

Un marché de 300 millions de consommateurs : de quoi attiser la convoitise des entreprises occidentales. Au-delà de la recherche de fournisseurs dans une perspective exportatrice, elles pensent de plus en plus à s'installer dans l'Empire du Milieu. Mais comment s'y prendre ? Des experts et des professionnels présents en Chine vous prodiguent leurs 10 meilleures recommandations pour réussir votre implantation dans un pays où la logistique est en plein développement.



Shanghai - Pudong

©Rachel Lionsqui

# 10 conseils pour s'implanter en Chine



©Rachel Libonsqui

Shanghai - Place du peuple

## 1 Une société à capitaux 100 % étrangers : c'est possible !

En 2005, sur 44.001 entreprises à investissements étrangers (EIE) qui se sont établies en Chine (+0,8 %), 734 venaient du secteur transport logistique, postes et télécommunications (+ 15,1%). Jusqu'à la fin des années 1990, la plupart des EIE étaient créées sous forme de joint-venture (JV) avec un associé chinois. Aujourd'hui, la libéralisation, liée à l'entrée de la Chine dans l'OMC, privilégie la société à capitaux exclusivement étrangers (Wholly Foreign Owned Enterprise, WFOE), qui échappe ainsi aux rigidités de fonctionnement et de gestion d'une JV. « A présent, deux tiers des entreprises sont créées en WFOE », remarque Xavier Denis, mission économique

de Shanghai. Toutefois, la JV permet de tirer parti des autorisations et droits d'usage obtenus antérieurement par le partenaire, ainsi que de son réseau commercial et relationnel. Pour choisir le bon partenaire, vous pouvez donc commencer par voir les 700 entreprises françaises déjà installées. Heineken est implantée sous forme d'une WFOE depuis mai 2002. Elle a d'ailleurs décidé dès 2003 de prendre en charge les opérations logistiques qu'elle avait auparavant confiées à son agent. Enfin, selon les moyens dont dispose l'entreprise, créer un simple bureau de représentation, pour prospecter le marché, peut aussi être une première étape. ♦

43

### Eleechina ou les tribulations d'un Français en Chine

Jean-Pierre Roquet, marié à une chinoise, compte près de 20 ans d'expérience logistique en Chine chez Geodis et Bax. En 2000, il a créé Eleechina, une société chinoise qui a réalisé un CA de 8 M€ l'année dernière. Il assure le déploiement des produits à marque distributeur de Carrefour dans ses 70 magasins chinois, grâce à 300 personnes dans 4 entrepôts, dont un à Chengdu, pour livrer les magasins de l'Ouest chinois. Il a commencé par des opérations de copacking, puis a gagné un appel d'offres face aux grands noms internationaux. Le système repose sur des stocks peu éloignés des magasins pour une livraison en moins de 48 h. « Les magasins nous transmettent leurs commandes par EDI. Nous les consolidons et passons les ordres de réapprovisionnement aux fournisseurs. Les livraisons sont palettisées. Nos entrepôts sont rackés et optimisés pour le chargement. Mais malgré notre avance technique par rapport à beaucoup de concurrents, nous sommes loin des critères européens », avoue-t-il. ♦



©Valérie Conchate

## 2 Un passage obligé par les trois pôles côtiers

Du Sud au Nord, le delta de la rivière des perles en Chine du Sud (Canton, Shenzhen, Hong Kong), le delta du Yangzi Jiang et la région de Shanghai avec le golfe de Bohai sont les trois principaux pôles économiques et industriels de la Chine. La grande majorité des multinationales s'y sont installées. Dans ces pôles par lesquels transitent l'essentiel des produits exportés, l'émergence d'une classe moyenne augmente également le besoin de biens importés.

