



China Institute

Economics - Politics - International Relations

Les entretiens du China Institute

Entretien avec

M. Bruno Mercier

Président d'Auchan Asie,

Chief Executive Officer de Sun Art Retail Group Ltd.



Entretien avec M. Bruno Mercier

Décembre 2011

Le China Institute est un groupe de réflexion français qui se consacre aux questions de civilisation, d'économie, de politique intérieure et de relations internationales liées à la Chine. Son fonctionnement est fondé sur les valeurs d'indépendance, d'équilibre, d'audace et de diversité.

L'objectif du China Institute est de proposer des analyses pertinentes et originales aux décideurs et citoyens et d'être une force de proposition dans l'espace public intellectuel et politique. Le China Institute a également pour ambition de favoriser et renforcer le dialogue entre la Chine et le reste du monde, notamment la France.

Présidé par Éric Anziani, le China Institute est une association loi 1901, indépendante, non gouvernementale et à but non-lucratif.

Les travaux du China Institute sont disponibles en téléchargement libre à l'adresse suivante :

www.china-institute.org

Le présent document relève de la propriété intellectuelle du China Institute. Toute représentation ou reproduction totale ou partielle et toute modification totale ou partielle sans le consentement du China Institute sont interdites. Les analyses et les courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information sont autorisées sous réserve de mentionner le China Institute comme source.

Pourriez-vous tout d'abord nous dépeindre l'état de la grande distribution en Chine et notamment la place qu'y occupe Auchan ?

Voilà plusieurs années que le marché chinois de la grande distribution se développe à un rythme très soutenu. Alors que dans les années 2000, le segment des hypermarchés était encore relativement nouveau et sa pénétration très faible, aujourd'hui, avec 14% de part de marché en 2010 contre 1% dix ans plus tôt, il porte la majeure partie de la croissance de la vente de détail en Chine. Cet essor récent et fulgurant de la grande distribution résulte principalement de l'augmentation rapide du nombre de magasins et son expansion devrait continuer grâce notamment à l'urbanisation et au développement économique du pays.

Le paysage concurrentiel du segment des hypermarchés en Chine est relativement fragmenté, avec la présence de nombreux opérateurs nationaux, régionaux et mondiaux. Néanmoins, nous notons, ces dernières années, l'apparition d'un phénomène de consolidation.

La société Sun Art Retail, à travers ses deux enseignes Auchan et RT Mart, est aujourd'hui numéro un de la grande distribution en Chine, avec une part de marché de 12 %.

Quand et comment la Chine s'est-elle imposée dans la stratégie d'expansion de votre entreprise ?

Dans les années 1990, Auchan cherchait à renforcer sa présence sur les marchés internationaux. Nous nous sommes donc intéressés à la Chine, car ses caractéristiques

semblaient pour le moins prometteuses : il s'agissait d'un grand pays en voie de développement, en très forte croissance et avec une immense population dotée d'un pouvoir d'achat relativement élevé. Par ailleurs, le pays avait alors un besoin impérieux d'infrastructures commerciales, qui étaient encore peu développées à l'époque. À la suite du succès de nos premières visites dans l'empire du Milieu, à la fin des années 1990, et des contacts positifs pris avec le gouvernement chinois, nous avons naturellement décidé de nous implanter dans le pays. Le premier hypermarché Auchan sur le sol chinois fut ainsi inauguré en 1999 dans la ville de Shanghai.

Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur vos grands axes de développement aujourd'hui ?

Ils sont au nombre de deux. Notre premier objectif est d'accroître notre rentabilité, en augmentant les ventes des hypermarchés existants. Dans cette optique, il nous est nécessaire d'adapter les produits que nous vendons aux besoins des consommateurs, afin de profiter de la croissance de leur pouvoir d'achat, et de développer une offre de service idoine à même de fidéliser la clientèle.

