



LOUVAIN
School of Management

EXCELLENCE & ETHICS IN BUSINESS

Le lancement de Biostime dans le marché du lait pour nourrissons en Chine et sa stratégie de partenariat avec des producteurs étrangers comme clé de son succès

Travail de fin d'études - Master en sciences de gestion (60) - GEHD2M1

Promoteur:
E. Cornuel

Étudiant:
Pilar González-Guija González

Résumé

Biostime est une entreprise Chinoise spécialisée dans les produits de haute qualité pour secteur alimentaire pour enfants et adultes. Depuis le lancement de sa gamme de probiotiques, Bisotime a fortement travaillé dans l'éducation des consommateurs chinois sur les bienfaits de ses produits. Dans le but de maintenir son standard de qualité, Biostime a favorisé la production étrangère de ses produits.

En 2008, quelques mois après le lancement de sa gamme de lait en poudre pour nourrissons, a lieu la crise de la mélamine en Chine. Grâce à son avantage compétitif de qualité et de production à l'étranger, Biostime deviens un acteur principal du marché du lait en poudre en Chine et gagne la confiance des parents chinois.

Pour continuer à croitre, Biostime s'efforce de développer les relations de partenariat avec des fournisseurs étrangers tels que Lallemand et Isigny Sainte Mère et de les faire évoluer jusqu'à des partenariats financiers qui vont permettre à Biostime de continuer à assurer sa croissance en Chine et même s'ouvrir vers de nouveaux marchés tels que l'Europe. Cette stratégie d'ouverture et d'engagement suppose aussi un impact positif dans la croissance et le développement de ses partenaires Lallemand et Isigny Sainte Mère.

Table des matières

Liste des abréviations	II
Liste des figures	II
1 Introduction : H&H Group	1
1.1 Histoire du groupe H&H	1
1.2 H&H Group aujourd'hui : marché d'activité.....	2
1.3 Objectifs de ce travail.....	3
2 Comment Biostime est devenu l'une des plus grandes marques de lait en poudre en Chine au milieu d'une crise de ce secteur ?	4
2.1 Le marché chinois du lait en poudre en 2008	4
2.2 La crise de la mélamine	5
2.3 Avantages compétitifs de Biostime	7
3 La stratégie de partenariat avec des fournisseurs étrangers	8
3.1 Biostime et Lallemand: du partenariat commercial à la joint-venture.	8
3.2 Isigny Sainte Mère: du partenariat commercial au "equity partnership"	9
3.2.1 L'évolution de la relation de partenariat.....	9
3.2.2 Analyse des risques et facteurs clé du succès de la coopération entre Biostime et Isigny Sainte Mère	10
4 Conclusions.....	16
Bibliographie.....	1

Liste des abréviations

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
ISM	Isigny Sainte Mère
SWOT	Strengths, Weakness, opportunities, Threats

Liste des figures

Figure 1: Marchés d'activité de H&H dans le monde.....	2
Figure 2: Taux de fertilité en Chine entre 1960 et 2015	4
Figure 3: Evolution de la consommation de lait en poudre en Chine	6
Figure 4: Analyse SWOT: les forces du partenariat entre Biostime et ISM.....	10
Figure 5: Analyse SWOT: les faiblesses du partenariat entre Biostime et ISM	11
Figure 6: Analyse SWOT: les opportunités du partenariat entre Biostime et ISM.....	13
Figure 7: Analyse SWOT: les menaces du partenariat entre Biostime et ISM	14

1 Introduction : H&H Group

1.1 Histoire du groupe H&H

L'origine du groupe H&H remonte à la fondation de l'entreprise Biostime. Biostime fut fondé en Chine en 1990 par Lio Fei. Initialement, il s'agissait d'une entreprise focalisée dans le B2B (Business to Business) qui agissait comme intermédiaire entre les fournisseurs d'ingrédients biologiques et les producteurs chinois. Après quelques années d'activité, en 2002 elle se lança dans le secteur du B2C (business to client), en important des probiotiques de haute qualité de l'entreprise Lallemand (France) vers le marché Chinois.

Par le moyen d'une stratégie marketing d'éducation du client sur les bénéfices de la consommation de probiotiques chez les enfants, Biostime commence à acquérir de la notoriété dans le marché de la nutrition pour enfants.

En 2007, Biostime créa le site web "Mama100", une plateforme qui permettait à ses membres de réaliser des échanges entre eux et d'avoir accès à des consultations en lien avec leurs enfants *"Mama100 membership platform provides pregnant women and nursing mothers with a channel to communicate with each other and share parenting tips. It is also a platform that provides membership value-added services as well as membership points accumulation program"* (Biostime International Holdings Limited , Hong Kong, 7 March 2011). Cette plateforme a été employée par l'entreprise tout au long de son activité comme plateforme de gestion de la relation client (Customer Relationship Management, CRM) et son output est à l'origine du lancement de nouveaux produits de soin pour enfants dans le marché chinois.

En 2008, Biostime lance en Chine sa propre formule "super premium" de lait pour nourrissons de production Française. Le succès de ce produit mène à l'entreprise à élargir le nombre de fournisseurs en ajoutant à son fournisseur original, Laiterie Montaigu, deux autres en 2010 : Arla (Danemark) et Isigny Sainte Mère (France).

En Décembre de cette même année, Biostime fit son introduction dans la bourse de Hong Kong sous le nom de "Biostime", qui deviendrait en 2017 "H&H INTL HLDG".

