

L'Europe dans la tenaille

Jean Estin,
Président, Estin & Co

La courbe d'expérience et ses implications sur la concentration industrielle sont un phénomène économique largement répandu dans tous les domaines d'activité.

Dans la plupart des activités industrielles, les coûts des différents concurrents baissent en fonction de leurs expériences cumulées. Celles-ci sont liées aux augmentations de parts de marché, tailles de séries, échelles de production, conception des produits, ainsi qu'à l'amélioration des technologies employées et des processus industriels.

Les acteurs qui gagnent des parts de marché et croissent fortement baissent leurs coûts plus vite que leurs poursuivants. Ils font baisser le prix du marché au rythme de leurs baisses de coûts. Les concurrents marginaux qui se laissent distancer voient les prix s'effondrer par rapport à leurs coûts et leurs marges s'évanouir, parce qu'ils ne descendent pas la courbe d'expé-

rience au même rythme que les leaders. Ils finissent par disparaître (cf. tableau 1).

La tenaille

L'irruption des entreprises chinoises dans la concurrence mondiale est en train de reproduire ce phénomène à l'échelle macro économique au détriment des entreprises européennes.

Les entreprises chinoises descendent rapidement leurs courbes d'expérience, chacune dans son secteur industriel (cf. tableaux 2, 3). Leur compétitivité, originellement basée sur les coûts salariaux, se développe également grâce aux effets d'échelle et de séries permis par le développement du marché chinois et par les gains de parts de marché à l'échelle mondiale. Leurs niveaux de qualité et leurs technologies employées progressent, leur permettant d'atteindre progressivement les niveaux des coeurs de marchés occidentaux dans

des activités de plus en plus complexes (hier le textile, l'électroménager, ..., aujourd'hui l'électronique, les ordinateurs, les téléphones portables, ..., demain l'automobile, la construction aéronautique, ...).

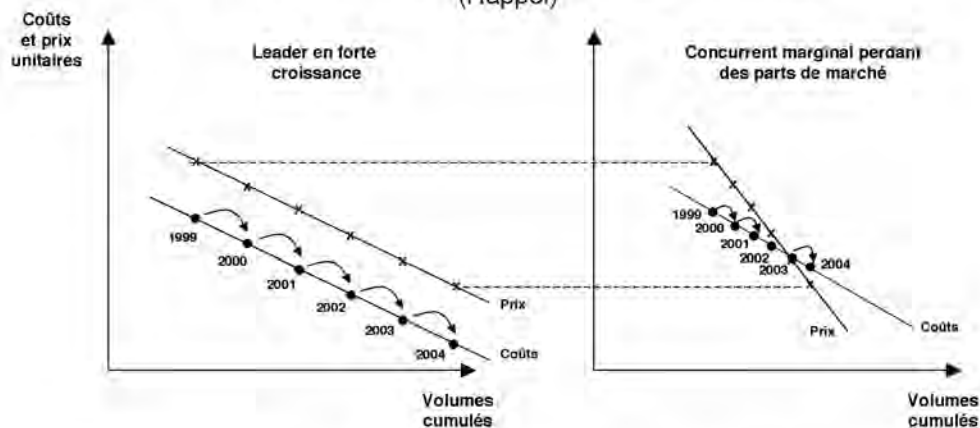
Les hausses de coûts mondiaux de l'énergie et des matières premières engendrées par leur forte croissance sont compensées dans leurs comptes par les effets d'échelle qu'elles réalisent grâce à leurs croissances de 25% à 30% par an.

Les leaders chinois ont aujourd'hui des coûts inférieurs aux leaders européens d'environ 15 à 30% dans la plupart des activités (coûts rendus Europe)¹, alors même que leurs parts de marché et les tailles de leurs outils de production sont au mieux égales à 50% de celles des leaders européens et que leurs organisations industrielles et leurs productivités sont encore inférieures.

Toutes choses égales par ailleurs (en

- Tableau 1 -

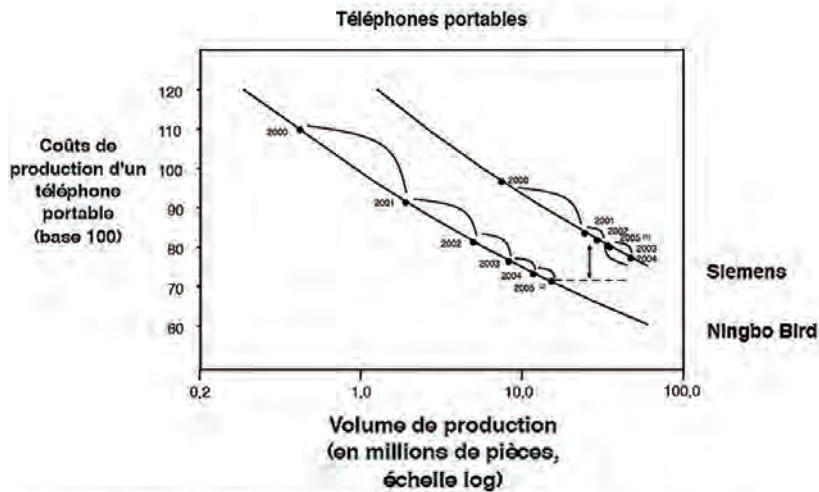
Courbe d'expérience et concentration industrielle (Rappel)



Le concurrent qui perd des parts de marché a des coûts qui baissent moins vite que le leader. Il voit les prix du marché et ses marges s'effondrer (alors que le leader continue à être rentable). Les entreprises européennes sont en train de subir ce phénomène de squeeze des marges face aux leaders chinois en forte croissance.