Le second pilier de notre développement n'est autre que l'expansion de notre couverture géographique par l'ouverture de nouveaux magasins. Cela passe à la fois par l'implantation d'hypermarchés dans des villes de deuxième et troisième catégories et par l'ouverture de nouveaux magasins dans des villes où nous sommes déjà présents. Dans le cadre du développement de la société Sun Art Retail, nous prévoyons ainsi d'ouvrir une cinquantaine de nouveaux magasins en 2012.

Dans de nombreux secteurs, le traitement d'une entreprise par les autorités nationales et locales chinoises diffère selon qu'elle soit chinoise ou étrangère. La situation est-elle différente dans la grande distribution ?

Avant l'adhésion de la Chine à l'OMC en 2001, les entreprises étrangères étaient confrontées à des contraintes réglementaires restrictives. Ces dernières étaient avant tout géographiques : les lieux d'implantation possibles étaient limités, les magasins ne pouvant être ouverts que dans les capitales provinciales ; mais elles étaient aussi capitalistiques, en obligeant les sociétés étrangères à nouer un partenariat avec une entreprise chinoise. En outre, l'ouverture de chaque nouveau magasin était soumise à une autorisation de la part du ministère du commerce à Pékin.

En 2004, le dispositif réglementaire a été considérablement allégé. Les principales contraintes, notamment les restrictions géographiques et l'obligation de disposer d'un partenaire local, ont été levées. Cependant, nous remarquons depuis quelque temps un alourdissement des règles relatives à la protection des consommateurs.

Aujourd'hui, nous n'avons pas à déplorer de différence criante entre le traitement des entreprises étrangères et celui des entreprises nationales par les autorités, même si ces dernières tendent à exiger davantage d'exemplarité des premières dans l'application du dispositif réglementaire.

Depuis l'ouverture du premier hypermarché d'Auchan dans l'empire du Milieu il y a douze ans, avez-vous pu constater une évolution du profil et des modes de consommation de votre clientèle ? La consommation connaît-elle une fracture générationnelle ?

C'est une évidence ! Les modes de consommation évoluent en même temps que la société. En Chine, le panier de la ménagère change et s'enrichit avec le temps. Si l'on prend l'exemple de l'alimentation, l'évolution est principalement visible dans la sophistication croissante des produits achetés et l'augmentation de la part des produits transformés. Ces changements suivent bien sûr les développements des produits de nos fournisseurs, qui réalisent des efforts importants d'innovation. Au-delà de l'alimentation, les produits manufacturés proposés au consommateur chinois sont souvent semblables à ceux vendus dans le reste du monde.

L'existence d'une fracture générationnelle est certes une réalité, mais c'est une réalité qui existe dans toutes les sociétés.

Quelles seront, selon vous, les grandes orientations du mode de consommation des nouvelles générations chinoises ?

Le temps va devenir un souci important pour les Chinois. Le besoin d'économiser le temps dépensé dans des activités non essentielles entraînera de facto une réduction de la durée des courses. Cette évolution se traduira, par exemple, par le développement des achats sur internet, qui est déjà une réalité pour les produits non-alimentaires. Qui plus est, sur le plan de l'alimentation, il est possible d'observer deux tendances lourdes : l'importance grandissante accordée, d'une part, à la sécurité alimentaire, amplifiée par les nombreux scandales qui ont émaillé les années 2000, et, d'autre part, à la santé, fruit du développement d'une classe moyenne chinoise aisée et éduquée.

La mondialisation est souvent décrite comme un processus paradoxal, qui uniformise les modes de consommation tout en exacerbant certaines particularités culturelles. Partagez-vous ce constat en ce qui concerne la Chine ?

