

La problématique organisationnelle et transport-logistique en Chine pour une PME française souhaitant y sourcer ses produits

Par Fabien Giordano, General Manager Central and North China et Ambroise Mathey, Sales Manager - CLASQUIN (Far East) Ltd – Shanghai Office

De plus en plus la Chine est un lieu incontournable pour une PME française qui souhaite sourcer ses produits en Asie. Pour se faire plusieurs grandes étapes doivent être clairement identifiées.

La première correspond à la phase de Sourcing (recherche d'information, où se trouve le fournisseur idéal?). La deuxième étape correspond à la sélection de l'usine et la mise en place du contrat d'achat avec le fournisseur sélectionné. La troisième étape correspond au suivi et fin de production. Puis vient la quatrième étape qui pose le choix ou non d'un service de "valeur ajoutée" logistique apporté au produit (assemblage de pièces détachées, emballage commercial, stickers), effectué en Chine avant que les produits ne soient expédiés vers l'Europe. La cinquième et dernière étape pose la question du transport international et son mode: aérien, maritime, combiné maritime/aérien.

Les risques et actions préventives pour une PME française souhaitant sourcer en Chine sont à mettre en lumière pour bien des raisons d'ordre pratique et évidentes. Il faut toujours se méfier des apparences. En vitrine, le site internet d'un fournisseur bien constitué, performant et bien désigné, mais en réalité une usine mal entretenue avec une manutention très approximative des produits. Il convient donc de se méfier des faux semblants, faire des visites sur place, des opérations d'Audit, effectuer des tests de productions. L'objectif final étant de s'assurer de la fiabilité du fournisseur chinois choisi.

La confidentialité est également un facteur majeur. Une PME peut éventuellement choisir plusieurs fournisseurs pour éviter qu'un seul fournisseur connaisse l'intégralité du produit fini au risque de le produire ensuite pour son propre compte. Une clause de confidentialité est à prévoir dans tout contrat passé avec une usine fournisseur. Egalement il convient de prendre toutes les précautions d'usage telles que le dépôt de marque, les brevets etc... Une PME ne souhaite pas voir son fournisseur chinois devenir son concurrent!

Une bonne gestion du temps de production et de sa périodicité sont aussi deux éléments importants. A éviter: la période qui précède le Nouvel An chinois. Les usines sont surmenées, c'est donc risqué quant à la qualité des produits, risque de

surfacturation de certaines prestations vu le timing serré imposé. Ainsi, dans le cas d'un retard de production, il peut être à prévoir que la PME ait une clause comportant des pénalités financières comme la prise en charge du fret aérien par le fournisseur chinois. L'objectif pour la PME restera toujours de savoir gérer les délais imposés par l'éloignement géographique de la Chine tout en restant dans les délais imposés par ses clients et sa propre activité.

L'emballage doit être clairement défini par celui qui achète à la PME. Plus le cahier des charges sera précis plus la PME saura l'imposer à son usine fournisseur et ainsi récupérer des produits correctement conditionnés pour le transport et éviter des coûts cachés.

Les conditions et les délais de paiement. Deux modes dominant largement:

- Le transfert bancaire: paiement direct entre la PME et le fournisseur.
- Lettre de Crédit: paiement de banque à banque. Plus sécurisé et plus coûteux.

En général, pour un premier achat le paiement se répartit comme suit : 30% d'acompte à la commande et 70% contre documents. En fonction des volumes d'achat, toutes les conditions de paiement sont envisageables (même parfois 0% à la commande). L'objectif restant de savoir éviter de tout payer avant d'avoir contrôlé les marchandises (contrôle par la PME elle-même ou via un prestataire).

Le relationnel entre la PME et son usine fournisseur peut parfois être difficile du fait d'un climat de négociations constant. L'investissement en temps passé avec son fournisseur est un gain de temps et d'argent pour la PME qui a pour objectif de créer une relation durable.

En cas de retard de production, le mieux est de prévenir toute problématique en suivant de près l'état d'avancement de la production et en fixant par exemple des objectifs de production sur une courte période, à quoi peuvent s'ajouter des contrôles sur site réguliers.

Avoir une unité de production en France qui puisse prendre le relais en cas de défaillance du fournisseur chinois peut constituer une alternative. Cependant, un facteur clef de succès demeure la présence physique sur place pour suivre la production et permettre à la PME d'obtenir ses produits en temps et en heure.

La confidentialité est une notion essentielle dans un schéma sourcing en Chine. De plus en plus de PME utilisent un prestataire logistique étranger ayant sa plateforme en Chine afin d'y réaliser l'insertion des produits dans leur emballage. Le contrôle qualité peut être effectué par une entité indépendante qui viendra sur site ou par le prestataire logistique s'il en a les compétences. Ceci ayant comme seul but de mieux servir son client français final et savoir le conserver. Le choix du prestataire se porte plutôt vers une société occidentale qui partagera les exigences de qualité et de résultats de la PME française. Car après ces opérations de logistique locale, le produit sera prêt à être présenté au client final, une erreur de qualité pénaliserait l'image de marque de la PME.