Tableau 2

La forte croissance et les effets d'échelle induits vont permettre aux leaders chinois d'augmenter leur compétitivité face aux leaders européens



(1) Estimation à partir des ventes du premier trimestre 2005 ; (2) prévision
Sources : Données publiques, Bloomberg, Siemens, Ningbo Bird, recherches, analyses et estimations Estin & Co

Siemens produisait 10 millions de téléphones portables en 2000 et a atteint 50 millions d'unités en 2004. Cette croissance rapide et les effets d'échelle induits ont néanmoins été insuffisants, puisque la marge opérationnelle cumulée pendant ces 5 années a été nulle dans un marché où les prix ont diminué de 15% par an.

Sur la même période, le leader chinois Ningbo Bird est passé de 700 000 à 15 millions de téléphones portables par an. D'abord tiré par la croissance du marché chinois, il a attaqué sur la base de sa compétitivité naissante les marchés américains et européens à partir de 2003, et vend aujourd'hui 20 à 25% de sa production hors de Chine. Dès 2002, malgré sa petite échelle de production mais grâce à ses coûts de facteurs, les coûts de Ningbo Bird étaient identiques à ceux de Siemens. En 2005, les coûts de production de Ningbo Bird, du fait des coûts de facteurs et de l'échelle de production, étaient inférieurs de 15% à ceux de Siemens.

Siemens a cédé son activité téléphone portable en 2005 à BenQ (concurrent taiwanais).

particulier concernant les taux de changes), leurs parts de marché mondiales et leurs échelles de production augmentant, leurs coûts vont encore baisser par rapport à ceux des entreprises européennes et il faut s'attendre à des écarts de coûts allant jusqu'à 30 à 35% (coûts rendus Europe) dans de nombreux domaines industriels dans les prochaines années si les taux de change restent identiques (cf. en tableau 2 l'exemple de Ningbo Bird vs Siemens dans les téléphones portables).

Ces effets d'expérience ne seront pas compensés dans les dix prochaines années par les hausses suffisantes des coûts salariaux. Compte tenu de la taille de sa population, la Chine ne verra pas ses coûts salariaux rejoindre les coûts européens avant 2070.

Face à cette dynamique, les entreprises européennes des secteurs traditionnels voient leurs marges laminées par un quadruple effet :

- Les baisses de prix rapides et fortes (et/ou effondrements des parts de marché) liées en partie ou en totalité à la pénétration de produits chinois ;
- La stagnation ou la décroissance de leurs marchés, un grand nombre de marchés intermédiaires se délocalisant eux-mêmes en Chine ;
- Les hausses de coûts sur l'énergie et les matières premières ;
- La baisse insuffisante des coûts ajoutés due à la faible croissance (et donc aux gains de productivité limités).

Les exemples d'IBM vendant sa division PC au concurrent chinois Lenovo ou de Siemens vendant son activité de téléphones mobiles au taiwanais

BenQ vont donc se multiplier.

Ce squeeze se renforce par une deuxième tenaille :

- Les coûts de restructuration sociale sont élevés en Europe et leur mutualisation se traduit (ra) par des déficits publics élevés et donc des impôts et/ou un coût du capital qui augmenteront nécessairement ;
- L'incapacité à dégager de fortes marges limite les investissements de R&D ou de marque, qui permettent justement de se différencier par rapport aux concurrents chinois ; elle limite également les investissements massifs dans d'autres secteurs d'activités transitoirement ou structurellement plus attractifs.

Le phénomène ne pourra être stoppé : la Chine (1,3 milliard d'habitants) a un pouvoir de négociation avec les

'Analyses de compétitivité Estin & Co sur base 2004 : leader européen avec des outils localisés en Europe vs leader chinois : -50% à -60% dans l'habillement ; -20% à -25% dans le textile ; -25% à -30% dans les chantiers navals ; -25% à -30% dans la fibre de verre ; -15% à -30% dans l'électroménager (coûts rendus Europe) ; cf. également l'article "La Chine : quelques chiffres" de décembre 2003.

