

Implantation d'une production d'embarcations de plaisance à voile en Roumanie

- synthèse -

Attention : cette étude est gracieuse et simplement informative et ne peut en aucun cas engager la responsabilité de ses auteurs et de StrateGEst Europe Consulting, quelles que soient les décisions et initiatives prises par quiconque sur sa base !

1. L'industrie navale en Roumanie

a. Court historique

La Roumanie est un pays de grande tradition navale, car le Danube traverse sa partie Sud pour se verser dans la Mer Noire. Le pays a un littoral de plusieurs centaines de kilomètres avec la Mer Noire et administre le Delta du Danube, patrimoine naturel de l'Humanité.

Pendant les années du communisme, le régime en place a accordé une grande priorité à la construction de navires de grand tonnage. La Roumanie était devenue ainsi la plus grande flotte commerciale (pêche océanique, tankers transport de minerais et hydrocarbures etc.) parmi tous les satellites de l'Union soviétique. A titre d'anecdote, le président actuel, M. BASESCU, est un ancien commandant de tanker de grand tonnage.

Les chantiers de grand tonnage se situent au bord de la Mer Noire (Galati, Mangalia) ou sur la partie terminale du Danube (Galati, Braila). Sur la partie Sud du Danube, les chantiers sont spécialisés dans la construction de bateaux fluviaux (Drobeta-Turnu-Severin, Giurgiu) et de plaisance (Oltenita).

b. Actuellement

Après 1989, on a procédé à un démantèlement agressif de la flotte roumaine par des ventes et des concessions qui ont fait l'objet de plusieurs enquêtes pénales. L'industrie productrice est passée par une très mauvaise passe pendant tout le début des années 1990. Cette période a été marquée par une réduction significative des commandes internes, un grand nombre de licenciements, mais aussi une réorientation vers des donneurs d'ordre étrangers. Actuellement, tous les grands chantiers navals roumains sont privatisés ("Damen" – Pays Bas, "Daewoo" – Corée du Sud etc.) et travaillent à 100 % pour l'exportation. Les cahiers de commandes sont pleins chaque année. Toutefois, un grand nombre d'anciens ouvriers n'a toujours pas été réabsorbé sur les chantiers.

Dans la production des bateaux de plaisance, un grand nombre d'acteurs privés de petite taille est apparu après 1989. Ceci, car pendant le communisme, la technique de la fibre de verre et du polyester n'était utilisée que très peu, en raison du faible développement de la navigation de plaisance, étant réservée aux petites embarcations de patrouille sur le Danube (frontière avec la Bulgarie et la Serbie) et de sauvetage des grands navires.

c. Les fabricants roumains de bateaux de plaisance en fibre de verre et polyester

Il s'agit d'entreprises plus récentes que 1989. Elles sont de petite taille (quelques dizaines de salariés tout au plus). Elles sont implantées dans les villes portuaires du Danube (Galati, Braila, Oltenita, Drobeta-Turnu-Severin) et à Bucarest (capitale du pays, traversée de

la rivière de Dambovita, préférée en raison de la classe moyenne riche présente sur place et de la densité du tissu industriel, mais il ne s'agit pas d'une ville de tradition navale).

Ces entreprises produisent des petites embarcations pour la pêche sportive (4-6 mètres) et pour le sport à moteur (des yachts jusqu'à 20 mètres). Les embarcations à voile ne constituent qu'une faible partie de leur activité, en raison de l'orientation du public roumain vers la navigation de plaisance à moteur. La plupart des acteurs importants du domaine travaillent sur commande, pour l'exportation, surtout dans le segment du "custom" (selon les plans du client). Certains produisent toutefois des embarcations de petite taille en série. Tous expriment toutefois la volonté d'étendre leurs carnets de commandes avec de nouveaux donneurs d'ordres. La France n'est pas présente parmi ceux-ci. Il s'agit d'acheteurs venant des pays nordiques, des Pays-Bas, de l'Italie etc. Malgré leur certain savoir faire technique, les fabricants roumains sont pénalisés sur leur marché d'origine par la concurrence que leur livrent les distributeurs des grands marques européennes (Ferretti), la clientèle riche roumaine achetant surtout de la marque occidentale pour les yachts de vitesse.

