

La Chine, une opportunité pour les prestataires logistiques ?

texte original
supplychainmagazine.fr

Jean-François Michel
entre Hanta Cablan
et Hervé Duparcq

56



La Chine attire tant par les perspectives de développement de son marché intérieur que par la compétitivité de ses ressources. D'ici 2007, elle devrait croître de 33 %.

En Europe de l'Ouest, l'atonie de l'économie impose aux industries les plus « concurrentielles » comme le textile, l'électronique ou les biens de consommation de changer de Business Model. D'où de nombreuses délocalisations dans l'Empire du Milieu. En s'ajoutant à la forte demande chinoise, les volumes export augmentent d'autant le potentiel de massification des flux et de réduction des coûts. Et alimentent ainsi le cercle vertueux de la croissance.

Plus récemment, la Chine a montré sa volonté de soutenir cet essor. D'une part en cherchant à rationaliser son industrie et sa logistique. D'autre part, en dispensant les étrangers qui souhaitent s'implanter de passer par les traditionnels Joint Ventures, complexes et peu fructueux. Ce pays entrerait-il dans une phase de maturité ? Et dans ce cas, quelles sont les perspectives de développement pour les prestataires logistiques sur le marché chinois ?

Des moyens logistiques rudimentaires

Le pays de Sun Tsu a posé les bases de la logistique militaire moderne depuis des siècles. Les méthodes et moyens mis en œuvre dans le cadre industriel

©DR



restent pourtant, dans une large mesure, très rudimentaires.

Il est courant de voir des véhicules surchargés et en mauvais état circuler sur des routes difficiles. Ils transportent des marchandises soumises à de nombreuses ruptures de charge qui, quand elles sont stockées, le sont dans des lieux difficilement descriptibles faisant office de magasins, pour ne pas dire d'entrepôts.

Si la Chine dispose de moyens logistiques pour l'export souvent gérés par

rent donc souvent nécessaires (un des premiers mots que vous apprendrez en Chinois est « Quangxi » qui signifie « Relations »).

Ainsi, les coûts, délais et services restent très en deçà de ceux relevés dans les pays de l'Ouest. Par exemple, les dépenses logistiques représentent 21 % du PNB, contre 10 % aux États-Unis et encore moins en Europe de l'Ouest. De sorte qu'en Chine, pour opérer avec succès, le logisticien ne se pose pas la question du « Combien ? » mais celle du « Comment ? ».

De nombreux plans de développement

Les dirigeants politiques ont conscience de cette situation. Les plans visent donc à faire progresser rapidement les infrastructures et les savoir-faire en matière de gestion de la Supply Chain et de la logistique. Et le Parti conduit d'une main assurée la mise en œuvre des solutions correspondantes :

- ◆ plan de développement des infrastructures
- ◆ plan d'éducation et de formation
- ◆ mise en place de solutions réglementaires locales

Concernant les infrastructures, elles se sont développées de manière très diverses.

Le développement commercial a d'abord privilégié la façade maritime, ainsi que les trois grands bassins hydrographiques :

- ◆ Rivière des Perles (Canton, Hong Kong, Shenzhen, Macao et Nanning) ;
- ◆ Yang-tseu-kiang (Shanghai, Hangzhou, Ningbo, Suzhou, Nankin, Wuhan, Chongging et Chengdu) ;
- ◆ Hoang-Ho - Mer de Bohai (Dalian, Tien Tsin, Yantai).

Étant donné la forte croissance de l'export et la difficulté d'implanter des organisations logistiques vers l'intérieur (manque d'infrastructures, freins législatifs, cloisonnement administratif), les prestataires logistiques ont pris pied dans ces régions.

Pour propager la croissance vers l'Ouest et permettre l'essor de la

©Kühne + Nagel

Une croissance de 8 % par an, des coûts faibles : la Chine a tout pour séduire les prestataires logistiques occidentaux. D'autant que les moyens logistiques locaux sont souvent rudimentaires.

Conscient des faibles infrastructures et ressources disponibles, le gouvernement chinois pilote de nombreux projets de développement et allège ses contraintes administratives.

Toutefois, même si les sociétés étrangères ne sont plus obligées d'instaurer des JV pour s'implanter en Chine, l'administration reste pesante.