Tableau 3

Croissances annuelles respectives
1999–2004

	Leader européen	Leader américain	Leader chinois
PC	-	Dell : + 14%	Lenovo : +52% ⁽⁵⁾
Automobile	Daimler : -1%	General Motors : +3%	Chongqing Chan : + 28%
Acier	Arcelor : +5%	US Steel : +20%	Baoshan : +17% ; M. Iron : +34% ⁽⁶⁾
Gros électroménager	Electrolux : -0%	Whirlpool : +5%	Haier : +30% ; Midea : +27%
Chimie	BASF : +5%	Dow : +15%	Jilin : + 25%
Vêtements de sport	Adidas : + 4%	Nike : +7%	Ye Yuen : + 13%
Audio-vidéo	Thomson : +5%	Harman : + 12%	TCL : +38% ⁽²⁾
Fibres de carbonées	- ⁽⁴⁾	Zoltek : -8%	Worldbest : apparition
Téléphones portables	Nokia : +8%	Motorola : -1%	Ningbo Bird : +88%
Semi-conducteurs	ST Microelectronic : +12%	Intel : +3%	Semiconductor MA : +341% ⁽¹⁾
Equipements téléphonie	Alcatel : -8%	Lucent : -19%	Huawei : +19% ; ZTE : +30% ⁽³⁾

(1) Taux de croissance entre 2002 et 2004 ; (2) Taux de croissance entre 2000 et 2004 ; (3) taux de croissance entre 2001 et 2004 ;

(4) uniquement filiales européennes des leaders japonais ; (5) y compris intégration de la division PC d'IBM ; (6) Maanshan Iron

Note : la croissance est exprimé dans la monnaie de la société (euros pour les sociétés européennes, dollar pour les sociétés américaines et renminbi pour les sociétés chinoises)

Source : Bloomberg, analyses Estin & Co

pays occidentaux supérieur à celui qu'avait la Corée du Sud (48 millions d'habitants) ou Taïwan (23 millions d'habitants) dans les années 80 et 90, engagées dans la même dynamique.

De plus, le marché chinois et sa croissance constituent un attrait insurpassable pour les grandes entreprises mondiales qui préfèrent arbitrer en faveur de l'accès à ce nouveau marché, quitte à devoir restructurer leurs activités dans les pays occidentaux.

Comment sortir de la tenaille ?

Les possibilités de riposte existent en nombre limité :

- La relocalisation rapide des outils industriels européens, non seulement pour rester compétitif et continuer à descendre la courbe d'expérience dans les industries concernées, mais surtout pour reconstituer les capacités d'investissement dans les leviers différenciants (R&D, marques, ...) et/ou réinvestir ailleurs ;
- Le desossage de la structure de valeur dans certains métiers pour ne conserver que la conception, le service, la production de certains composants critiques, ou les assemblages complexes ;
- La gestion active du portefeuille d'activités en termes de métiers, segments d'activité, niveaux de gammes, géo-

graphies, pour se focaliser sur les domaines qui restent structurellement ou transitoirement attractifs ;

- Le développement stratégique en Chine pour conquérir les parts de marché, avant ou en même temps que les leaders chinois, au besoin en acquérant certains d'entre eux, avant que ceux-ci ne deviennent des leaders mondiaux.

A l'échelle des entreprises, ces stratégies sont possibles. La capacité à les mettre en œuvre *rapidement et fortement* sera un facteur discriminant entre les grands groupes européens. Cette vitesse d'exécution dans les restructurations et redéploiements nécessaires sera un élément critique, autant que la définition des cibles optimales en termes de portefeuilles d'activité, de chaînes de valeur ou de configurations industrielles.

Pour la plupart des leaders européens, il est donc aujourd'hui critique et urgent d'analyser la dynamique de croissance et de coûts des leaders chinois dans leurs activités et d'agir en conséquence. Cette dynamique et ses implications concurrentielles constituent aujourd'hui un élément structurant de toute stratégie.

Dans chaque activité, les entreprises qui considéreront la Chine comme une opportunité (développement d'un nouveau marché majeur, changement de modèle d'activité, modification des axes

de segmentation et des leviers de compétitivité y compris en Europe, affaiblissement de leaders endormis, ...) et non comme une simple menace remporteront la partie.

A l'échelle des Etats et de l'Europe, la plus ou moins grande fluidité des marchés du travail, les coûts de sortie et de restructuration (coûts sociaux, coûts de dépollution, ...), les coûts de fonctionnement des Etats (impôts, coût du capital), l'allocation des soutiens publics entre secteurs ou thèmes (financement de la R&D, de nouvelles technologies, de nouvelles industries porteuses vs soutien aux industries en déclin) créeront également des fortes différences entre pays.

Une divergence accentuée entre gagnants et perdants

La pression concurrentielle de la Chine au cours des dix prochaines années va accentuer la concentration des entreprises européennes et créer une grande divergence entre les trajectoires de celles qui parviendront à renouveler leur stratégie dans ce nouvel environnement et les autres.

Elle risque d'induire également la même divergence entre les trajectoires des différents Etats européens, entre ceux qui parviendront à s'adapter et les autres. La convergence économique au sein de l'Europe est loin d'être une évidence. ■