

■ Université d'Automne 2003 ■
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales - Entreprises

Judi 23 et vendredi 24 octobre 2003 ■ Lycée Louis Le Grand ■ Paris

« Les entreprises dans la mondialisation »

Un exemple d'internationalisation dynamique: la stratégie d'implantation de Chargeurs en Chine

UIT Chargeurs



ATELIERS LOUIS LE GRAND
UNIVERSITE D'AUTOMNE 2003
INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Etude de cas Textile : Chargeurs

Un exemple d'internationalisation dynamique : la stratégie d'implantation en Chine

Présentation par Christophe POTHIER
Directeur Corporate Development
Groupe CHARGEURS

Lycée Louis-le-Grand
Jeudi 23 Octobre 2003

UNION DES INDUSTRIES TEXTILES
Direction des Affaires Economiques
Contact : J.Fr. MEZAIZE
☎ 01.47.56.31.26
E-mail : jean-francois_mezaize.uit@textile.fr

Institut de l'entreprise

Etude de cas Textile : Chargeurs

Un exemple d'internationalisation dynamique : la stratégie d'implantation en Chine

Présentation du Groupe

Le Groupe Chargeurs est la première entreprise textile française, leader mondial sur 3 de ses 4 grands métiers (peignage de laine, entoilage pour vêtements, et films de protection). Le chiffre d'affaires pour 2002 s'élève à 1,107 milliard d'euros, Avec 87 % du CA réalisé à l'étranger et 5.600 personnes dont 3.800 à l'étranger (1.800 en France) Chargeurs confirme une très forte et ancienne identité internationale illustrée il y a quelques années par le transport aérien (compagnie UTA) et par le maritime (croisières Paquet ...).

Localisation des activités du Groupe :

A l'exception de la Division « Films de protection » qui opère essentiellement sur l'Europe et l'Amérique du Nord, les trois autres Divisions ont une présence industrielle importante en Asie et notamment en Chine :

- Tissus : Portugal, Maroc, Lituanie, ... Chine (1 usine)
- Laine : Union Européenne,Chine (une usine – région de Shanghai),etc.
- Entoilage : Union Européenne,Chine (3 usines).

La Chine constitue une plate-forme de développement vers la région asiatique pour le marché des films de protection. La Division « Films de protection » a ainsi installé un Service Center à Shanghai et un bureau commercial à Pékin. L'essentiel de la localisation en Chine concerne donc pour l'instant les 3 Divisions évoquées plus haut.

Répartition des ventes par Divisions :

- Laine : 38 %
- Tissus : 20 %
- Entoilage : 24 %
- Films protection : 18 %

Répartition des ventes par zones géographiques :

	Europe	Asie	Amérique(s)	France
Chargeurs Laine	49 %	42 %	9 %	1 %
Chargeurs Entoilage	56 %	28 %	16 %	-
Chargeurs Tissus	53 %	8 %	2 %	37 %
Films de protection	46 %	5 %	42 %	7 %

L'organisation industrielle & financière du Groupe

Avant d'analyser l'implantation et le fonctionnement de Chargeurs en Chine, il est nécessaire de rappeler l'organisation industrielle et financière assez originale du groupe. En effet, confronté aux fluctuations importantes du cours de la laine, le groupe Chargeurs a lancé entre 1996 & 2001 un vaste programme de réorganisation industrielle baptisé « Dolly » afin de recentrer le groupe sur les métiers de base d'une part, et d'autre part, d'externaliser les fonctions purement industrielles vers des sociétés nouvelles extérieures au groupe, juridiquement et financièrement indépendantes.

Ainsi, pour la Division « Laine », la gestion de la totalité des opérations relatives à la matière première lainière a été déléguée à une société nouvelle « CWT » qui réalise les opérations suivantes :

- Passation des commandes auprès des clients
- Achats de laine
- Gestion des stocks
- Travaux de transformation

Cette opération de titrisation de l'outil industriel entre 1996 & 2001 a permis une réduction significative des capitaux immobilisés (environ 25 millions d'euros).