En 2013, l'entreprise acquérait 20% de la coopérative laitière normande Isigny Sainte Mère (ISM), investissement qui permettait principalement d'augmenter la capacité de production de ISM et pouvoir ainsi suivre la croissance de Biostime.

Entre 2015 et 2018, Biostime s'unit à quatre autres entreprises : Swisse Wellness (Australia), Healthy times (États Unis), Dodie (France) et Good Goût (France) pour former le H&H Group, centré dans "la nutrition et les soins pour bébés, et des vitamines et compléments de qualité supérieure" (H&H group site web: "Our brands", consulté le 10/05/20).

1.2 H&H Group aujourd'hui : marché d'activité

Aujourd'hui, le groupe H&H est composé de 6 marques : Biostime, Swisse Wellness, Healthy times, Dodie, Good Goût et Aurélia Probiotic Skin Care. Via ces marques, l'entreprise a diversifié son activité et s'est étendu mondialement.



Figure 1: Marchés d'activité de H&H dans le monde

(Source: H&H Group, *Who We Are* (2020). En ligne: <https://www.hh.global/worldwide-location>, consulté le 16/05/20)

Chacune des six marques qui forment H&H groupe sont spécialisées dans un marché spécifique, tout en restant alignées à la vision du groupe "Our vision is focused on premium nutrition and lifetime wellness. Where nature meets science, we inspire wellness." (<https://www.hh.global/who-we-are>, consulté le 16/05/20).

La marque Biostime, avec laquelle le groupe est né, est spécialisée dans les probiotiques de haute qualité pour bébés de même que lait pour nourrissons. Son activité principale est centrée en Chine. Sous Biostime se trouvent 4 autres marques, BMcare, produits pour le soin des bébés, Adimil, produits nutritionnels pour enfants et la plateforme de "membership" Mama100.

Dans le secteur de la nutrition pour enfants se trouve aussi la marque Healthy Times, qui fabrique et distribue ses produits alimentaires organiques pour enfants à travers les États Unis. Dans le même secteur, mais cette fois-ci dans le marché des produits bio pour enfants en France, se trouve la marque Good Goût qui a rejoint le groupe H&H en 2018.

Aussi dans ce secteur d'activité, se trouve la marque française Dodie, qui est spécialisée dans les produits d'hygiène et soins pour enfants et qui exerce son activité dans le marché français.

Swisse Wellness, de son côté, est spécialisée depuis 1960 dans la vente de compléments alimentaires pour des adultes et des enfants. Son activité a démarré en Australie et s'est lancé en 2013 dans le marché des États unis, d'Europe et d'Asie.

Finalement, on peut trouver au sein du groupe la marque de cosmétiques biologiques et organiques Aurélia Probiotic Skin Care d'origine Anglaise et vente à échelle mondiale via sa plateforme internet.

1.3 Objectifs de ce travail

Depuis sa fondation dans les années 90, Biostime a développé un réseau de partenariats commerciaux avec des producteurs étrangers toujours dans le but de fournir des produits de haute qualité et de transmettre une image confiance vers les consommateurs chinois. Cette politique d'ouverture vers l'étranger et d'engagement avec ses fournisseurs sont incontestablement responsables de son succès.

À travers ce travail de fin de master, sera analysé dans un premier temps le contexte auquel Biostime à fait face lors de son lancement dans le secteur du lait en poudre en chine et les avantages compétitifs que son produit présentait face aux compétiteurs. Dans un deuxième temps, seront analysées les partenariats de Biostime avec Lallemand et avec Isigny Sainte Mère, leur évolution dans le temps et l'impact que ces coopérations dans la croissance de Biostime et de ces partenaires.

2 Comment Biostime est devenu l'une des plus grandes marques de lait en poudre en Chine au milieu d'une crise de ce secteur ?

2.1 Le marché chinois du lait en poudre en 2008

À partir de la moitié des années 60, le taux de natalité en Chine commence une chute importante comme résultat des politiques de contrôle de natalité mises en place par le gouvernement comme accompagnement du programme de développement économique. En 1970, est lancée une campagne intitulée " *Pratiquer le planning familial afin de permettre le développement de l'économie nationale*" qui encourage les jeunes à avoir des enfants espacés dans le temps et limite à deux le nombre d'enfants autorisés par couple dans les régions urbaines. Il s'agit de la politique dite "*wan-xi-shao*" qui veut dire "tard, espacé, peu".

En 1979, cette politique de contrôle démographique est alourdie, en introduisant la politique de l'enfant unique dans le but de freiner encore plus la croissance rapide de la population chinoise qui se rapprochait des 1000 millions à l'époque. Comme résultat, le taux de fertilité est passé de 6 naissances par femme à moins de 2 en 20 ans, pour se stabiliser à ce taux entre 1995 et 2015.