L'implantation géographique d'une société qui a transféré une part de son activité en Chine dépend de la localisation de ses fournisseurs et de la destination de ses exportations, et donc de ses besoins portuaires et aéroportuaires. Dans un second temps, le « Go West » promu par le gouvernement chinois, peut générer des économies (les salaires y étant moins élevés), mais il est aussi plus risqué du fait de la pauvreté des infrastructures logistiques à l'Ouest. ♦

### La dure réalité vue par Gefco

En juin 2002, Daniel Bréhon démarre le projet d'implantation de Gefco en Chine. Objectif : exporter le savoir-faire de la filiale de Peugeot Citroën Automobiles dans les différents métiers de la logistique automobile, du transport des pièces en juste-à-temps, en passant par la logistique d'entreposage jusqu'à la distribution des voitures. Gefco a choisi DTW Logistics, complémentaire de par son réseau express, comme partenaire de JV à 50-50. En juillet 2004, la JV obtient sa « Business Licence » et un contrat de services avec DPCA (JV entre Dong Feng et PSA). « DTW a permis d'accélérer les procédures d'implantation grâce à ses appuis politiques. Nous avons dû néanmoins patienter de longs mois pour les visas de travail des expatriés. Chaque métier doit avoir sa licence d'exploitation dans chacune de nos implantations, au siège de Pékin, à Shanghai et à Wuhan, à Hong Kong, d'autres sites étant projetés. 1,5 personne à temps plein gère les relations avec les administrations. »

A Wuhan, les opérations pour le compte de DPCA ont démarré en octobre 2004, en reprenant un magasin et 200 salariés d'une entreprise logistique locale. « Hormis deux directeurs de Business Units et moi-même, toutes les fonctions support sont remplies par des Chinois que j'ai recrutés. Profil-type : 30-35 ans, formation internationale, parlant l'anglais. »

De par ses capitaux étrangers, Gefco-DTW fait l'objet d'une surveillance plus sévère en matière de réglementation de transport, sociale et sécuritaire, d'où des surcoûts par rapport aux concurrents locaux pour qui « la loi n'est qu'une cible à atteindre à l'avenir ». Sa compétitivité repose sur son savoir-faire et sa qualité de service toutefois « difficile à valoriser auprès des clients chinois. Ils optimisent le prix du transport mais ne regardent pas le coût des stocks ; la chaîne logistique chinoise n'est pas tendue. DPCA, gérée par des Chinois pour les achats logistiques a une démarche client-fournisseur et non pas de partenariat win-win. Elle choisit le prestataire qui remplit le cahier des charges en étant le moins cher », déplore-t-il.

Daniel Bréhon s'avoue aussi déçu de la qualité des sous-traitants de transport routier : « les camions sont souvent dans un état lamentable et en surcharge. Il n'existe pas de véhicule standard, les chauffeurs n'ont pas d'horaires, les accidents de la route sont légion. Les délais de transport sont peu respectés. » Gefco-DTW a réalisé en 2005 un CA de 4,5 M€, et attend quatre à cinq fois plus cette année. ♦



Daniel Bréhon,  
Directeur général  
Gefco-DTW Logistics

©Gefco

# 3 Tirez profit des zones de développement

Les diverses zones de développement, qui ont poussé aussi vite que des bambous dans les aires géographiques les plus prisées depuis 20 ans, offrent :

- ◆ une fiscalité avantageuse, l'octroi des allègements ne répond pas toujours à une logique claire depuis les réformes fiscales et douanières liées à l'intégration de la Chine à l'OMC. Ainsi, certaines dispositions fiscales sont réservées aux entreprises de production...mais pas d'assemblage ;
- ◆ des terrains dotés d'infrastructures appropriées. Mais attention, certaines zones, notamment à Shanghai, sont si prisées qu'il y a pénurie de terrains industriels ;
- ◆ un service d'accompagnement durant le processus d'implantation pour mieux appréhender les méandres des administrations locales, via un « guichet unique ». Dans le cas des WFOE, le soutien des administrateurs de zone est primordial en matière de réglementation et de processus d'approbation. Au sein des zones franches, des zones logistiques sous douane ont vu le jour, dont la plus importante est Waigaoqiao, à Shanghai. Ikea, par exemple, utilise une plate-forme logistique de 16.000 m<sup>2</sup>, à Songjiang, près de Shanghai. Faurecia possède cinq sites de production et d'assemblage

en Chine. Toutes les parties importées destinées à l'assemblage transitent par Shanghai pour suivre la procédure douanière « one-stop ». Elles sont ensuite transportées à Wuxi, près de Shanghai, où un centre logistique les éclate selon les sites destinataires.

Par ailleurs, l'image de l'entreprise compte beaucoup pour les autorités chinoises. Plus la société est importante, plus les coûts d'implantation s'amenuisent : l'anticipation de revenus fiscaux plus élevés lui fait obtenir des tarifs plus compétitifs et un soutien local plus appuyé.