Pourquoi la Chine ?

Sur le métier central de Chargeurs - la laine - , la Chine représente avec l'Italie, les deux piliers actuels et futurs de la consommation lainière mondiale (environ 75 % de la demande mondiale). De plus, outre la taille, la forte croissance du marché chinois alimentée à la fois par le développement du marché intérieur et par l'effet des délocalisations en Asie, a joué en faveur d'une implantation de l'entreprise sur le sol chinois en 1996. Leader mondial du négoce de laine, le groupe Chargeurs s'est positionné d'emblée sur les deux plans : industriel et commercial via la structure « Shanghai Laine Worsted Co. ». Suivirent l'implantation d'une usine pour le compte de la Division « Tissus » et plus récemment de l'implantation de 3 usines pour le compte de la Division « Entoilage ». Au total, Chargeurs dispose donc maintenant de 5 unités en Chine.

Sur le potentiel du marché chinois, rappelons les conclusions de l'étude menée en 2002 par le CEPIL et l'Institut Français de la Mode (IFM). Partant d'un marché domestique de vêtements d'environ 50 milliards de \$ en 2000, avec une hypothèse de croissance du PIB de + 7 % et un coefficient budgétaire (dépenses d'habillement des ménages) de + 10 % (soit le double du taux français), le marché chinois progresserait de la manière suivante :

2005	:	78 milliards de \$
2010	:	100 milliards de \$

La présence industrielle et/ou commerciale en Chine est d'autant plus indispensable que le secteur textile chinois affiche des objectifs de développement très ambitieux d'ici 2005 (Cf : Annexe) avec notamment un marché intérieur de vêtements comptant pour 64 % du total textile/habillement.

C'est sur ce marché qu'opère la Division « Entoilage » qui réalise les doublures de vêtements. Cette Division compte environ 1.800 personnes et une implantation mondiale : Europe, Afrique , Amériques, Asie, avec une répartition d'activités suivante :

En %	Production	Distribution
- Amérique(s)	40 %	60 %
- Asie	60 %	40 %

Au total, cette activité compte 20 unités de production dans le monde (dont 3 en Chine) et 18 sociétés de distribution (dont 1 à Hong Kong) et 21 bureaux de représentation (dont 14 en Chine). Le marché de l'entoilage représente un potentiel d'environ 1 milliard d'euros ainsi réparti :

Asie	:	54 %
Amériques	:	13 %
Europe	:	33 %

Avec un chiffre d'affaires de 227 millions d'euros en 2002, Chargeurs Entoilage détient 21 % du marché mondial, dont 11 % du marché asiatique et 34 % du marché européen. Il existe donc un réservoir de marché important à pénétrer sur la zone asiatique. En termes de production, la fabrication européenne reste dominante (58 %), mais la croissance vient de la production effectuée en Asie (à hauteur de 28 %). De plus, les produits d'entoilage ont vocation à monter en gamme, avec une politique soutenue d'innovation (32 brevets déposés dans le monde) et une rotation de plus en plus rapide du cycle de vie du produit :

Répartition des ventes selon l'âge des produits :

En % du total des ventes	Age des produits
60 %	3 à 5 ans
20 %	1 à 3 ans
7 % (objectif : 10 %)	Inf. à 1 an

Chargeurs Entoilage – Asie réalise près de 30 % du chiffre d'affaires global de la Division, avec 20 % de l'effectif global (335 personnes en 2003). La présence en Asie est principalement centrée sur la Chine où se trouvent 3 usines de production (deux près de Shanghai et une à Guangzhou : DHJ China & China Interlining Shanghai) et d'importantes structures commerciales depuis la fin des années 80.

Assez naturellement, les implantations industrielles sont situées en Chine, en Malaisie et au Sri Lanka, les unités de distribution étant situées autour de plates-formes régionales fortement centrées sur les services (Hong Kong, Singapour et Corée du Sud).