De plus, la concurrence locale est forte. Par conséquent, si les opportunités de développement sont réelles pour les prestataires logistiques, elles vont exiger beaucoup d'efforts, de sens relationnel et de compétences en systèmes d'information.

des prestataires internationaux, ceux de la logistique « intérieure » sont encore très en deçà des besoins du marché. En effet,

- ◆ il n'existe pas de réseau de distribution ;
- ◆ encore limitée, la culture logistique des unités de production se préoccupe peu de productivité. Cependant, le besoin de faire progresser les niveaux de qualité et de service encourage le management à engager des actions dans ce sens. De même, sous l'impulsion constante du gouvernement chinois, des programmes de formation se multiplient pour augmenter le niveau de compétence ;
- ◆ la mise en place de « solutions logistiques » se heurte aux faiblesses des systèmes d'information et aux freins administratifs inhérents à l'organisation encadrée du marché. Des efforts relationnels incommensurables s'avè-

consommation intérieure, le pouvoir politique a lancé des plans de développement des infrastructures :

- ◆ autoroutières (300 km en 1989, 30 000 km en 2004, 82 000 km en 2008, dépassant alors le réseau autoroutier américain) qui verra en particulier se développer les axes Nord-Sud, actuellement faibles ;
- ◆ hydrographiques dont le projet de régulation des trois gorges sur le Yang-tseu-kiang est le symbole ;
- ◆ portuaires avec le développement de Yantian au Sud, du port en eau profonde de Yangshan relié au nord vers Shanghai par un pont de 32 km ;
- ◆ ferroviaires avec les relations Est-Ouest ;

se heurte à un ensemble de difficultés résultant de la situation actuelle.

Il doit tout d'abord résoudre des problèmes basiques afin d'asseoir une vraie qualité de ses produits et de son service en Chine. C'est le « Comment ? » avec toute l'énergie de définition, d'éducation et de « Quangxi ». De même, si ses produits sont destinés aux distributeurs à l'export, il doit disposer des systèmes logistiques les plus avancés pour répondre avec souplesse aux attentes de marchés distants, sachant que les aléas sont très importants. D'une part du fait de l'éloignement et d'autre part, en raison de contraintes telles que :

- ◆ le changement des règles, notam-

La performance des solutions mises en œuvre dépendra de l'aptitude à collaborer et à réagir à ces divers événements. Elle découlera aussi de la capacité à gérer en mode projet l'instauration de systèmes logistiques éphémères. Ainsi, les industriels et les distributeurs devront, plus que jamais, disposer d'une logistique orientée marché.

D'importantes perspectives de développement

Le potentiel de croissance des prestataires logistiques en Chine est élevé. En effet :

- ◆ la part des coûts logistiques actuellement sous-traités à des prestataires

	Rivière des Perles (Hong Kong, Shenzhen, Canton)	Yang Tsé (Shanghai, Ningbo, Suzhou)	Hoang Ho – Bo Hai (Tien Tsin, Dalian, Quingdao)
Electronique	25% IBM, Great Wall, Nortel	35% GE, Siemens, HP, Seagate	22% Motorola, Nokia, Lucent
Produits de consommation	40% TCL, Konka, Midea, Kelon, Galanz	19% Panasonic, Sharp, Little Swan, SVA	40% Haier, Hisense
Textile	13%	49% Jiangsu, Zhejiang	15% Shandong
Automobile	6%	26% VAG, GM	12%



- ◆ aéroportuaires (flottes, nombre de lignes ouvertes, aéroports...)

◆ et plus récemment de pôles logistiques (Suzhou, Luzhou...) dotés de statuts douaniers ou réglementaires simplifiés qui facilitent le développement des services logistiques.

Les prestataires internationaux et régionaux participent aussi au développement des solutions logistiques et de leurs infrastructures. TNT, UPS, EXEL ou DHL, pour ne citer qu'eux, tissent ainsi des réseaux et créent des plates-formes logistiques non seulement pour l'export, mais aussi pour le marché intérieur.

Faire face aux aléas

L'industriel qui souhaite diffuser ses produits en Chine par lui-même, via des intermédiaires (OEM ou ODM),

est estimée à 3 % d'un marché évalué à 300 milliards de dollars ;

ment du commerce international : la croissance soutenue en Chine déstabilise le commerce en Europe et aux États-Unis. Et les accords établis avec l'Organisation mondiale du commerce ou de manière bilatérale pour rétablir les équilibres peuvent compliquer les échanges. Ainsi, actuellement, certains produits électroniques doivent être fabriqués en Chine en CKD, puis assemblés et distribués en vue de minimiser les taxes à l'exportation de ces produits ;

- ◆ la capacité portuaire : en effet, si la construction de nombreux porte-conteneurs aurait pu estomper les problèmes de sous capacité rencontrés en haute saison, la croissance est telle que les infrastructures portuaires et aéroportuaires risquent quand même de ne pas suffire.

est estimée à 3 % d'un marché évalué à 300 milliards de dollars ;

- ◆ cette part devrait monter à 13 % d'ici 2010, sur un marché en croissance de 8 % par an durant la période à venir.