Pour un dirigeant chinois d'entreprise française, non sans humour, les administrateurs de zone utilisent les cartes valet-dame-roi (JQK). Le valet (J = le crochet) permet de vous appâter, la reine (Q = le cercle) de vous emprisonner, enfin le roi (K = le marteau) de vous assommer !

Les critères à considérer pour le choix d'une zone sont les suivants : statut, fiscalité, infrastructures et situation, coûts d'implantation (prix du terrain, de l'immobilier, salaires), présence de ressources humaines qualifiées, synergies industrielles, professionnalisme, sans oublier les relations des administrateurs de zone avec les autorités locales. ◆



©DHL

## L'art du Guanxi\* selon ID Logistics

ID Logistics s'est implanté en Chine mi-2004 pour accompagner Auchan, pour le compte duquel il gère un entrepôt. Ses sites de Shanghai, Pékin et Shenzhen comptent 90 personnes. « Notre implantation à Taïwan depuis 2001, où nous travaillons pour Carrefour, Heineken et Mattel, explique Eric Hémar, PDG d'ID Logistics, nous a facilité la tâche pour recruter le management local, qui lui-même nous a aidé à trouver un partenaire transport, une entreprise moyenne de Shanghai à la très bonne qualité de service. Avec Infolog, nous maîtrisons les systèmes d'informations en langue chinoise. Le cabinet Gide Loyette nous a fait opérer un montage juridique qui nous permet de contrôler les factures et les paiements. Nos concurrents directs sont les logisticiens chinois. Pour une offre lisible aux groupes internationaux, nous réfléchissons aux services de Freight Forwarding et de consolidation. » ◆



Eric Hémar,  
PDG ID Logistics

\* Guanxi (réseau d'appuis)

# 4 Développez votre Guanxi\* et vos relations avec les administrations

Il est important de créer son propre réseau de contacts au sein du parti communiste et dans les différents bureaux (environnement, taxe...), ainsi que dans les administrations des zones de développement. 48 % des entreprises logistiques interrogées par Eyefor-

transport soulignent que faire face aux réglementations gouvernementales représente le challenge-clé !

En effet, dans un État « quasi-fédéral », les interprétations sont différentes selon la région et les procédures, très complexes, évoluent dans le temps. Pour ne pas partir de zéro, le partenaire de JV est un bon appui. Pour une société à capitaux 100 % étrangers, cabinets de conseils et intermédiaires disposent de réseaux plus ou moins étendus sur place.

Plus largement, le business se caractérise par un grand pragmatisme et une forte concurrence. La relation humaine prime sur la relation contractuelle. En général, les règles officielles sont peu appliquées ou le sont de diverses manières. Prenez le temps de tisser des liens de confiance avec vos fournisseurs et partenaires afin de négocier des avantages mutuels. Montrez que vous êtes sérieux et rapide, et vous serez d'autant mieux apprécié. ♦

\*Guanxi (réseau d'appuis)



©UPS

©Geico

46

# 5 Fidélisez votre management chinois

Même si le réservoir est potentiellement là, il existe aujourd'hui une pénurie de matière grise et de compétences logistiques. Aussi le turnover des cadres chinois est significatif et l'inflation des salaires importante. Thierry Stuedzel, consultant QP Group, remarque la promotion de la logistique, avec

une spécialisation offerte désormais dans 76 universités contre une en 2000. Mais les formations universitaires restent très académiques et loin des applications pratiques souhaitées par les professionnels. Il s'avère donc primordial de mener une véritable politique de ressources humaines, en premier lieu lors du recrutement, pour déceler les meilleurs éléments, puis en termes d'engagement et de fidélisation des cadres les plus compétents. Formation, ouverture sur l'étranger, image de l'entreprise, mesures de protection sociale complémentaires sont des outils à considérer. Dans les premières années, il peut être judicieux d'envoyer des cadres expatriés pour faciliter l'assimilation mutuelle des cultures. Ces expatriés portent aussi les valeurs de l'entreprise ; ils y développent la gestion des coûts et le management par objectifs, encore peu répandus en Chine. ♦