2. Façons d'implantation : comparaison, avantages-désavantages de chaque méthode

L'expérience montre que si l'objectif de l'implantation est l'externalisation pour réduire les coûts, un partenariat avec un producteur local n'est qu'une première étape vers l'établissement en régie propre. Si les commandes sont suffisantes, il faut privilégier rapidement une exploitation en régie propre, surtout que les investissements dans les immeubles ne sont pas exorbitants. Ceci pour maîtriser la qualité, le savoir faire et avoir le contrôle financier. Les joints-ventures franco-roumains à parts sensiblement égales ne marchent généralement pas pour des raisons culturelles. Ainsi, il est pertinent, de privilégier une réflexion en faveur de l'implantation en régie propre dès le début et en parallèle avec la sous-traitance avec un producteur local.

Par ailleurs, la Roumanie est un pays dont la langue est latine, en voie d'adhésion à l'Union Européenne, bénéficiant déjà d'un accord de libre échange pour 99 % des marchandises (sauf marchandises sensibles et agro-alimentaire) et où il y a un grand nombre d'entreprises françaises implantées (PME, grands groupes, Salomon, Renault, Société Générale, Danone etc.). C'est le pays futur membre de l'UE qui aura les plus bas salaires de toute l'Union. Population francophile, consommatrice, 22 millions d'habitants, 9,5 millions de personnes travaillent ou cherchent un travail, inflation de 9 % par an, chômage 6,5 % en 2005, croissance de 5,2 % en 2005, 98,4 % de la population sait lire et écrire, 29 % de la population vit sous le seuil de pauvreté.

a. Partenariat avec un producteur local

- avantages : peu d'investissements dans l'outil industriel, possibilité de retrait à tout moment, possibilité de faire jouer la concurrence entre les sous-traitants similaires, façon souple d'explorer le tissu industriel local, donne le temps de s'engager à son propre compte graduellement ;

- désavantages : pas de maîtrise technologique et de la qualité en entier, une certaine immaturité des producteurs locaux dans les relations à l'export, variabilité des prix (change, mauvaise foi du partenaire).

b. En régie propre

- avantages : maîtrise totale de l'outil industriel, choix des sous-traitants, conservation de l'innovation et de l'information sensible, foyer fiscal ;
- désavantages : investissement initial important, délais importants d'amorçage de la production effective, déplacements fréquents des dirigeants.

3. Sous-traitants sur place

- matières premières : l'industrie chimique roumaine est capable actuellement d'assurer le nécessaire le plus varié de résines, polymères et peintures à des prix intéressants ;
- plasturgie, thermoformage : un grand nombre de plasturgistes travaillant avec des standards de qualité européens sont présents sur place ;
- pièces et décorations en bois : la Roumanie est actuellement un des plus grands fournisseurs de meubles en essences nobles de l'Europe Occidentale ;
- voilures, tissus techniques : certaines villes à tradition navales sont aussi de grands centres de production des tissus de qualité (exemple : Braila où sont sous-traitées de nombreuses séries de vêtements et de tissus haut de gamme pour l'Europe Occidentale) ;
- il existe la possibilité de façonner en Roumanie, à condition de les réexporter au bout de un an, en exemption de taxes douanières, des matières premières venues de l'Europe Occidentale.

4. Transport, logistique, formalités douanières

- la quasi-totalité de la production sous-traitée en Roumanie par les donneurs d'ordres occidentaux est acheminée en poids lourds routiers (coût d'une semi-remorque Roumanie – France, environ 2500 euro) ;
- une grande diversité de transporteurs internationaux reconnus existe en Roumanie où ils ont implanté des réseaux logistiques complets (Norbert Dentressangle, Gefco, Mory etc.) ;
- dans le cas en l'espèce on peut également envisager le transport par le Danube jusqu'en Allemagne ;
- il n'y a pas de taxes douanières à l'importation dans l'UE d'embarcations produites en Roumanie.