Tableau des implantations industrielles et commerciales en Asie :

	Unités de production	Unités de distribution	Bureaux de représentation
Chine	3		14
Malaisie	1		
Sri Lanka	1		
Hong Kong		1	
Singapour		1	
Corée du Sud		1	
Vietnam			2
Inde			2
Japon			1

Le modèle économique d'implantation en Chine

Le choix de la localisation en Chine repose sur deux objectifs :

1. Des transferts de sous-traitance
2. Un fonctionnement en réseau

En premier lieu, la localisation en Chine vise à optimiser le transfert de savoir-faire industriel d'origine européen, à des coûts de production moindres, en trouvant localement des sous-traitants performants pour tous les stades de fabrication, capables de s'adapter aux effets saisonniers des cycles industriels. Deux configurations ont été adoptées : une organisation en site propre et une organisation en Joint Venture (usine près de Pékin). Cette formule vise à la fois le marché domestique chinois et constitue également une plate-forme régionale importante pour la fabrication de produits dits « basiques ». Rappelons que les coûts horaires chinois sont de 3 avec un indice 100 pour les USA.

Tableau comparatif de quelques coûts du travail

Indice (Base 100 = USA)

Pays	Indice de coût
Allemagne	140
France	105
Etats-Unis	100
Espagne	70
Portugal	35
Pologne	19
Turquie	14
Maroc	13
Tunisie	12
Bulgarie	7
Inde	4
Chine	3
Pakistan	2

Source : Werner International, 2003

En second lieu, l'implantation du groupe en Chine vise à optimiser un fonctionnement en réseau en accompagnant les clients de Chargeurs dans leur développement international à partir de l'intégration de la filière en aval. Face aux délocalisations massives des confectionneurs (clients des Divisions Laine, Tissus et entoilage) en Turquie ou en Asie ..., le groupe souhaite être en mesure d'offrir un service global à partir des sites européens et asiatiques. Cette offre « services » est un des axes forts du développement de Chargeurs. Ce modèle d'offre globale a connu un essor important au moment de la crise financière asiatique des années 1997/98 avec l'apparition de nouveaux comportements d'achat des grands donneurs d'ordre internationaux privilégiant les solutions globales intégrées. Rappelons ainsi que des donneurs d'ordres majeurs comme Wal-Mart, GAP ou T. Hilfiger ont fortement gonflé leur sourcing direct en Asie (Chine, Inde ...).

Exemple du sourcing « Habillement » en Inde (2003 – 2005) :

Wal-Mart	:	1 Milliard de \$
GAP	:	500-600 Millions de \$
Tommy Hilfiger	:	100 Millions de \$

Risques & opportunités d'une implantation industrielle en Chine

Une évaluation rigoureuse a été menée entre l'implantation lourde et le simple sourcing. La première solution convient si l'objectif consiste à prendre des parts de marché, sinon le sourcing auprès de fournisseurs directs chinois est suffisant. En choisissant de s'implanter durablement en Chine, le groupe chargeurs a fait le pari – à ce jour confirmé – que le marché chinois était le plus important de la zone asiatique du fait des avantages objectifs suivants : balance commerciale positive ; fortes réserves monétaires ; inflation sous contrôle ; droits de douane en baisse ; membre de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) ; main d'œuvre abondante et bon marché ; pays d'accueil de flux d'investissements directs massifs

Il y a cependant des contreparties : systèmes bancaires déficients (seules les banques de Hong Kong sont autorisées à intervenir en Chine. Les banques étrangères le seront à partir de 2008)

Systèmes de distribution déficients exigeant des bureaux et des stocks de relais (mauvaise circulation des marchandises, régimes autonomes de certaines Provinces ...). De plus, le yuan n'est pas convertible et l'arrimage de facto au dollar aboutit à une déflation importante des prix d'environ – 50 %.