©DHL

## 6

## Jouez la sécurité avec des prestataires internationaux

Pour sécuriser sa Supply Chain, il paraît nécessaire dans un premier temps de faire appel à un prestataire de taille internationale. Il gèrera les flux physiques complexes et la multitude d'intervenants. L'optimisation des coûts pouvant venir par la suite. Nombre de prestataires internationaux ont une mission d'organisateur de flux. Au-delà de son rôle de transitaire et de transporteur terrestre grâce à son partenaire chinois, Kuehne + Nagel insiste sur sa division 4PL, basée à Hong Kong. Ses clients mondiaux, comme Nortel par exemple, souhaitent en effet une prestation globale en Asie, avec pilotage des flux physiques et d'information. D'ailleurs, le groupe compte tripler sa surface d'entreposage en Asie d'ici 2008.

De même, « la majorité des transports de Faurecia vers les sites de production et d'assemblage chinois est prise en charge par de grands groupes internationaux, en particulier Geodis et DHL, ce qui garantit une meilleure qualité de service » souligne Rong Zhang de l'Association franco-chinoise pour l'économie numérique. Dans l'autre sens (export), le tarif prime sur la fiabilité : la part des fournisseurs chinois est donc plus élevée, et en croissance (en particulier Cosco).

Comme l'explique Alain Chimène, Directeur de Geodis Asie : « Grâce aux accords Cepsa et à notre implantation à Hong-Kong, nous sommes en avance et depuis janvier 2004, nos filiales en Chine sont à 100 % à capitaux Geodis. Détenteurs de la licence A, nous sommes transitaires aériens et maritimes et effectuons à Shenzhen et à Shanghai la consolidation et le contrôle qualité pour nos clients du textile et du Retail. Nous sous-traitons le transport routier. »

Et d'ajouter : « Nous avons besoin de gagner des parts de marché grâce à l'expertise de notre réseau international avant que les commissionnaires de transport locaux ne s'organisent en masse. Déjà, les grands monopoles étatiques comme Sinotrans et Cosco offrent une qualité de service satisfaisante en maîtrisant toute la chaîne. Nous avons pour le moment des clients chinois pour l'export, mais pas en logistique. Nous louons nos 20.000 m<sup>2</sup> d'entrepôts, très modernes et sous-traitons la main

d'oeuvre. Sur les côtes, malgré l'inflation, le coût au m<sup>2</sup> reste bien sûr moins élevé qu'en Europe, comme la main d'oeuvre. Nous voulons attirer en logistique nos clients internationaux du High-tech et de l'automobile qui nous utilisent comme transitaires. » Le chiffre d'affaires de Geodis Asie en 2005 est de 170 M€ (+30 %), dont la moitié en provenance de Chine et Hong Kong, qui tire le CA par une croissance de 35 à 40 % chaque année.

DHL Global Forwarding opère sur toute la Chine. « Notre développement est exponentiel. Le CA a doublé en deux ans pour atteindre 500 M\$ en 2005. Notre clientèle est à 85 % internationale, car nous avons du mal à nous placer en termes de tarifs pour les clients locaux », souligne Pierre Duarte, Responsable Nord Chine des clients français et belges. DHL et Exel resteront deux entités différentes, chacune avec leur JV (respectivement ZF et Sinotrans) jusqu'au début 2007. DHL opère de plus en plus de flux croisés, en exportant et dédouanant les produits pour tous les pays du monde, sans passer par le pays de la maison mère du client.

UPS élargit sa palette de services offerts en Chine. Comme l'explique Matt McGee, VP global marketing, UPS SCS, en plus de sa fonction de transitaire, UPS dispose d'un réseau domestique express qui couvre 320 villes. Il compte plus de 40 entrepôts représentant 2 millions de m<sup>2</sup> en Chine et à Hong Kong et assume la gestion des stocks, le tracking sur son réseau IT, la préparation de commande, le cross-docking, la logistique des pièces détachées, le management du commerce international et les opérations de douane.