Les régions aujourd'hui les plus favorables sont, dans la zone côtière, les trois bassins hydrographiques (Rivière des Perles, Yang Tsé, Hoang Ho), avec une préférence vers les deux premières plus orientées export. Les situations par industrie sont cependant sensiblement différentes et pourront orienter les choix de développement commercial. L'industrie lourde étant très présente dans la région de Shanghai.

Les prestataires devront toutefois tenir compte de la volonté politique de déplacer les activités vers l'Ouest.

Ainsi la province du Sichuan est déjà très fortement développée dans le domaine de l'électronique (avec une vocation à servir le marché intérieur). Il faudra aussi suivre le possible développement d'infrastructures nouvelles entre l'Europe et la Chine, tel que les essais de transport ferroviaires de la Russie le laissent augurer.

Le parcours administratif s'allège...

Dans le passé, beaucoup ont cru – y étant par ailleurs obligés – que la création de Joint Ventures réduirait le cycle de développement. En réalité,



60

peu ont réussi, les partenaires ayant souvent des objectifs différents.

Aujourd'hui, toute société étrangère peut s'établir en Chine sans obligation d'avoir des actionnaires locaux (pour les principales activités exercées par des logisticiens). Cela va contraindre les alliés potentiels à partager leurs rêves et objectifs. Ce qui, pour le moment, reste difficile.

Pour nombre de prestataires, le chemin le plus sûr sera donc de « valoriser leur capital clients » en suivant

leurs déplacements de la production ou de la sous-traitance. Cela imposera d'exceller car la concurrence locale existe, avec des coûts faibles. Mais pour le moment, le niveau d'efficacité reste heureusement encore assez loin des standards occidentaux.

... mais reste très complexe

Néanmoins, la complexité réglementaire reste un défi pour le développement des prestataires en Chine. Il faudra beaucoup de temps et d'énergie pour établir les relations, obtenir les autorisations et faire accepter ces projets par les différentes administrations, tant provinciales que nationales.

Sans aller jusqu'au niveau local, l'organigramme de l'exécutif chinois illustre bien la complexité de l'administration. Sur les quatre vice-premiers ministres, trois ont des domaines réservés.

◆ Huang Ju (en plus de l'Industrie et des Finances) gère les transports maritimes, fluviaux, routiers, aériens et postaux.

◆ Wu Yi (qui a aussi la santé, l'environnement et la recherche) est responsable des douanes et des agences santé/alimentation.

◆ Zeng Peiyan s'occupe des plans, notamment en matière de transport, et des réformes.

Ainsi, en tout, pas moins des dix administrations peuvent être impliquées :

◆ la Commission du développement national et des réformes

◆ le Ministère du commerce

◆ le Ministère de la communication (transports)

◆ l'Administration de l'aviation chinoise

◆ le Ministère des chemins de fer

◆ la Poste d'état

◆ l'Administration générale des douanes

◆ l'Administration générale des taxes

◆ l'Administration générale de l'industrie et du commerce

◆ l'Administration générale des inspections qualité, contrôles et quarantaines.

Une forte concurrence locale

Après avoir pris la décision de s'implanter, ciblé les activités et effectué les démarches administratives, quels seront les concurrents auxquels les prestataires seront confrontés ?

◆ Des sociétés privatisées issues de l'Etat (environ 50) ayant éventuellement noué des alliances avec des groupes internationaux : elles ont généralement une présence importante en Chine, de fortes relations avec le gouvernement et donc les industriels locaux (souvent eux-mêmes issus de privatisations), et disposent de bons moyens financiers. Mais elles sont aussi souvent en phase de restructuration et ont des niveaux d'excellence variables (faible dans les domaines technique et informatique). A titre d'exemple, on peut citer Sinotrans, Cosco, China Post/Ems...

◆ Des sociétés du secteur privé (des milliers) : elles sont le plus souvent locales et sur des niches. Elles sont limitées en termes de moyens propres, de savoir-faire et de capacité de financement. Parmi celles-ci, les plus en vue sont EAS (récemment alliée à Kerry), Da Tian ou PGL...

◆ Des prestataires internationaux tels que UPS, EXEL ou DHL, mais aussi Panalpina ou Kuhne + Nagel pour les flux internationaux, qui s'appuient sur des partenaires locaux qu'ils doivent maîtriser.

◆ Enfin, les organisations internes des industriels chinois qui bénéficient de leurs activités et recherchent synergies et massification en proposant leurs services à des tiers. Ils ne disposent généralement pas de tous les savoir-faire nécessaires à leur développement et ne sont pas toujours accueillis avec bienveillance par leurs compétiteurs ou par des industries tierces dont ils ne connaissent pas assez les exigences. C'est le cas d'Haier ou de Lenovo.

Une chose est sûre : il y a un marché en Chine pour les prestataires. Mais ils devront aller le chercher.

Jean-François Michel
Associé, Freelog