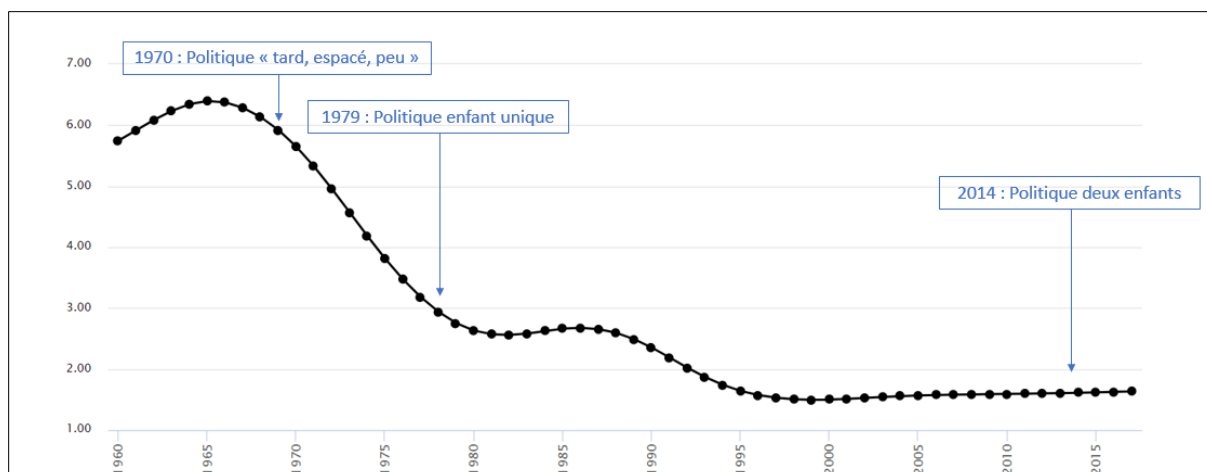


Figure 2: Taux de fertilité en Chine entre 1960 et 2015

(Source: C. Textor, (2020). Statista. En ligne: <https://www.statista.com/statistics/250650/number-of-births-in-china/>, consulté le 16/05/2020)

En 2008, la population chinoise dépassait les 1300 millions d'habitants. Dans cette même année sont nés en en Chine approximativement 16 millions de bébés.

Aidées par une situation économique en évolution favorable, et une taille de foyer réduite, les familles chinoises peuvent se permettre d'allouer une partie plus importante de leur budget à l'alimentation de qualité pour ses enfants.

Les familles chinoises avaient accès à un grand nombre de marques de lait en poudre d'origine chinoise parmi lesquelles on peut citer par exemple Yili, Mengniu, Bright ou Syntra.

Le marché du lait en poudre était donc d'un marché favorable grâce à l'évolution économique des familles chinoises et à leurs habitudes de consommation. Cependant, il s'agissait d'un marché saturé dû à la grande quantité de compétiteurs présents. En 2007, la consommation de lait en poudre dépassait les 1.100 millions de tonnes en Chine. Cependant, en 2008, la crise de la mélamine provoqua une perturbation du marché et réduit la consommation d'un 13% en 2008 par rapport à l'année antérieure. Quel fut l'impact de cette crise dans le lancement de Biostime?

2.2 La crise de la mélamine

Pour donner suite au succès dans le marché des probiotiques et continuer à se développer dans le secteur des produits de soin pour les enfants, Biostime décide en 2006 de diversifier et se lancer dans le marché du lait en poudre pour nourrissons. Pour cela, Biostime a développé, via son partenariat avec Laiterie Montaigu (France), des produits de haute qualité fabriqués en France et pouvant être distribués en Chine. Son avantage concurrentiel au moment du lancement était basé sur la qualité du produit et était soutenu par son succès dans le secteur des probiotiques.

Un mois plus tard, explose une crise alimentaire en Chine : la crise de la mélamine. La mélamine est une poudre blanche utilisée dans la fabrication des plastiques. La mélamine, généralement utilisée dans la fabrication de formica, de carreaux de sol, de tableaux blancs et d'ustensiles de cuisine. Ajoutée aux produits alimentaires, elle permet d'augmenter la teneur apparente en protéines de ces produits. En revanche, sa consommation peut provoquer des calculs rénaux chez les nourrissons.

D'après la FAO, plus de 54 000 enfants eurent besoin d'un traitement médical en Chine en raison de la consommation de lait en poudre pour nourrissons contaminée à la mélamine

Le lait contaminé provenait de 22 producteurs locaux de lait en poudre, certains d'entre eux distribuaient aussi leurs produits ailleurs en Asie. Cette crise alimentaire eu un impact direct sur le marché de lait en poudre d'origine chinoise, provoquant une perte de confiance des parents chinois dans les marques de production chinoise (Figure 3). Le consommateur favorisait l'achat de produits de production étrangère qui leur assurait une qualité supérieure.

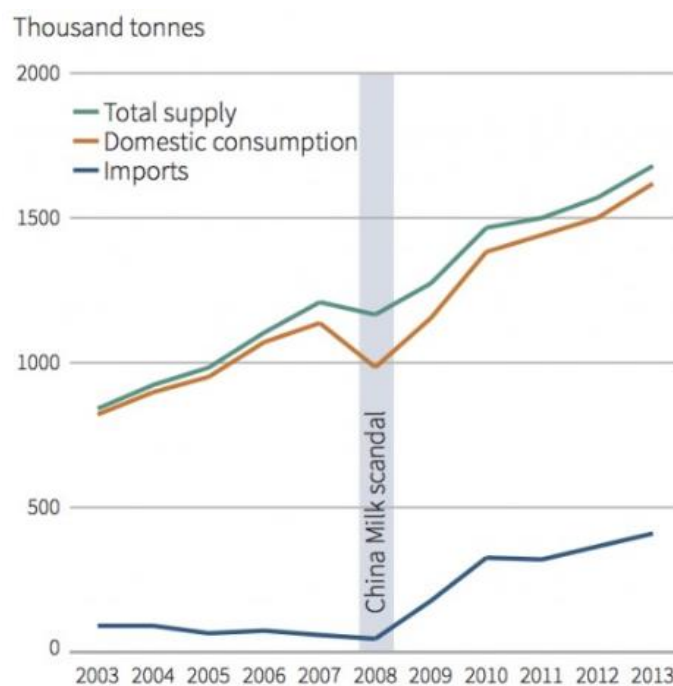


Figure 3: Evolution de la consommation de lait en poudre en Chine

(Source: MacIntos, Chris. (2013). *Capitalists exploits*. En ligne: <https://capitalistexploits.at/investing-in-white-gold/>, consulté le 23/05/2020)

Biostime était donc parfaitement aligné avec les nouvelles préférences du consommateur. Non seulement il proposait un lait de qualité premium, dans sa poursuite d'améliorer l'alimentation des enfants, mais en plus, il s'agissait d'un lait de fabrication non-chinoise.