L'option de l'implantation lourde

Chargeurs a fait le choix des investissements en propre à 100 %. La décision d'implantation repose sur une analyse multicritères : proximité du marché-cible ; sélection d'usines ultramodernes par l'intermédiaire d'investisseurs chinois proposant des baux « clés en mains » ; Dans l'ensemble de la démarche, Chargeurs s'est fait accompagner par des Conseils juridiques très performants.

S'agissant de la gestion au quotidien du site industriel, Chargeurs constate que les conflits du travail sont rares et vite réglés. Cependant, beaucoup d'usines sont touchées par des pratiques de « coulage » plus ou moins organisées qui nécessitent de nombreux contrôles.

Vers un « corpus » de bonnes pratiques

Fort de sa présence industrielle et commerciale depuis plus de dix ans en Chine, Chargeurs a pu « éprouver in situ » les modalités d'implantation, de fonctionnement, de rentabilité et de développement. Compte tenu de la complexité du marché chinois, certains choix d'implantation industrielle durable qui seraient totalement justifiés dans le modèle occidental de gestion, ne sont plus parfaitement appropriés en Chine. Le groupe a été ainsi en mesure de valider les points suivants qui constituent un retour d'expérience incomparable pour d'autres investisseurs.

Montage financier & direction d'un projet d'implantation industrielle durable :

Critère	Bonne ou Mauvaise pratique
Montage financier	Eviter les Joint Venture Préférer les investissements à 100 % (cas de Chargeurs)
Chef de projet	Nommer un ancien collaborateur pendant longue période (6 – 8 mois) Le profil d'acheteur convient bien

Localisation :

Critère	Bonne ou Mauvaise pratique
Localisation géographique	Privilégier la proximité d'une ville proche du marché visé. La côte « Est » est actuellement la plus dynamique et la mieux équipée en infrastructures industrielles et de services
Statut du site	Privilégier la location à la construction de bâtiments : des investisseurs chinois louent des usines ultramodernes « clés en mains »
Logement du personnel	Il est plus prudent de ne pas loger le personnel
Matériels / Equipements industriels	Préférer le matériel d'occasion exporté que matériel local meilleur marché mais peu fiable
Assistance juridique	Prendre le conseil d'un avocat européen ou anglo-saxon sur place

Gestion du site et du personnel :

Critère	Bonne ou Mauvaise pratique
Fourniture d'énergie	Surveiller les contrats, souvent peu fiables
Tarification	Abandonner la présentation « HT » : tous les prix d'achat et de vente se négocient « TTC »
Frais de douane	Bien négocier l'exonération des frais de douane et l'importation de matériels
Licence de fabrication	Prévoir de la renouveler tous les ans
Taux d'activité en Chine	Veiller à exporter plus de 50 % ou avoir une

	balance positive en devises
Direction du site	Confier al direction de l'usine à un européen (de type contrôleur de gestion)
Gestion des achats	Contrôle direct par le management en raison d'importantes pratiques de « dessous de table »
Responsables des achats	Suivre régulièrement les acheteurs qui sont souvent "« multiscartes »
Consommations intermédiaires	Assurer un contrôle strict à tous les stades
Effectifs	Eviter des effectifs pléthoriques, malgré le faible coût de la main d'œuvre
Produits « locaux »	Prévoir la mise au point de produits spécifiquement chinois
Formation du personnel	Prévoir des formations en Europe de collaborateurs chinois
Langue de travail	Préférer le français à l'anglais afin d'éviter les démissions rapides vers la concurrence

Conclusion :

Au fil des années le groupe Chargeurs est devenu un acteur industriel de référence sur le marché asiatique des tissus de laine et dans le marché des semi-produits (entoilage) pour l'habillement. Depuis longtemps, ce groupe vit la mondialisation au quotidien, pare ses implantations en Australie, en Argentine ... L'expérience chinoise ajoute un indéniable « plus », non seulement par la possibilité de structurer de la sous-traitance en Asie, mais aussi pour alimenter les clients délocalisés du groupe, selon la règle maintenant nouvelle du « produire local pour vendre local » qui rompt totalement avec le schéma de production rapatriée des délocalisations de la première génération (années 80). Enfin, le marché intérieur chinois avec un potentiel de marché textile/habillement estimé à plus de 100 milliards de \$ en 2010 constitue un enjeu majeur que la première entreprise textile française ne pouvait pas ignorer.