5. Main d'œuvre

- salaire mensuel moyen net en 2005 : 154 euro ;
- grandes différences dans les rémunérations entre les villes et les campagnes (du simple au triple), donc la valeur moyenne à prendre avec esprit critique ;
- tradition technique et constructive ;
- une académie technique supérieure navale à Constanta plus un grand nombre de lycées techniques professionnels ;
- un grand nombre de professionnels expérimentés disponibles sur le marché du travail, en raison des licenciements des chantiers navals des années 1990, mais grande difficulté de maîtriser un turnover endémique (il part s'il gagne 5 euro de plus par mois chez un autre) ;
 - salaire mensuel net d'un ingénieur expérimenté (hors Capitale et trois plus grandes villes du pays) : entre 200 et 400 euro ;
 - salaire mensuel net d'un technicien expérimenté (idem) : entre 150 et 300 euro ;
 - salaire mensuel net d'une manœuvre non qualifiée (idem) : entre 80 et 200 euro (variabilité des salaires en raison de la ville, du type de travail etc.) ;

- les charges sociales sont de 50 % environ, retenues en amont ;
- impôt sur les revenus salariaux : 16 % par an à payer par le salarié ;
- si la régie propre est choisie, il est important de trouver un manager non pas seulement qualifié et expérimenté, mais aussi de confiance pour gérer la société, car la gestion par expatrié a certaines limites dans le temps ;

6. Fiscalité, droit des sociétés

- impôt sur les sociétés : 16 % ;
- certaines aides, facilités et exemptions sont possibles dans les zones franches, comme à Galati ;
- possibilité de création : SRL, SA etc. à capital 100 % étranger ;
- délai de création d'une SARL : 2 à 3 semaines, 500 euro en faisant appel à un avocat, capital minimum inclus ;
- pas de besoin de visa pour voyager en Roumanie, possibilité d'obtenir un statut de résident pour les dirigeants de la filiale (importance fiscale) ;
- loi de protection des investissements étrangers directs ;
- convention de non-double imposition et de facilitation du rapatriement des profits entre la France et la Roumanie ;
- code civil, fiscal et du travail inspiré de la France, mais applications plus souples, surtout pour le dernier.

7. Apport de StrateGEst Europe Consulting

- management culturel à 100 %, nous parlons la langue du pays et nous comprenons de manière précise les concepts véhiculés ;
- étendre cette synthèse et la développer sous la forme d'un dossier à l'implantation (étude de marché, identification et rencontre des principaux fabricants, estimations stratégiques chiffrées etc.) ;
- faire le travail de terrain, soit dans la recherche des fournisseurs, soit pour l'accompagnement d'un projet d'implantation en régie propre (immobilier, transfert de technologie, recrutement des équipes, aspects juridiques, tri des fournisseurs, transport etc.) ;
- recrutement d'un manager de confiance et surveillance de l'entreprise pendant la phase d'amorçage ;
- mise en place d'une stratégie commerciale dans le pays et dans la région pour une croissance externe et générer du cash-flow pour l'implantation ;
- IMPORTANT : nous travaillons pour qui nous paie et non pas pour nos relations, lobbys, amis etc. Sur le terrain et en France nous n'avons aucune obligation morale ou autre à respecter envers quiconque, sauf notre client et nos partenaires contractuels. Donc nous sommes indépendants dans nos préconisations stratégiques et de ce fait, nous avançons rapidement et droit au but.

8. Photos

La carte des principaux chantiers navals de Roumanie, on peut y inclure également Bucarest pour certains constructeurs de yachts "custom" (ci-dessous)