2.3 Avantages compétitifs de Biostime

En observant la situation dans laquelle se trouvait le marché du lait en poudre lorsque Biostime a lancé son produit, on aurait tendance à penser que l'entreprise a eu "un coup de chance". Cependant, Biostime doit son succès, non seulement à la crise de la mélamine, mais aussi à sa vision innovante, à sa stratégie d'éducation du consommateur et aux partenariats étrangers qu'elle a mis en place.

Depuis sa fondation dans les années 90, Biostime s'est guidée par l'objectif de fournir des produits d'alimentation pour enfants de qualité supérieure à celle des compétiteurs chinois. Pour convaincre les consommateurs chinois d'acheter ses produits probiotiques, Biostime a créé la plateforme Mama100, une plateforme qui permettait à ses membres de réaliser des échanges entre eux et d'avoir accès à des consultations en lien avec leurs enfants. Grâce à cette plateforme Biostime a construit une image de marque positive et a mis en évidence la qualité de ses produits. De ce fait, avant le lancement de sa gamme de lait en poudre, les produits Biostime étaient déjà identifiés comme produits de qualité.

Biostime a démarré son activité en important des produits probiotiques pour enfants en Chine. Son fournisseur et partenaire, Lallemand (France), assurait la fabrication de produits de haute la qualité. Plus tard, grâce à ce partenariat avec Lallemand, Biostime a établi un partenariat avec Laiterie Montaigu pour la production du lait en poudre.

Cette stratégie d'ouverture à l'étranger et de recherche de la qualité, qui avait déjà porté des fruits à Biostime avec sa gamme de probiotiques, est devenue un des avantages compétitifs les plus importants de l'entreprise dans un secteur qui avait perdu la confiance dans les produits d'origine chinoise à cause de la crise de la mélamine. En 2008, Biostime a obtenu un revenu de vente de 325 millions de Yen (41,8 millions d'Euros), alors que les ventes de ses compétiteurs chinois se sont vues fortement affaiblies : la valeur marchande des grandes entreprises laitières a diminué de plus de 21 milliards de Yens (2,70 milliards d'Euros) au total en raison de la chute des cours des actions (Xing Tong, Haibo Zhang (2019), p 88).

Grâce à son engagement pour les produits étrangers de qualité et le travail qu'elle réalise pour construire une image de marque positive via sa plateforme Mama100, Biostime réussit à se faire une place entre les principaux compétiteurs du secteur du lait en poudre en Chine, dans un contexte défavorable pour le secteur causé par la crise de la mélamine.

3 La stratégie de partenariat avec des fournisseurs étrangers

Il a été mis en évidence précédemment que l'un des avantages compétitifs principaux de Biostime dans le marché Chinois c'est l'origine étranger de ses produits. Cet avantage lui a permis de se positionner entre les principaux concurrents du secteur. Dès le début de son activité Biostime opte pour une relation de partenariat avec ses fournisseurs. Avec la croissance de l'entreprise, cette stratégie ne varie pas : pour pouvoir répondre à l'augmentation de la demande, l'entreprise est allée à la recherche de nouveaux fournisseurs qui sont devenus par la suite ses partenaires.

Dans un premier temps, cette stratégie de partenariat a permis de renforcer l'image de marque de Biostime, puis elle a assuré la réponse à l'augmentation de la demande, et finalement lui a permis de s'étendre dans des nouveaux marchés.

3.1 Biostime et Lallemand: du partenariat commercial à la joint-venture.

Biostime commence son aventure dans le marché du lait en poudre de la main de Lallemand en France en 2002. Il s'agit d'une entreprise d'origine canadienne spécialisée dans le développement, la production et la commercialisation de levures, de bactéries et d'ingrédients de spécialité et qui aujourd'hui à des sites de production dans 45 pays du monde dont la France.

Au sein de ce partenariat Biostime se charge de la vente et distribution des produits probiotiques pour enfants que Lallemand produit en France. Grâce à ce type de collaboration, Lallemand a pu certifier ses produits aux exigences réglementaires chinoises et les introduire dans le marché alimentaire chinois. De cette façon, l'entreprise atteint son objectif d'expansion dans le pays chinois.

Biostime, de son côté, se charge de la vente des produits et de développer une stratégie d'éducation du consommateur sur les bienfaits des probiotiques notamment via la plateforme Mama100 pour augmenter sa part du marché. Ce partenariat donne à Biostime la première place du marché chinois des probiotiques destinés aux enfants.

Via ce partenariat, Biostime a profité du savoir-faire de Lallemand dans le développement et la production de probiotiques et Lallemand a profité de la structure légale de Biostime en Chine, de sa connaissance et compréhension du marché chinois et de son réseau de distribution pour donner sortie à ses produits pour enfants.