Le déséquilibre structurel du fret maritime en faveur de la Chine pose problème. Et la « peek season », d'août à décembre, renforce le phénomène. CMA-CGM présent depuis 1992, possède aujourd'hui 59 bureaux. Pour Nicolas Sartini, Directeur central groupe en charge des lignes Asie-Europe, « les grands clients industriels et de la distribution souhaitent des prestations intégrées. Nous intégrons des prestations intermodales, rail, transport fluvial et routier et nous avons obtenu la licence pour réaliser des opérations logistiques en novembre 2005. » ♦



Rong Zhang, l'Association franco-chinoise pour l'économie numérique



Alain Chimène, Directeur Geodis Asie



©CMA-CGM

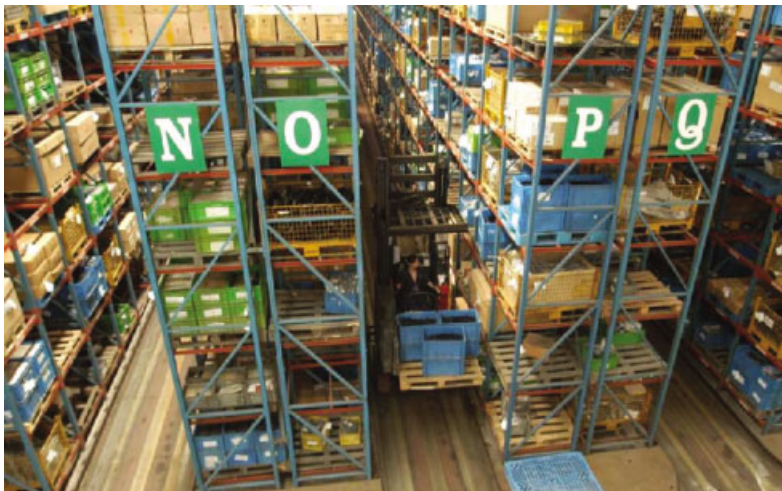
# 7 Attention aux infrastructures locales

Le marché logistique est très hétérogène selon les régions. Il s'avère très fragmenté, avec une multitude de petits acteurs, notamment dans le transport. Les flux logistiques en Chine sont très faiblement intégrés, les entreprises chinoises faisant peu appel à la sous-traitance. De plus, l'informatisation des échanges ne se développe que progressivement, les moyens de communication étant très hétérogènes. L'utilisation des nouvelles technologies est freinée par le coût peu élevé de la main d'oeuvre. D'où un retard dans la

standardisation de la logistique, activité à faible valeur ajoutée, proche des opérations de transport, livraison et stockage.

En outre, les autorités chinoises, encourageant l'investissement industriel, les services ont longtemps été restreints à l'investissement étranger. La création de sociétés à capitaux 100 % étrangers dans le transport de fret n'est autorisée que depuis fin 2005, hors accords CEPA pour les sociétés installées à Hong Kong. Ce qui explique les nombreuses JV des prestataires internationaux.

Le gouvernement a une politique pro-active en matière d'infrastructures, menant de gigantesques projets, notamment autoroutiers. Cependant, la croissance des échanges commerciaux est telle que le retard a du mal à se combler. A côté des quelques plates-formes très modernes dans certaines zones de développement, les entrepôts sont souvent des hangars basiques. Il existe beaucoup de « boîtes de 1.000 m<sup>2</sup> » plus faites pour accueillir un atelier qu'un entrepôt. Non surélevées, elles n'optimisent pas les opérations de chargement et de déchargement. Enfin, la chaîne du froid est l'un des secteurs où le manque d'investissements est le plus criant. ♦



©Getco

# 8 Surveillez les coûts et les délais

Les fournisseurs chinois livrent Ex Works ou font livrer jusqu'au port. Mais ils ne se rendent souvent pas compte des coûts cachés. Les délais de livraison par camion sont parfois aléatoires. Les ruptures de charges sont plus

nombreuses, tout comme les stockages intermédiaires. Une gestion rigoureuse des prestataires transport par le service logistique, avec critères et procédures précises à respecter, est indispensable.

