

Achat et sous-traitance industrielle en Chine

Entretien avec Jacques AGUILERA, Responsable d'une entreprise membre de la CCIFC

CCIFC : Quelle est votre activité en Chine ?

J. Aguilera : Notre société est présente en Asie et notre filiale en Chine existe depuis plus de 5 ans.

Notre société est fournisseur de biens d'équipement destinés au secteur de l'emballage. Nous assurons localement l'inspection, l'assemblage des éléments sous-traités ainsi que la finition, le test final et l'emballage des produits que nous destinons au marché Chinois.

CCIFC : Quels types d'achats réalisez-vous en Chine ?

J.A : Dans nos achats, deux principales familles se distinguent : les achats de production et les achats hors production constitués par les achats industriels indirects et les frais généraux.

Nos achats de production en raison de la technicité de nos produits portent sur des familles à haut contenu technologique et capitalistique. Ils se répartissent sur un vaste panel de technologies, faisant intervenir des spécialistes des secteurs de la mécanique à la micro-électronique.

Aujourd'hui nous achetons principalement en Chine des composants de fonderie (injection aluminium ; conventionnelle et cire perdue), de mécanique (lourde ; de précision ; petite et moyenne série), de chaudronnerie (acier galva ; inox). Nous sous-traitons aussi la fabrication d'une partie de nos instruments de mesure et de nos équipements basse tension de contrôle.

CCIFC : Comment rencontrez-vous vos futurs partenaires ?

J.A : Les outils tels que les salons professionnels, internet, les sociétés spécialisées en sourcing ou encore les Chambres de Commerce nous ont permis de nous constituer rapidement une première base de données de fournisseurs potentiels.

Mais le benchmarking mené auprès de nos premiers sous-traitants fut de loin l'outil le plus efficace. Cette méthode basée sur la comparaison et la mise en commun des marchés fournisseurs est la plus adaptée au pays du « Guanxi » (réseau de relations).

CCIFC : Comment sélectionnez-vous vos partenaires ?

J.A : De même que le processus d'achat en Chine ne diffère pas fondamentalement d'un processus d'achat classique, la phase de sourcing n'est pas particulière mais prend plus de temps et nécessite un réel investissement en termes de préparation.

L'étendue du territoire, la diversité des fournisseurs, la langue, les standards et les normes sont autant de notions différentes et d'éléments nouveaux qu'il faut considérer dans la préparation de la « sélection » du dit partenaire.

CCIFC : Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez ?

J.A : Malgré toutes ces précautions, nous sommes confrontés à diverses difficultés : le défaut de communication, la non-qualité et la fiabilité, ainsi que le non respect des délais.

Ces problèmes achats peuvent dissuader les néophytes mais ils ne doivent pas être considérés comme spécifiques à la Chine. Ils sont propres aux économies émergentes et bien connues des acheteurs chinois.

D'ailleurs il ne faut pas croire qu'en cas d'échec, la responsabilité soit uniquement celle du fournisseur : se fournir en Chine est un investissement considérable en termes de temps de travail, de formation du personnel, cela se prépare et ne se fait pas du jour au lendemain.

D'autre part la livraison de pièces conformes par le fournisseur chinois ne constitue pas une garantie de fiabilité. L'industrie chinoise se caractérise par un taux de rebut en fin de ligne très supérieur au taux de rebut des entreprises équivalentes dans les autres pays. Ces rebus ont un coût et peuvent expliquer des problèmes futurs de respect des délais et de capacité.

Enfin, comme dans toute relation commerciale, il n'est pas rare en Chine d'être confronté au système des commissions.

Les responsables achats doivent veiller à l'intégrité de ces acheteurs et combattre les cadeaux inconsidérés qui pourraient leur être offerts.

La décomposition des coûts, la mise en compétition ou la consultation inopinée de nouveaux fournisseurs sont de bons outils de contrôle.

CCIFC : Quelle est la problématique majeure que vous ayez surmontée ?

J.A : Hormis les problèmes classiques, la principale difficulté que nous ayons rencontrée, fut la résistance interne de l'entreprise et la réticence des fournisseurs à travailler pour notre société.

Au sein même de l'entreprise, bien qu'ayant le soutien de notre direction, il nous a fallu accepter tous les challenges et communiquer sur chaque succès afin de convaincre du bien-fondé de notre stratégie.

A l'extérieur de la société, il nous a aussi fallu convaincre.

Les fournisseurs chinois sont la cible d'une grande partie des acheteurs occidentaux. Ils sont fortement sollicités. Conscients qu'une faible partie de ces demandes de prix sont la promesse d'un solide et profitable partenariat, les meilleurs fournisseurs chinois n'hésitent pas à décliner ces offres ou vous remettent un prix exorbitant sensé vous dissuader de les rappeler.

Sollicités par les grands donneurs d'ordre, les meilleurs fournisseurs profitent de la concurrence à l'achat pour sélectionner leurs clients et améliorer de manière notable leurs conditions de vente.

Aussi pour localiser des achats, coûteux en investissement et faiblement attractifs en termes de volume, il faut donner aux fournisseurs des objectifs réalisables, proposer un programme clair et crédible sanctionné par un engagement à long terme.

CCIFC : Suivez-vous un code de conduite particulier dans la réalisation de vos achats en Chine ?

J.A : A notre niveau, nous menons plusieurs actions et sensibilisons nos effectifs comme nos partenaires à la pratique d'un commerce responsable, au respect des lois et des droits des salariés et au respect de l'environnement. Ces critères sont bien entendu partie intégrante de nos évaluations.

CCIFC : Quel conseil donneriez-vous aux candidats à l'achat en Chine ?

J.A : Acheter en Chine n'est pas une décision qui se prend à la légère. Il faudra veiller à raisonner en coûts complets en intégrant non seulement les coûts du transport des marchandises, les coûts financiers des stocks en transit, mais aussi les coûts de qualification des fournisseurs, de traduction des spécifications, de rédaction des contrats, les coûts de déplacement des acheteurs et des qualitatifs en Chine...

Il faut s'armer de patience, s'investir sans compter et bien s'entourer. Il n'y a pas de théorie ou de stratégie miracle, réussir ses achats en Chine c'est beaucoup de travail au quotidien.

Si vous construisez l'avenir de votre société en localisant vos achats en Chine, vous pouvez participer à la construction d'un monde meilleur en suivant un code de conduite responsable.