En 2008, ce partenariat évolue dans une autre forme de collaboration plus poussée encore : une joint-venture qui donne naissance à Biostime France et dont les deux partenaires étaient propriétaires à parts égales. Via cette nouvelle entité, les deux partenaires visent à élargir son domaine d'activité en Chine en produisant et commercialisant des probiotiques pour adultes. Biostime France était le propriétaire de la propriété intellectuelle, des marques et les formulations de tous les produits vendus sur le marché chinois. Cette nouvelle forme de collaboration garde les bénéfices du partenariat commercial pour les deux entreprises, mais suppose pour Lallemand une potentielle menace : le risque de perte de savoir-faire par Biostime qui pourrait potentiellement casser le partenariat et reprendre l'activité de production de son côté.

Le partenariat de Biostime et Lallemand est aussi une opportunité pour Biostime de se faire connaître chez les producteurs Européens. L'évolution vers une joint-venture transmet de la confiance dans Biostime et fait preuve du succès de l'entreprise dans le marché chinois. Cela facilite de futurs partenariats commerciaux avec des producteurs Européens tels que Arla (Denmark), Laiterie de Montaigu (France) et Isigny Sainte Mère (ISM) (France).

3.2 Isigny Sainte Mère: du partenariat commercial au "equity partnership"

3.2.1 L'évolution de la relation de partenariat

La relation commerciale entre Biostime et ISM aussi évolué avec le temps en passant d'une relation fournisseur-client vers un "equity partnership" ou partenariat financier.

ISM est une coopérative de la région de Normandie (France) qui est formée par plus de 600 fermiers de la région. Il s'agit d'une coopérative qui dispose des technologies les plus avancées pour la production de produits laitiers élaborés tels que fromages, beurre et lait en poudre. Cette coopérative s'est développée dans le domaine du B2B, par le moyen de la production de lait en poudre qui est vendue par d'autres entreprises sous leur propre marque, mais aussi dans le domaine du B2C, en vendant ses produits laitiers directement au client sous la marque ISM. Grâce à sa stratégie d'expansion, les produits de ISM sont vendus à l'internationale et elle devient une des coopératives avec le volume le plus important d'exportations dans le secteur du lait de France. Une caractéristique différenciatrice de ISM par rapport à ses concurrents est l'importance qu'elle accorde à la recherche et développement de nouveaux produits et technologies de production.

En 2010, ISM deviens fournisseur de Biostime, et sa production augmente pour pouvoir suivre le succès de l'entreprise chinoise. En 2011, un tiers de la production annuelle de lait en poudre de ISM est vendue à Biostime pour sa vente en Chine.

Les années qui suivent, Biostime continue à grandir et pour pouvoir garantir l'approvisionnement, ses fournisseurs doivent grandir parallèlement. C'est pour cela que Biostime et ISM deviennent partenaires financiers en 2013. Via ce partenariat, Biostime devient propriétaire de 20% de la coopérative. Via ce type de coopération, ISM a construit une nouvelle usine de production dans le but de doubler sa capacité de production de lait en poudre et garantir ainsi l'approvisionnement à long terme de Biostime.

3.2.2 Analyse des risques et facteurs clé du succès de la coopération entre Biostime et Isigny Sainte Mère

De façon à comprendre les enjeux auxquels Biostime et ISM ont fait face via leur partenariat, une analyse SWOT des deux compagnies a été réalisée pour identifier les forces de chacune des entreprises, leurs faiblesses, les opportunités que cette coopération peut potentiellement créer et les menaces auxquelles elles font face.

3.2.2.1 Les forces

Les différentes forces dont Biostime et ISM disposent face à cet accord sont résumées dans la figure ci-dessous. Chacune d'elle est une valeur ajoutée pour l'entreprise d'en face.



Figure 4: Analyse SWOT: les forces du partenariat entre Biostime et ISM

Dans un premier temps, Biotime dispose d'une connaissance et compréhension du marché chinois et de son réseau de distribution. Grâce à cela, et au développement socio-economique de la société chinoise, sa marque est en pleine croissance et a réussi à obtenir une grande notoriété dans le marché chinois. Ces forces assurent à ISM une croissance de sa production de la main de Biotime.

ISM, de son côté, mets sur la table son savoir-faire en matière de production de produits laitiers de qualité. Cette qualité est assurée par une production innovante et toujours à la pointe de la technologie. Cette qualité est aussi garantie par les nombreuses certifications de qualité dont elle dispose. À cela s'ajoute le fait que ISM est une entreprise étrangère, signe de confiance pour les clients chinois. Pour Biotime, ces forces assurent la continuité dans son objectif de fournir un produit de haute qualité à ses clients.

En mettant leurs forces ensemble, les deux entreprises s'assurent le prolongement et la croissance de leurs activités. De la même façon, ce partenariat leur permet de se renforcer leurs faiblesses.

3.2.2.2 Les faiblesses

Comme il a été résumé dans la figure ci-dessous, les deux entreprises disposent de points faibles qui se voient renforcés grâce à leur collaboration. Certains de ses points faibles sont communs aux deux entreprises dans le cadre de la mise en place du partenariat.

