

# CHAÎNE LOGISTIQUE RECHERCHE EFFICACITÉ

Pierre-Yves Baubry

PHOTOS AIMABLEMENT FOURNIES PAR THE BOX SOLUTIONS

**>> Pour rester compétitives, les petites et moyennes entreprises occidentales qui s'approvisionnent en Asie doivent renforcer l'efficacité de leur chaîne logistique. Un domaine dans lequel Taiwan peut leur fournir des solutions**

**L**e Père Noël sera-t-il à l'heure ? Chaque année, la question hante nombre d'entreprises européennes et nord-américaines, en particulier celles dont les résultats dépendent fortement de ce pic d'activité saisonnier. Retards de livraison, erreurs sur les articles : à l'heure où les approvisionnements se font largement en Asie, le moindre grain de sable dans la chaîne logistique entraîne des coûts importants, tant en termes financiers que d'image.

Plus généralement, les entreprises cherchent à gérer au mieux leurs flux opérationnels, rendus plus complexes par la multiplication du nombre de fournisseurs, le raccourcissement du cycle de vie des produits et les exigences toujours plus fortes des clients. Si les grands groupes disposent d'une organisation leur permettant d'assurer la gestion des flux financiers, de marchandises et d'information avec leurs partenaires, les petites et moyennes entreprises (PME) occidentales opérant en Asie ont souvent des difficultés à maîtriser cette chaîne logistique. C'est notamment à Taiwan, situé au carrefour de nombreuses routes commerciales, que s'inventent de nouvelles stratégies d'achat visant à répondre à ces défis.



## CINQ RÈGLES D'OR

**P.-Y.B.**  
**P**récurseur en matière d'expédition directe – en 1990, sa société de distribution de cycles a été la première à livrer ses clients européens directement depuis les sites de production en Asie –, Renaud Verdin, PDG de The Box Solutions, rappelle cinq règles d'or à destination des PME souhaitant s'approvisionner en Asie. « Premièrement, il ne faut déplacer que ce qu'il est indispensable de déplacer. Mieux vaut garder la production à proximité de ses fournisseurs. Deuxièmement, il convient de traiter sur place les problèmes de qualité, par exemple dans le cas d'un produit défectueux, avant d'acheminer les biens vers leurs différents distributeurs. Troisièmement, il faut recueillir des informations non pas sur ce que le fournisseur ou l'intermédiaire prévoit de faire (« On pense expédier demain ») mais sur la situation réelle (La production est-elle achevée ? Le conteneur est-il réservé ?). Quatrièmement, il faut résoudre les problèmes sans augmenter ses stocks : si par exemple le coloris livré ne correspond pas à la commande, stocker les produits en attendant qu'ils s'écoulent représente un coût pour l'entreprise ; mieux vaut régler le problème en amont, avec le sous-traitant responsable de l'erreur. Enfin, il faut apprendre aux fournisseurs à résoudre les problèmes rencontrés plutôt que d'essayer de le faire à sa place. » ■

« Pendant longtemps, la chaîne logistique n'a pas été au centre des préoccupations des entreprises, mais depuis une quinzaine d'années, c'est un domaine où elles cherchent à réduire leurs coûts », relevait, lors d'un atelier récemment organisé à Taipei par la Chambre de commerce et d'industrie France Taiwan, David Enjolras, directeur de la branche taiwanaise de The Box Solutions, un consultant et prestataire de services logistiques aux PME, dont le siège est au Canada. « Pour réduire les coûts, il importe de rendre la chaîne logistique plus efficace et, pour ce faire, disposer d'informations fiables est la clé », affirme ce Français installé depuis 9 ans à Taichung, sur la côte ouest de l'île.  
 « Transporter l'information revient bien moins cher que de transporter les biens », renchérit Renaud Verdin, PDG de The Box Solutions. Un conseil qui s'adresse particulièrement aux PME, lesquelles ont

un besoin vital de s'assurer de la qualité des biens qu'elles font produire en Asie. L'enjeu principal, insiste-t-il, est pour elles d'avoir une visibilité sur l'ensemble de leur chaîne logistique afin d'être en mesure de mieux la contrôler.

### Au plus près des fournisseurs

Pour leurs approvisionnements en Asie, un nombre croissant de ces PME cherche à se passer d'intermédiaires ou à en limiter le nombre, note David Enjolras. Aidées par Internet et la généralisation de la pratique de l'anglais, elles sont désormais à même de négocier directement avec les vendeurs. Ce faisant, elles bénéficient d'une plus grande transparence sur les termes du marché mais doivent en contrepartie trouver des solutions à des problèmes très concrets : organiser une bonne coordination entre les sous-traitants et les équipes concevant les produits, vérifier l'état d'avancement de la production chez les sous-traitants, s'assurer du respect des délais, regrouper les produits fabriqués par différents sous-traitants avant leur expédition vers les pays où ceux-ci seront commercialisés, etc. En particulier, souligne David Enjolras, les entreprises souhaitant se passer des services d'une société >>

Les entrepôts de The Box Solutions, à Taichung.