Aussi faut-il prendre en compte les inefficiences et prévoir des stocks tampons plus importants. Les principaux coûts logistiques résident dans le stockage en Chine, à l'arrivée, dans les formalités douanières, les contrôles de l'acheteur, du qualité, du logisticien, les assurances, la gestion des litiges, des retards, des manquants et des abîmés. Enfin, les délais maritimes sont longs : 24 jours de transit entre Shanghai et Le Havre, pour un prix moyen de 1.000 \$ le conteneur. ♦



©CMA-CGM

# 9 Pensez à protéger votre propriété intellectuelle

« *Il y a une forte pression aux transferts de technologie en contrepartie des contrats, une avidité pour la technologie comme levier de développement* » souligne Pierre Denuelle, Industrie Conseil Chine. Aussi recommande-t-il de privilégier la WFOE sur les JV, plus protectrice du savoir-faire. « *Il faut savoir jusqu'où on accepte le transfert pour accéder au marché*, remarque Jacques Gravereau,

Directeur de l'institut HEC Eurasia. *De plus, la copie est très fréquente et il est souvent difficile de lutter contre l'outil industriel chinois.* » Le système judiciaire peine à faire appliquer la règle de droit, aussi les entreprises étrangères ont-elles intérêt à enregistrer leurs brevets et marques auprès des autorités avant toute implantation. Une précaution nécessaire, mais pas forcément suffisante. ♦

# 10 Refaites vos calculs avant de sauter le pas

Le principal attrait de la Chine est d'être l'atelier du monde. Jacques Grevereau, HEC Eurasia, déclare : « *La Chine suit peu ou prou le modèle économique du Japon, puis de la Corée du Sud dans les décennies précédentes. Un contrat implicite lie la société à l'Etat : le gouvernement a le « mandat du ciel* » pour créer la richesse, synonyme d'espoir. » Le gros réservoir des campagnes chinoises, avec un flux migratoire de 10 à 12 millions de personnes chaque année, garantit à l'avenir un avantage compétitif en termes de coûts de main d'œuvre. De plus, un marché de 300 millions de consommateurs et bientôt davantage est en train de se former en même temps que se développent les classes moyennes.

Toutefois tempère le consultant Bill Belt : « *Dans un raisonnement Supply Chain, le bas coût de la main d'œuvre n'est pas une raison suffisante pour s'implanter. Car les surcoûts cachés, notamment logistiques, réduisent le bénéfice. La délocalisation en Chine plutôt qu'ailleurs est avantageuse s'il est envisagé de pénétrer le marché chinois.* » En tout cas, le pourquoi est primordial et conditionne le type d'activités logistiques : flux aval pour la distribution, amont pour la production ou la sous-traitance. La délocalisation d'activités logistiques, de type étiquetage, emballage, différenciation retardée peut être judicieuse en termes de valeur ajoutée.

Tous les coûts directs et indirects et les risques

doivent donc être bien évalués en amont avant de se lancer dans l'aventure, de même que les moyens à mettre en œuvre. Ainsi, une PME pourra dans un premier temps développer son sourcing de fournisseurs chinois. « *Nous conseillons de grosses PME de 80 à 100 M€ de CA. Les projets typiques de 1 à 2 M€ d'achats annuels par type de produit ne justifient pas une implantation* », prévient Ming Li, consultant, cabinet de conseil en achats chez Synertrade. Et au cabinet de conseil en achats et logistique Masai de renchérir : « *La Chine est le pays de la grande série. Il devient difficile de trouver un fournisseur pour la petite série et la moyenne série* » ♦

**Christine Calais**

## Pour en savoir plus

- ♦ Les missions économiques françaises de Pékin, Shanghai, Canton et Hong Kong [www.missioneco.org/chine](http://www.missioneco.org/chine)
- ♦ Ubifrance, l'agence française pour le développement international des entreprises [www.ubifrance.fr](http://www.ubifrance.fr)  
Tél. : 01 40 73 34 60  
Fax : 01 40 73 31 46  
des ouvrages avec conseils et adresses utiles
- ♦ Le site du Ministère du Commerce, le MOFCOM : <http://english.mofcom.gov.cn>
- ♦ China Logistics 01/2006, étude d'EFT Research disponible sur [www.eyefortransport.com](http://www.eyefortransport.com)
- ♦ Association franco-chinoise pour l'économie numérique  
Tél. : 01 43 90 86 71  
[rongzhang0855@yahoo.fr](mailto:rongzhang0855@yahoo.fr)