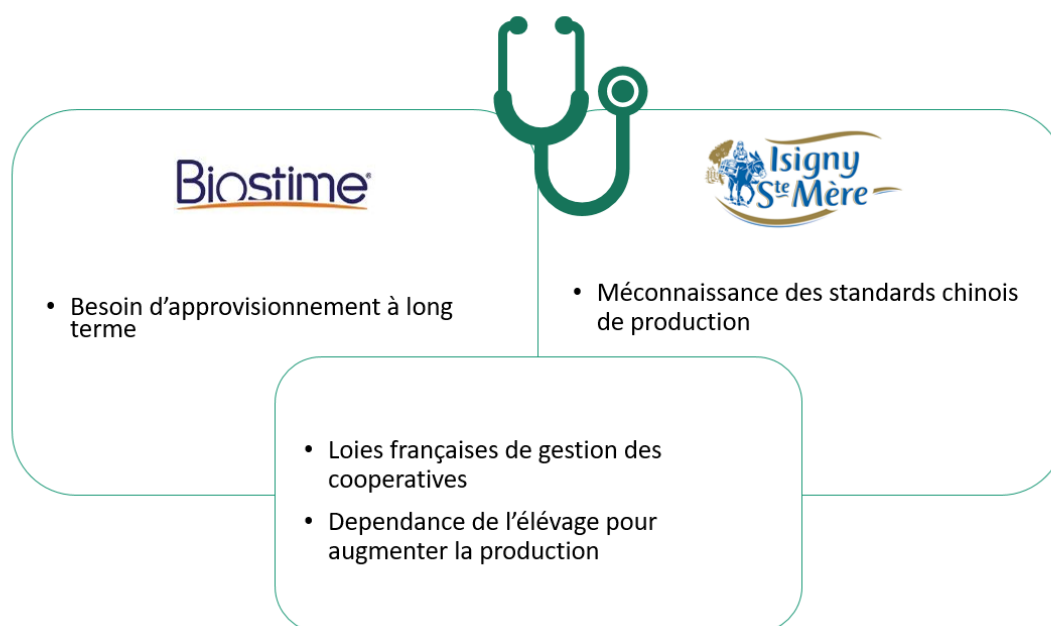


Figure 5: Analyse SWOT: les faiblesses du partenariat entre Biotime et ISM

Biostime a besoin d'assurer un approvisionnement à long terme qui lui permette de continuer son élan de croissance. Cette "faiblesse" c'est la raison principale de la recherche d'un partenariat financier avec un de ses fournisseurs.

ISM, de son côté, présente une faiblesse dans la méconnaissance des standards de production alimentaires chinois. Son partenariat avec Biostime lui permet d'aligner ses sites de production à ces standards et cela lui assure pourvoir donner continuité à l'approvisionnement de Biostime et donc à sa propre croissance.

Deux contraintes principales ont survécu lors de la construction du partenariat entre Biostime et LSM. Dans un premier temps, il a été identifié une contrainte liée au cadre juridique des coopératives agricoles françaises : une entreprise étrangère peut investir dans une coopérative française uniquement si le nombre de sièges au conseil d'administration ne dépasse pas un pourcentage fixe afin de promouvoir son progrès, c'est à dire uniquement 20%, les actions doivent être négociés à leur valeur nominale et l'actionneur étranger ne peut pas obtenir des dividendes pour ses actions. Ces clauses limitent la participation de Biostime dans l'entreprise et protègent la coopérative qui garde son statut de coopérative et continue donc à recevoir l'appui financières de l'état français.

La deuxième contrainte à laquelle Biostime et ISM font face c'est la dépendance de l'élevage de vaches pour augmenter sa production. En effet, pour atteindre un volume de production supérieur, ils nécessitent que les fermiers de la coopérative élèvent plus de vaches et donc qu'ils soient engagés avec l'objectif de croissance de Biostime et ISM. Ceci exige la création d'une relation de confiance en Biostime et dans le projet.

3.2.2.3 Les opportunités

Le partenariat financier entre Biostime et ISM représente surtout une série d'opportunités pour les deux entreprises.

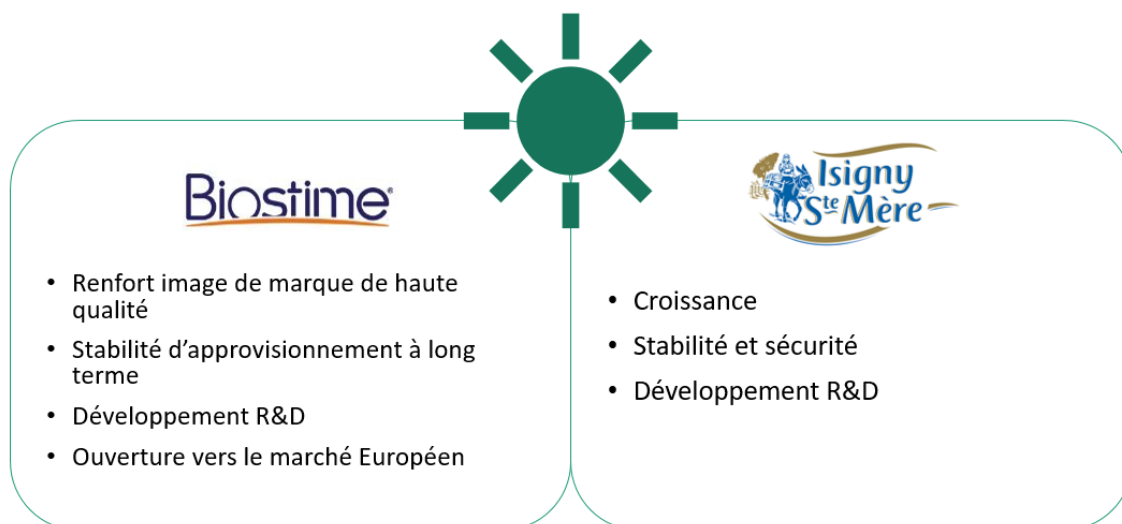


Figure 6: Analyse SWOT: les opportunités du partenariat entre Biostime et ISM

Au sein des opportunités pour Biostime se trouve le renfort de son image de marque de qualité en Chine. Un partenariat de ce type avec un producteur étranger transmet de la confiance au consommateur. De même, sa participation dans la coopérative garantit à Biostime un approvisionnement à long terme qui permettra de continuer sa croissance de façon stable. Troisièmement, étant donné que l'importance que ISM accorde à la recherche et développement de ses produits, en faisant partie de ISM, Biostime s'assure un budget de recherche et développement pour le lait en poudre ce qui lui garantit une amélioration continue pour maintenir ses produits dans le plus haut niveau de qualité. Finalement, ce partenariat rapproche Biostime au marché Européen du lait en poudre, opportunité qui deviendra un fait en 2018 avec le lancement des produits de Biostime en France.