Regrouper à Taiwan les produits fabriqués par différents fournisseurs asiatiques avant leur expédition en Europe ou aux Etats-Unis : une solution efficace, estime David Enjolras.

>>

d'import-export ont besoin d'obtenir un permis d'exportation. Dans cette optique, l'ouverture d'un bureau en Asie est indispensable, et Taiwan dispose à cet égard d'atouts certains.

Le positionnement de Taiwan comme hub logistique figure en bonne place parmi les arguments avancés en faveur de l'île par le Centre de services InvesTaiwan. Créé le 8 août dernier, celui-ci coordonne, sous la forme d'un guichet unique, l'action de l'ensemble des services de l'Etat et des collectivités locales dans le but de faciliter les démarches des investisseurs potentiels. Taiwan, rappelle InvesTaiwan, est en moyenne à moins de trois heures de vol des sept plus grandes métropoles du Pacifique ouest, et il ne faut en moyenne que deux jours et demi aux navires marchands pour relier, depuis Kaohsiung, les cinq premiers ports de la région : Hongkong, Manille, Shanghai, Tokyo et Singapour. Dans la perspective des réseaux mondiaux de production (*Global Production Networks*), comme les appellent les géographes, une implantation à Taiwan, aux avant-postes du marché chinois, prend ainsi tout son sens. Plus de 10 multinationales, dont Fujitsu, Intel, Bayer, SmartLink, Samancor ou encore Applied Materials y ont d'ailleurs implanté leur centre mondial de distribution.



La position unique de Taiwan peut aussi intéresser les PME, souligne David Enjolras. « Dans le cas de produits peu volumineux dont l'unité de transport n'est pas la palette mais le carton, de toute taille et de toute forme, pour une PME faisant produire des pièces détachées en Chine, au Viêt-nam, à Taiwan et au Japon, regrouper sa production à Taiwan avant de l'exporter vers l'Amérique du Nord ou l'Europe permet de gagner en rapidité et en efficacité, à un coût moindre. De plus, l'entreposage y est moins onéreux qu'en Chine : la gestion d'un entrepôt coûte plus cher à Shenzhen qu'à Taichung. Enfin, la souscription d'une assurance pour les marchandises transportées par voie maritime peut s'avérer meilleur marché à Taiwan. »

L'île compte de plus des infrastructures portuaires performantes, auxquelles le gouvernement a couplé des zones franches offrant aux entreprises des formalités allégées, un guichet administratif unique et des exemptions de taxes, note Renaud Verdin. Box Solutions a d'ailleurs implanté l'an dernier un entrepôt dans la zone franche du port de Taichung. « La signature avec Pékin de l'Accord-cadre de coopération économique devrait contribuer au développement de l'activité logistique à Taiwan, comme en témoigne l'annonce par le géant chinois du transport maritime China Ocean Shipping Group Company (COSCO) de l'ouverture d'un bureau de représentation dans l'île, estime-t-il. Un autre avantage réside dans la qualité des ressources humaines et la manière de travailler des Taiwanais : ici, par certains côtés, vous n'êtes pas en Chine mais aux Etats-Unis. »

### Des sous-composants à l'expédition directe

Disposer d'un bureau en Asie permet également aux PME de réviser leurs stratégies d'achat en se procurant directement certains sous-composants auparavant laissés à la discrétion de leurs fournisseurs. « Dans le secteur des cycles, par exemple, cela permet à l'entreprise, en plus d'augmenter ses marges, de garder une longueur

d'avance en ne faisant pas involontairement bénéficier ses concurrents, par l'intermédiaire du sous-traitant, d'une innovation technologique », note Renaud Verdin qui conseille des marques nord-américaines à la pointe dans ce secteur.