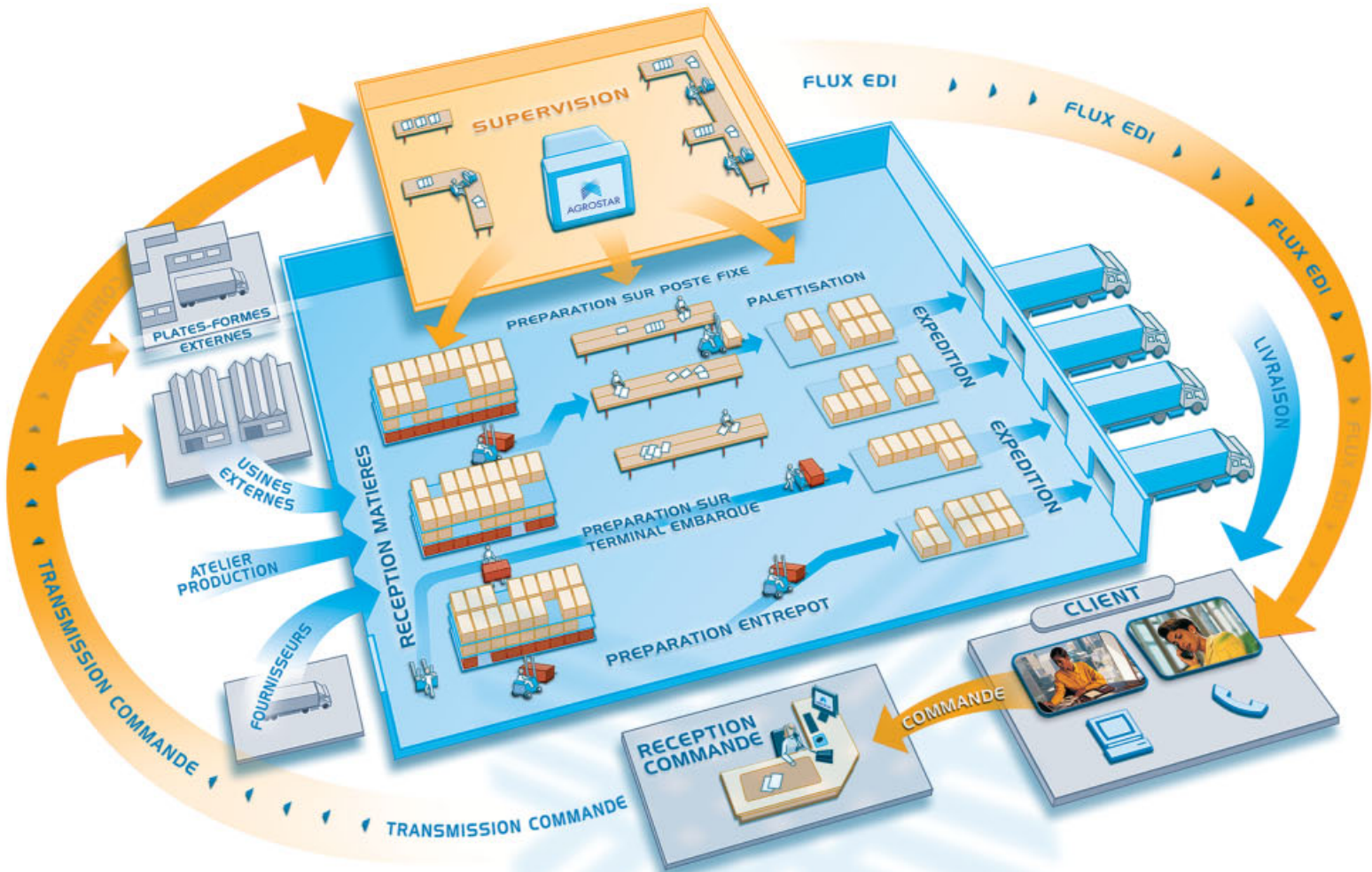


©DHL

# AGROSTAR : VOTRE TRAÇABILITÉ AU CŒUR DE NOS SOLUTIONS

## Agrostar APPLICATIONS

La solution métier de Supply Chain Execution qui pilote l'ensemble des flux alimentaires. Une solution de logistique globale : traçabilité - gestion commerciale - préparation de commandes - gestion de stock - gestion du transport - décisionnel.



 **Agrostar**

Site : [www.agrostar.fr](http://www.agrostar.fr)

E-mail : [info@agrostar.fr](mailto:info@agrostar.fr)