Pour ISM les opportunités sont aussi nombreuses. Via aux investissements réalisés par Biostime pour augmenter sa capacité de production de lait en poudre, ISM renforce parallèlement sa capacité de production de produits laitiers, son business B2C, ce qui lui permet aussi de grandir de son côté. Autre que lui garantir une croissance, ce partenariat à long terme garantit à ISM et à ses fermiers une sécurité et une stabilité du fait que le marché chinois est en pleine croissance et que Biostime dépend de sa

production pour pouvoir suivre cette croissance. Les investissements permettent aussi à ISM d'accélérer la recherche et développement de ses produits.

La coopérative française et l'entreprise chinoise trouvent dans cette union l'élan dont ils ont besoin pour continuer la croissance de leurs affaires. ISM augmente sa production de lait en poudre en parallèle à celle des produits laitiers qui conforment la partie B2C de son propre business. De la même façon, Biostime assure un approvisionnement capable de suivre sa croissance tout en maintenant ses standards de qualité.

3.2.2.4 Les menaces

Cette coopération présente aussi des potentielles menaces pour les deux entreprises.



Figure 7: Analyse SWOT: les menaces du partenariat entre Biostime et ISM

Pour Biostime, le rapprochement au marché chinois et la croissance que ce partenariat suppose pour ISM peut potentiellement motiver ISM à se lancer dans le marché du B2C du lait en poudre et devenir un potentiel compétiteur. Étant donné que Biostime n'a qu'un 20% de parts de ISM, il n'aurait pas suffisamment de pouvoir pour bloquer une telle décision, cependant cette menace est peu probable car l'expertise de ISM en ce qui concerne le B2C sont les dérivés laitiers et, ce contrat de longue durée avec Biostime lui garantit une croissance suffisante comme pour ne pas nécessiter de se lancer dans un défi tellement engageant comme l'ouverture dans le marché chinois de vente directe aux consommateurs finaux.

ISM de son côté affronte quelques potentielles menaces aussi. Dans un premier temps, il existe un risque que Biostime pousse vers la baisse des prix du lait aux fermiers, de façon à augmenter son profit. Biostime défend ce risque en mettant sur la table sa vision de favoriser la qualité de ses produits par-dessus le prix et le fait que, suite à la crise de la mélamine, les consommateurs chinois n'hésitent pas à dépenser plus si cela leur assure un produit de qualité.

De plus, il existe aussi la possibilité que Biostime, ayant un pied dans l'entreprise, vole le savoir-faire du producteur français et se lance de son côté dans la production de lait en poudre. Ce partenariat peut aussi entraîner la perte de confiance des compétiteurs dans le marché du lait en poudre aussi apprivoisés par ISM, pouvant craindre des fuites d'informations concernant leurs produits.

Finalement, il existe un risque pour ISM de subir une potentielle chute de Biostime. Dans le cas hypothétique que Biostime cesse sa croissance, ceci pourrait entraîner la chute de ISM étant donné la part de revenu que Biostime représente pour ISM et qui, suite à ce partenariat, devient encore plus importante.

3.2.2.5 Les résultats de cette collaboration

En 2015, ISM démarre la production au niveau de sa nouvelle usine de production. Les deux entreprises continuent à grandir parallèlement dans leurs business respectifs. En 2017, ISM enregistre le volume de lait collecté le plus élevé depuis sa fondation ce qui reflète sa forte croissance. Depuis 2009, son chiffre d'affaires devient le double et son volume d'exportations se quadruple.

Biostime de son côté continue sa croissance dans le secteur du lait en poudre en Chine mais aussi dans d'autres secteurs alimentaires et de produits pour enfants à l'internationale via des marques comme Healthy Times ou Swisse Wellness. De plus, Biostime commence son expansion en Europe avec le lancement de ses produits pour nourrissons en France en 2018 comme résultat de son rapprochement au marché Européen.

Ces résultats font preuve jusqu'à présent du succès de ce partenariat qui a permis à Biostime et à ISM d'unir ses forces pour grandir chacun dans son domaine tout en s'appuyant l'un sur l'autre. " Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite." (Henry Ford).

4 Conclusions

Biostime est née avec l'objectif d'améliorer l'alimentation des enfants chinois en leur fournissant des produits de qualité. Toujours avec cet objectif, l'entreprise s'est lancée dans le marché du lait en poudre pour nourrissons, un marché très compétitif. La crise de la mélamine a fait perdre la confiance des consommateurs chinois dans les produits de production chinoise et a permis à Biostime de se mettre en avant dans ce secteur.

Toujours en recherche de qualité, Biostime a favorisé les relations avec des producteurs étrangers, ce qui lui a permis d'assurer la qualité et la continuité des approvisionnements de façon à maintenir sa promesse d'améliorer l'alimentation des enfants chinois. Ces relations ont évolué de partenariats commerciaux à partenariats financiers comme c'est le cas avec la coopérative Isigny Sainte Mère ou le producteur Lallemand. Grâce à ces partenariats, Biostime a pu continuer son développement dans le marché Chinois et a même démarré son activité dans d'autres marchés internationaux.

