Laita a opéré la même stratégie avec Synutra, en construisant aussi une tour dans son site de Créhen (Côtes-d'Armor). Yoplait, qui pointe aux abonnés absents, pourrait avoir une actualité courant 2015 et ouvrir une usine de yaourts. En termes d'offre, les industriels français ont également une carte

à jouer. Aujourd'hui, la plupart des produits laitiers consommés en Chine concerne les poudres, les laits aromatisés, l'UHT et l'ambiant. «Nous assistons à une ouverture des catégories, avec du potentiel pour l'ultrafrais et le fromage, forts d'une croissance prévue de 15 % par an. Une demande qui va de pair avec l'évolution des normes d'hygiène et du respect de la chaîne du froid», détaille Yves Dumoulin, du bureau Advancy à Shanghai.

Obligation de faire sur place

Les fabricants ont tout intérêt à s'intéresser à ces types d'offres. Impossibles à exporter pour des raisons de date de péremption et de conservation, ils n'ont pas d'autres choix que de produire sur place. Par ailleurs, ils se doivent d'être innovants sur ce territoire pour créer des produits qui correspondent aux attentes locales. Bel, par exemple, est présent avec une Vache qui Rit à la fraise. Tetra Pak – avec quatre implantations – propose des packagings premium qui accompagnent la montée en gamme des produits; d'autres présentent des laits aromatisés ultraprotéinés de type yaourts grecs... Outre les défis qui relèvent de la production, les industriels doivent trouver le bon schéma de distri-

bution et s'émanciper de ceux du Vieux Continent. Il est important de savoir jongler entre «Les hypers, incontournables pour créer de la notoriété, mais coûteux, et le commerce de proximité et traditionnel, comme les échoppes, pour commencer à être rentables», résume Yves Dumoulin.

Mais le canal du futur concerne l'e-commerce. «Environ 80 % des Chinois achètent par internet pour l'alimentaire comme le non-al. Ce circuit rassure les consommateurs et permet aux marques de percer avec leurs campagnes», prévoit Laurent Damiens, directeur marketing et communication du Centre national interprofessionnel de l'économie laitière (Cniel). Les industriels pourraient même utiliser ce canal pour personnaliser leurs offres. Pourquoi ne pas imaginer une application mobile permettant, à partir de données personnelles transmises par l'internaute (poids, âge, taille...), d'identifier les produits laitiers les plus adaptés à sa consommation?

Devant une telle manne, il faut se lancer dans l'aventure chinoise. D'autant que, déjà, des groupes locaux arrivent dans le classement des grandes firmes internationales, et il ne faudrait pas se laisser déborder. Par ailleurs, le gouvernement chinois pourrait, d'ici à quelques années, encourager la consommation de produits laitiers d'origine locale. Un risque pour les groupes étrangers très dépendants des exportations vers la Chine. «Toutes les entreprises agroalimentaires avec une taille critique regardent ce marché. Il est impensable de ne pas s'y intéresser, mais les investissements

pour le pénétrer restent importants», ajoute Laurent Damiens. Nous sommes à l'aube d'un changement. Les industriels français doivent se positionner et saisir la balle au bond. ■

C. H.

Des recettes comme nulle part ailleurs



MARQUES LOCALES POUR DANONE

Grâce à sa coentreprise, créée avec Mengniu, et son outil de production sur place, Danone a développé des marques d'ultrafrais spécifiques pour le marché chinois: Bio (Activia), YoyiC, GuanYiRu. Les packagings sont aussi adaptés, comme la paille pour le yaourt.

LA VACHE QUI RIT PARLE LE MANDARIN

Bel ose la différence. Le groupe, qui dispose d'une filiale en Chine, a misé sur des produits à destination de la clientèle locale. En effet, pour séduire une cible très friande des produits aromatisés, la marque propose une Vache qui Rit au goût fraise.