Le contrôle qualité effectué directement à l'usine avant toute expédition des marchandises est également un maillon important. En effet, pour une marchandise déjà expédiée mais identifiée plus tard comme défectueuse, son retour sera délicat, et imposera d'user de temps et d'énergies inutiles. Un cahier des charges doit donc être imposé au prestataire du contrôle qualité ou bien alors la pratique veut que l'on effectue

un contrôle quantitatif sur la totalité des marchandises et un contrôle qualitatif sur 10% de la production via un prélèvement représentatif. L'objectif ici pour la PME sera de savoir acheter au moins cher tout en conservant ses propres standards de qualité. Ces services ont une forte valeur ajoutée et permettent de diminuer le coût du produit fini. Ces prestations locales d'assemblage, d'emballage, de marquage et autres permettront d'avoir un produit prêt à être en magasin chez le client final.

Élément crucial de cette chaîne: le transport international. Une coordination optimale entre le donneur d'ordre (la PME ou son représentant en Chine), l'usine, le freight forwarder, la compagnie maritime ou aérienne est essentielle, ceci afin d'éviter tout surcoût. Ensuite le dédouanement est une étape capitale, les documents fournis à l'export doivent parfaitement correspondre à la réalité des produits transportés. En effet, si les douanes effectuent un contrôle de la marchandise avant l'expédition (ce qui est fait de façon aléatoire ou en cas de soupçons) et que celle-ci n'est pas conforme aux documents administratifs export, l'expéditeur encourt le risque d'être "black'listé" chez les douanes du port concerné.

Pour transporter ses produits le choix sera fait entre le transport maritime, 30 jours de port à port et peu cher, à la palette (LCL) ou par container entier (FCL). Le transport LCL (Less than Container Load) est une option essentielle pour le transport maritime. Il permet à une PME/PMI d'expédier par voie maritime ses produits "à la palette". De nombreux transitaires français offrent ce service sur une base de départs hebdomadaires. Certains ont un ou plusieurs containers qu'ils vont "consolider" chaque semaine avec les palettes de leur différents clients. La base tarifaire est fixée sur un ratio unique 1cbm = 1tone. En dessous de 12 à 15 CBM, il est intéressant pour l'entreprise d'expédier ses produits par ce service. Au delà, il est plus judicieux de charger un container entier FCL (Full Container Load).

Le transport aérien, 12 heures de vol Shanghai CDG mais nettement plus coûteux ou bien en combiné: maritime-aérien, en 15 jours depuis la Chine à l'Europe pour un coût 30% moins cher que l'aérien. A destination en Europe, la marchandise peut être acheminée par la route, par chemin de fer ou bien même par barge depuis le port d'arrivée jusqu'à l'entrepôt de la PME française.

Le choix de l'Incoterm est capital. C'est un des piliers du commerce international puisqu'il répartit entre un vendeur et un acheteur, la responsabilité de chacun, c'est à dire la répartition Risque / Coût entre l'une et l'autre des parties.

La Chine est un pays qui exporte en base FOB pour une grande majorité de ses exportations.

Pour conclure et à la vue de cette brève analyse quant aux étapes inévitables pour une PME française qui souhaite sourcer en Chine, quel model d'organisation est envisageable pour la PME qui souhaite agir concrètement en Chine? Plusieurs possibilités :

1- Le bureau d'achat interne:

Pour ce faire, de gros volumes d'achat en Chine sont concernés, il s'agit d'achats de production stratégiques pour l'entreprise acheteuse. Cela nécessite de mettre en place des moyens financiers et humains importants. Les prestations telles que le sourcing, le contrat d'achat, le suivi et la fin de production et le contrôle qualité sont effectués en propre. Eventuellement la valeur ajoutée logistique locale ainsi que le dédouanement et le transport international sont bien entendu sous traités.

2- Un responsable Achat:

(Ce modèle-ci correspond parfaitement à une PME/PMI)

Pour se faire, la PME se doit d'avoir une réelle récurrence dans ses achats en Chine. Il doit s'agir d'achats de production (stratégiques) également. Certaines prestations seront effectuées en propre et d'autres coordonnées: le sourcing, le contrat d'achat avec une trading ou une usine, le suivi et fin de production, le contrôle qualité, la logistique a valeur ajoutée, le dédouanement et le transport international.

3- La sous-traitance à 100%:

Il s'agira alors pour la PME de sélectionner une trading. Aucune prestation n'est coordonnée par la PME, la trading s'occupe de tout: sélectionner l'usine, la transitaire, le prestataire de contrôle qualité etc....

Le succès de la démarche d'achat en Chine pour une PME sera d'autant plus fort que celle-ci maîtrisera toute la Chaîne d'approvisionnement, du sourcing au transport des marchandises. La non-maîtrise d'un maillon de cette chaîne pourra avoir des conséquences difficiles à mesurer.