

La distribution en Chine : retour d'expérience du groupe Fargo

Interview avec Paul Clerc-Renaud, Managing Director, FARGO GROUP

France-Chine Express : Quels sont les produits distribués par Fargo en Chine ?

Paul Clerc-Renaud : Fargo distribue en Chine trois catégories de produits :

-des équipements et fournitures industriels destinés aux secteurs de l'imprimerie (machines helio, offset et flexo, hologrammes et technologies de sécurité...), du tabac (instruments de contrôle...), du vin et de la bière (tonnellerie, levures, enzymes, arômes...) et de l'aluminium (matériels de fonderie, moulage, dégazage et traitement thermique) ainsi que des lasers industriels (ROFIN leader mondial) utilisables par diverses industries.

-des modules et modems GSM et CDMA pour les applications verticales de la téléphonie sans fils.

-des produits de luxe dans les secteurs de l'ameublement, du vêtement d'enfants et de la lingerie féminine.

FCE : Depuis quand exercez-vous cette activité ?

PCR : Fargo a été créé en 1980 à Hong Kong et a commencé ses activités de distribution en Chine au milieu des années 80, d'abord par le biais d'affaires ponctuelles, puis en mettant en place peu à peu des structures de vente et d'après vente permanentes dans les diverses régions de Chine pour les équipements représentés.

La distribution des produits télécom a commencé à la fin des années 90.

Nos premiers magasins Ligne Roset, Jacadi et Hugues Chevalier ont été ouverts à Pékin en 1999 et notre premier magasin Innee (sous-vêtements féminins Princesse Tam Tam, Simone Perelle, Lejaby, Huit, Cotton Club etc...) à Pékin en 2004.

FCE : Opérez-vous par le biais de revendeurs ou effectuez-vous la distribution en direct ?

PCR : Pour les activités de détail, nous gérons en général nous-mêmes les points de vente qui sont parfois des corners dans les grands magasins (Seibu, Sogo, Isetan, Scitech, Lufthansa...) et rarement des franchises.

Dans le secteur des télécoms, en raison de l'anarchie qui règne sur le marché, nous nous efforçons de traiter directement avec les clients finaux, le plus souvent intégrateurs ou fabricants de terminaux spécialisés. Nous évitons les revendeurs ou dealers arbitragistes qui obscurcissent les réalités du marché et présentent des risques de paiement élevés.

Dans le secteur des biens d'équipement, nous travaillons directement avec les clients finaux industriels (imprimeurs, fabriques de cigarettes et laboratoires, fonderies d'aluminium, brasseurs et viticulteurs) ainsi qu'avec leurs organismes de tutelle (STMA¹, CNTC², CHALCO³...) au niveau régional et national et les instituts spécialisés qui préparent et supervisent les plans sectoriels.

Dans certains cas, selon les circonstances et les préférences des clients, il nous arrive de traiter avec des intermédiaires lorsqu'ils peuvent jouer un rôle au niveau du financement ou de l'action commerciale locale.

Nos équipes de commerciaux et d'ingénieurs sont dirigées selon les cas à partir de nos bureaux de Hong Kong (télécoms), Shenzhen (lasers et pièces de rechanges) et surtout Shanghai. Notre bureau de Kunming est très axé sur le tabac et l'imprimerie du fait de la prééminence de ces industries dans le Yunnan. Notre bureau de Pékin sert de base à nos différentes équipes lorsqu'elles doivent contacter les autorités centrales. Nous avons décidé de regrouper nos activités de S.A.V et d'assistance technique près de Shanghai, où nous allons également pouvoir procéder très prochainement à des opérations d'assemblage local dans un local industriel propre.

FCE : Comment sélectionnez-vous les produits ?

PCR : Par une démarche à la fois systématique et pragmatique en deux temps :

Tout d'abord le choix du secteur est une décision stratégique importante car le coût d'entrée en termes de ressources humaines spécialisées et de constitution de réseaux est de plus en plus élevé du fait de la dispersion des centres de décision résultant de l'économie de marché. Notre décision d'aborder un nouveau secteur est donc murement réfléchi. Elle part en général d'une impression, puis d'un constat si les études de marché confirment qu'il existe un besoin sur le marché et une opportunité suffisamment porteuse et pérenne. Ainsi, lorsque nous avons abordé le marché des équipements pour le tabac dans les années 80, ce secteur était vétuste mais bénéficiait en raison de son importance fiscale (10% des rentrées de l'Etat) de budgets et de devises pour importer des équipements modernes. De même lorsque nous avons abordé le secteur de l'aluminium, il était à la veille d'une vague d'investissements dans les fonderies visant à

¹ China's State Tobacco Monopoly Administration

² China National Tobacco Co.