ANNEXES

Chine : objectifs du textile entre 2001-2005 :

L'industrie textile chinoise a publié début 2003 des objectifs chiffrés ambitieux pour le plan quinquennal 2001-2005.

Croissance du secteur : + 6,5 % en moyenne annuelle sur la période 2001-2005

Valeur Ajoutée : en forte progression 268 Mrds yuans (2000) à 430 Mrds yuans (2005)
Soit, avec une parité quasi fixe \$ / yuan de 1 US \$ = 8,3 yuans : 32 Mrds de \$ en 2000 et 52 Mrds de \$ en 2005.

Production : la production annuelle de fibres passerait de 12,10 millions de tonnes (2000) à 14,25 millions de tonnes (2005).

A titre de comparaison, la production mondiale de fibres (naturelles & chimiques) s'élevait en 2000 à 53 millions de tonnes selon les statistiques du CIRFS de Bruxelles.

Consommation par tête : la consommation de fibres per capita progresserait de 6,6 Kg (2000) à 7,4 Kg (2005)

Exports TH : En valeur, le cumul des exports de textile/habillement serait fortement révisé à la hausse, passant de 52 Mrds de \$ (2000) à 75 Mrds \$ (2005).

En 2002, la France a exporté pour environ 12,9 milliards d'euros de textile/habillement.

Structure des marchés : montée en gamme technologique vers les TUT (textiles à usages techniques) :

En % du total	2000	2005
Habillement	67 %	64 %
Maison	20 %	21 %
Textiles techniques	13 %	15 %

Economies d'énergie : le plan se fonde sur une hypothèse d'économie d'énergie de 15 % par unité produite entre 2000 et 2005.

Economies d'eau : taux de recyclage d'eau porté à 30 % pour tissage, impression et teinture.
 Consommation d'eau (par séries traitées de 100 m d'habillement en teinture/impression) en baisse de 3,6 tonnes (2000) à 3,0 tonnes (2005).

INDE : développement de l'outsourcing textile en 2003-2005

Les flux d'approvisionnement textile/habillement depuis l'Inde pourraient connaître une accélération au vu de l'évolution des courants d'échanges récents :

Exemples d'approvisionnement depuis l'Inde :

- Wal-Mart : 1 Milliard de \$
- GAP : 500-600 millions de \$
- Tommy Hilfiger : 100 millions de \$

L'Inde pourrait devenir une place nouvelle de sourcing majeure tout en demeurant un des premiers exportateurs mondiaux du secteur. La plupart des grands distributeurs s'approvisionnent en Inde, mais cette présence s'accompagne de plus en plus d'une percée des marques de l'habillement. Les exportations d'habillement comptent maintenant pour 6 milliards de \$ sur un total de 13 milliards de \$.

Certains experts du secteur font l'hypothèse que l'habillement pourrait connaître le développement du secteur informatique en Inde pour trois raisons :

- Présence d'actifs textiles de bon niveau
- Main d'œuvre bon marché
- Culture ancienne de design

Coûts comparés du travail :

Inde	:	40/50 \$ par mois
Chine	:	125 \$
Maurice	:	250/300 \$
Etats-Unis	:	1.280 \$ (équivalent 8 h/j personnel moyennement qualifié)

Conditions d'implantation :

Les grandes marques internationales ne s'installent pas en propre directement mais passent par des intermédiaires indiens comme Triburg qui achètent pour Liz Claiborne... etc.

Dans un second temps, les marques s'implantent directement quand les volumes deviennent significatifs :

Wal-Mart (Bangalore); Tommy Hilfiger (Bangalore), GAP (New Delhi) . etc.