L'entreprise a alors aussi davantage la main sur la gestion des stocks, en particulier si elle sait mettre en place les outils décisionnels adaptés. « Les logiciels de planification avancée les plus connus sont souvent inabornables pour des PME. Des solutions sur mesure sont donc à envisager, estime David Enjolras. Surtout, il faut s'assurer de la qualité des informations entrées dans le système par les différents intervenants de la chaîne logistique. De ce point de vue, la culture du partage de l'information est plus répandue à Taiwan qu'en Europe ou qu'aux Etats-Unis, par exemple. »

L'établissement d'une branche ou d'un bureau en Asie permet enfin de recourir plus aisément à certaines techniques de gestion de la chaîne logistique, comme celle de l'expédition directe (*drop shipment*). Celle-ci consiste pour l'entreprise à laisser son fournisseur expédier les biens directement au client, sans que ceux-ci apparaissent dans les stocks de l'entreprise, ce qui réduit d'autant l'investissement financier et les risques. « Sans structure en Asie et sans connaissance avancée du commerce international, l'entreprise se livrant à l'expédition directe est contrainte d'accepter de partager avec son fournisseur certaines données sensibles comme les coordonnées des clients ou le prix de vente, analyse David Enjolras. Planter une structure en Asie permet au contraire de mettre en place un processus de communication adéquat entre la PME et son fournisseur. »

Les biens sont alors stockés quelque part en Asie avant d'être acheminés directement aux clients. Mais ces derniers rechignent à recevoir leurs commandes au compte-gouttes, d'où l'intérêt de consolider les expéditions, c'est-à-dire de regrouper des produits fabriqués par différents sous-traitants en Asie avant de les livrer au client. « Taiwan est à nos yeux un endroit idéal pour cela », conclut le Français. ■

## ZONES FRANCHES

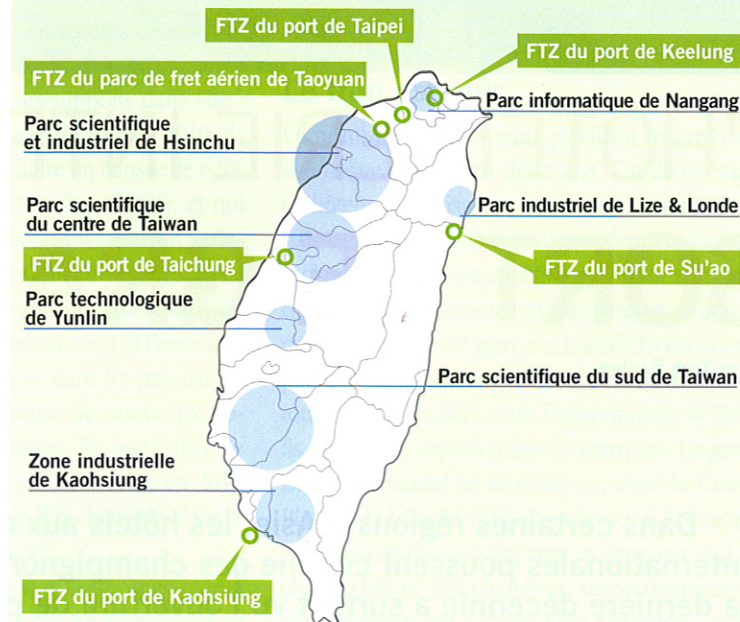
P.-Y.B.

**A**Taiwan, la première zone franche portuaire a été établie en 2004 dans le port de Keelung, au nord de l'île. Il en existe aujourd'hui quatre autres avec celles des ports de Kaohsiung dans le sud, de Taipei dans le nord, de Taichung dans le centre et de Su'ao à l'est. Une zone franche a aussi été mise en place pour le fret qui transite à l'aéroport international de Taoyuan.

Les entreprises qui s'implantent dans ces aires désignées sont spécialisées dans la préparation des conteneurs (« consolidation » de biens en provenance d'autres pays asiatiques et destinés à être expédiés ensemble vers les clients nord-américains ou européens), y procèdent à des activités de logistique ou à des assemblages industriels simples, ainsi qu'au conditionnement des produits. L'activité de chaque zone franche tend à refléter son environnement industriel immédiat, en fonction notamment de la spécialisation des parcs scientifiques et technologiques situés à proximité.

Les entreprises opérant en zone franche sont exonérées de droits à l'importation et de taxes, et bénéficient en outre d'une législation allégée pour l'embauche de travailleurs étrangers, ceux-ci pouvant représenter jusqu'à 40% de la main-d'œuvre. A la fin du mois de septembre, le ministère de la Planification et du Développement économiques dénombrait 105 entreprises installées dans les cinq principales zones franches du pays. La dernière en date, non incluse dans ce recensement, a vu le jour en mai dernier sur le port de Su'ao, dans le district d'Yilan. Axée sur les industries vertes, elle pourrait dégager d'ici 5 ans un chiffre d'affaires de 6,77 milliards de dollars taiwanais et permettre la création de plus de 900 emplois. ■

### LES ZONES FRANCHES (FTZ) ET LES PRINCIPALES ZONES INDUSTRIELLES À TAIWAN



Source : ministère des Transports et des Communications