³ Aluminium Corporation of China

faire de la Chine (et de CHALCO) l'un des leaders mondiaux en s'appuyant sur la très forte demande locale (secteurs de l'automobile, de la construction, de l'aéronautique, etc.) Après avoir surfé sur la vague des équipements primaires, nous nous sommes intéressés à l'aval de la filière qui est maintenant très actif.

Dans les biens de consommation, nous avons constaté en 1999 que les Chinois aisés investissaient dans leur logement et étaient avides d'idées de décoration et de mobilier contemporain. Nous avons également pressenti et vérifié qu'avec l'enfant unique un marché de la mode enfantine haut de gamme allait émerger dans les grandes villes, ce qui s'est passé depuis.

Une fois la stratégie sectorielle arrêtée, nous recherchons en général le leader mondial du secteur ou le no 2, en tout cas un partenaire très fort et motivé offrant les produits correspondant à la demande identifiée et capable de mettre en place une stratégie chinoise et un partenariat avec Fargo. Nous recherchons bien entendu d'abord des Français mais s'il n'en existe pas nous étendons notre recherche à l'Europe, voir au Japon ou aux USA. Ces partenariats se construisent en général sur la durée (parfois 15 ans et plus).

Ils se dissolvent également, soit de notre fait lorsque nous décidons de sortir d'une activité ou nous ne voyons plus d'avenir par déclin de compétitivité de la marque, suréquipement ou sous-estimation des difficultés du secteur (cela nous est arrivé pour le commerce de gros du vin et des sirops dans les années 90), soit du fait que la taille du marché devient telle que notre partenaire décide d'y installer sa filiale. Nous sommes ainsi parfois victimes de notre succès, cependant cela se passe dans la plupart des cas de façon harmonieuse et nous gardons parfois un rôle important dans le nouveau dispositif. Ceci s'est passé pour Decoufle (confectionneuses que nous représentons maintenant au Viet Nam) lorsque la maison mère Allemande a ouvert une filiale régionale à Shanghai, tout comme Stork (presse de sérigraphie) et cela se passe en ce moment avec Jacadi dont nous avons recédé le réseau à la société Okaidi qui les a rachetés et a ouvert une filiale à Shanghai.

FCE : Pouvez-vous nous parler de l'environnement juridique des activités de distribution en Chine ?

PCR : Il évolue dans le bon sens puisqu'il est maintenant possible pour un étranger de contrôler à 100% une activité de gros, de détail et d'import/export. Ceci résulte des accords d'accession à l'O.M.C. et, pour les sociétés de Hong Kong des accords C.E.P.A. (Closer economic partnership agreement) dont le deuxième volet entré en vigueur le 1^{er} janvier 2005 a donné aux sociétés de Hong Kong un an d'avance par rapport aux autres investisseurs étrangers. Le troisième volet du CEPA approuvé par le Conseil d'Etat en juillet 2006 assouplit encore les conditions d'entrée. Cependant la diligence des autorités locales est variable ainsi que le montant souvent arbitraire qu'elles décident d'imposer comme capital minimum. La bureaucratie est également lourde ; ainsi notre demande d'homologation CEPA a pris trois semaines à Hong Kong mais son examen par les autorités de Shanghai plus de six mois. Une fois notre licence W.O.F.E émise il nous a encore fallu six mois pour être vraiment opérationnels. Le secteur est donc encore en phase de transition et ceci cause souvent des problèmes relationnels avec les partenaires chinois dont le rôle doit évoluer. Par ailleurs les problèmes de contrefaçon demeurent importants en dépit de l'amélioration de la législation et souvent de l'application de la loi. Là encore vigilance et fermeté sont de mise.

FCE : Si vous aviez un conseil à donner à une entreprise française souhaitant vendre ses produits en Chine, quel serait-il ?

PCR : Le fait d'aller en Chine est une démarche stratégique qui implique une introspection sérieuse de la part du Chef d'entreprise (l'entreprise a-t-elle les moyens et la volonté d'entreprendre les efforts nécessaires pour d'abord évaluer ses atouts et ses faiblesses sur le marché chinois, ses chances de réussite et ensuite mettre en place le dispositif ou le partenariat nécessaire à ce succès ?). Certes, la Chine est un facteur incontournable et parfois crucial dans le panorama émergent global de nombre de secteurs, mais la décision de s'y implanter ou d'y mettre en place une démarche commerciale ne doit pas être le fruit d'un phénomène de mode mais d'un plan soigneusement élaboré et assorti des moyens financiers et surtout humains nécessaires. Elle nécessite une implication personnelle du Chef d'Entreprise et des cadres supérieurs concernés.

Source : Fargo Group / CCIFC