En effet, il existe aujourd'hui un grand nombre de produits de distribution mondiale qui sont complètement uniformisés. C'est notamment le cas de l'électronique grand public, qu'il s'agisse des téléviseurs ou des téléphones mobiles. En revanche, l'alimentation demeure une composante très ancrée dans le contexte local. En Chine, sur le plan des habitudes alimentaires, il faut tenir compte des différences non pas à l'échelle du pays, ni même de la province, mais bien à celle de la ville, voire même du quartier. La différence ne réside donc pas forcément dans les produits eux-mêmes mais dans la façon dont ils sont consommés. Prenons l'exemple d'une perceuse : en France, cet équipement est destiné au grand public, car les

Français sont relativement bricoleurs ; à l'inverse, en Chine, ce sont principalement les professionnels qui sont susceptibles d'acheter ce type d'équipement. Or ces derniers préfèrent, dans ce cas précis, passer par des magasins spécialisés. C'est pourquoi nous avons retiré cette famille de produits de nos hypermarchés chinois. Chaque marché est donc très spécifique, que ce soit sur le plan de la culture, de l'habillement ou de l'électroménager. Il convient donc d'analyser précisément l'uniformisation et la différenciation des modes de consommation marché par marché, produit par produit.

Pékin poursuit depuis plusieurs années un rééquilibrage de l'économie chinoise en faveur de la consommation intérieure. Le secteur de la grande distribution ressent-il les effets de cette orientation politique ?

Toute politique de soutien à la consommation est bien sûr favorable à la grande distribution ; c'est donc le cas de la politique de rééquilibrage de l'économie chinoise que les autorités poursuivent depuis récemment. Ces politiques tendent à accroître la consommation des particuliers et à créer de nouveaux marchés. Néanmoins, il faut bien noter que l'industrie de la grande distribution n'a bénéficié d'aucune aide directe. Je n'ai d'ailleurs en mémoire qu'une seule et unique mesure subventionnée qui ait eu un effet immédiatement sensible sur nos activités : la politique dite « *d'échange d'un neuf contre un vieux* » (“以旧换新”), qui avait été mise en place il y a peu dans les campagnes pendant environ dix-huit mois. En subventionnant les clients et les fournisseurs, cette politique a indirectement soutenu les ventes d'équipement de nos magasins.

Via sa filiale Oney Banque Accord, Auchan propose depuis 2007 des services bancaires à ses clients chinois en partenariat avec une banque locale. Comment cette démarche s'inscrit-elle dans votre stratégie de relation client ?

La création de ce service découle du constat que le développement de la consommation passe aussi par un meilleur équipement bancaire. Par ailleurs, le marché chinois du crédit s'est fortement développé durant la dernière décennie, à commencer dans le crédit immobilier, avant de s'ouvrir au crédit automobile puis au crédit électroménager. L'étape suivante est naturellement le développement du crédit à la consommation. Grâce à la relation privilégiée que nous entretenons avec nos clients, nous pouvons faciliter l'accès aux cartes de crédit pour des personnes auxquelles les banques seraient normalement réticentes à proposer ce type de service. À terme, notre objectif est d'offrir à nos clients chinois les mêmes services qu'à nos clients français, ce qui renforcera la fidélité de notre clientèle.

En 2007, Auchan a mis en place une politique d'actionnariat salarié en Chine. Quelles en sont les principales motivations ? Le retour d'expérience est-il positif ?

En premier lieu, il faut rappeler que cette politique d'actionnariat salarial a d'abord été introduite en France. L'objectif initial était d'offrir aux employés d'Auchan un moyen de se constituer un patrimoine. Dans le cadre de notre politique mondiale des ressources humaines, il a été décidé de mettre en œuvre un système équivalent en Chine. Ce choix était avant tout motivé par les valeurs de l'entreprise et Auchan est, à ma connaissance, la seule entreprise dans la grande distribution à poursuivre une telle politique en Chine. En pratique, l'actionnariat est ouvert à tous les employés d'Auchan ayant plus d'un an d'ancienneté. Le retour d'expérience est positif ; nous avons pu noter une baisse du *turn-over* des employés et une plus forte mobilisation du personnel.



| contact@china-institute.org |