L'entreprise chinoise doit donc son succès dans un premier temps à sa vision de qualité et à sa son ouverture vers l'étranger, mais sans toute aussi à sa stratégie d'approfondissement dans la relation client-fournisseur qui lui a permis d'assurer sa croissance.

Bibliographie

CEIBS (2015). Biostime: Normandy Landing.

BOQUET, Yves «La démographie chinoise en mutation», *Espace populations sociétés* [En ligne], 2009/3 | 2009, mis en ligne le 01 décembre 2011, consulté le 15 mai 2020. En ligne : <http://journals.openedition.org/eps/3869>, consulté le 15/05/2020

A TONG, X., A ZHANG, H. , "China's Emergency Management : Theory, Practice and Policy, 2019. Springer Singapore. En ligne : <https://books.google.be/books?id=ZQOkDwAAQBAJ>, consulté le 23/05/2020

H&H Group (2020). Location. En ligne : <https://www.hh.global/worldwide-location>, consulté le 16/05/2020

H&H Group (2020). Who We Are. En ligne : <https://www.hh.global/who-we-are>, consulté le 10/05/2020

H&H Group (2020). Investor Relations. En ligne : <https://www.hh.global/investor-relation>, consulté le 10/05/2020

H&H Group (2020). Our Brands. En ligne : <https://www.hh.global/fr/our-brands>, consulté le 10/05/2020

Biostime International Holdings Limited (2011). Biostime announces operation information. En ligne: <https://prd-website-media.oss-cn-hongkong.aliyuncs.com/hhglobal/files/1a62400d-a8cc-4384-b7d9-cd91e878afd9.pdf> , consulté le 10/05/2020

Biostime International Holdings Limited (2010). Biostime announces operation information. En ligne: <https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2010/1217/ltn20101217288.pdf> , consulté le 24/05/2020

Biostime Institute Nutrition & Care (2020). En ligne : <http://www.binc.com.cn/wap/en/index.aspx>, consulté le 10/05/2020

Swisse (2020). Our History. En ligne : <https://swisse.com.au/our-history> , consulté le 15/05/2020

Dodie (2020). Histoire. En ligne : <https://www.dodie.fr/histoire>, consulté le 15/05/2020

Aurelia Skin Care (2020). About Aurelia. En ligne : <https://www.aureliaskincare.com/index.php/about>, consulté le 15/05/2020

Perspective Monde (2019). Population totale, Chine. En ligne : <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/tend/CHN/fr/SP.POP.TOTL.html>, consulté le 15/05/2020

Perspective Monde (2019). Indice de Développement Humain IDH, Chine. En ligne : <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/tend/CHN/fr/SP.POP.IDH.IN.html> , consulté le 15/05/2020

CONNET, Wendy (2020). Understanding China's Former One Child Policy. Investopedia. En ligne : <https://www.investopedia.com/articles/investing/120114/understanding-chinas-one-child-policy.asp>, consulté le 15/05/2020

Index Mundi (2020). China Dairy, Dry Whole Milk Powder Domestic Consumption by Year. En ligne : <https://www.indexmundi.com/agriculture/?country=cn&commodity=powdered-whole-milk&graph=domestic-consumption> consulté le 15/05/2020

Reuters (2008). FACTBOX: What is melamine, and why add it to milk?. En ligne : <https://www.reuters.com/article/us-china-milk-changed/factbox-what-is-melamine-and-why-add-it-to-milk-idUSTRE48O2IQ20080925> consulté le 15/05/2020

Food and Agriculture Organisation of the United Nations (2008). Melamine milk crisis. En ligne : <http://www.fao.org/news/story/en/item/7636/icode/> , consulté le 15/05/2020

TEXTOR, C. (2020). Statista. En ligne : <https://www.statista.com/statistics/250650/number-of-births-in-china/>, consulté le 16/05/2020

MACLINTOS, Chris. (2013). Capitalists exploits. En ligne : <https://capitalistexploits.at/investing-in-white-gold/>, consulté le 23/05/2020

La Depeche (2008). Lallemand : Une joint venture pour conquérir le marché chinois. En ligne: <https://www.ladepeche.fr/article/2008/12/05/517234-lallemand-une-joint-venture-pour-conquerir-le-marche-chinois.html>, consulté le 24/05/2020

Lallemand (2020). En ligne : <https://www.lallemand.com/>, consulté le 24/05/20

Lallemand SAS (2008). Lallemand and Biostime Launch Joint Venture to Market Probiotics in China. New Hope Network. En ligne : <https://www.newhope.com/managing-your-business/lallemand-and-biostime-launch-joint-venture-market-probiotics-china>, consulté le 24/05/2020

Isigny Sainte Mère (2020). Histoire de la Coopérative. En ligne : <http://www.isigny-ste-mere.com/la-cooperative/l-histoire-d-isigny-sainte-mere/>, consulté le 10/05/2020

Isigny Saint Mère (2020). Qui sommes-nous. En ligne : <http://www.isigny-ste-mere.com/lait-infantile/qui-sommes-nous/>, consultée le 30/05/2020

Isigny Saint Mère (2018). ISIGNY SAINTE-MÈRE, L'EXCELLENCE DU TERROIR NORMAND SUR TOUS LES CONTINENTS. En ligne : <https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2018/12/AI-20.09.2018-Delahaye.pdf>, consulté le 31/05/2020