

Combattez par le feu

Les Dragons asiatiques crachent le feu, menaçant de réduire en cendres nos PME manufacturières. Mais les entreprises québécoises sont de plus en plus nombreuses à combattre le feu... par le feu !

PAR SYLVAIN D'AUTEUIL-ROBILLARD

De plus en plus de PME font fabriquer leurs produits dans les pays émergents. Elles tirent ainsi parti des forces mêmes de la concurrence en profitant des bas coûts de la main-d'œuvre. « Nous n'avions pas d'autre choix que de fabriquer ailleurs ; c'était une question de survie », admet Alain Com-Nougue, président d'Aciflex, un fabricant de baignoires et de douches de Vaudreuil. Ses plus gros clients sont des chaînes de magasins à grande surface, et la plupart d'entre elles ont des bureaux d'achats

en Chine. Aciflex subissait d'énormes pressions pour réduire ses prix d'environ 20 %.

L'entreprise a opté pour une approche progressive : à partir de 2001, le premier geste de défense a été d'importer la matière première. « Toutefois, malgré nos efforts de rationalisation, nous savions que nous devions fabriquer en Chine pour survivre », dit le président.



Il aura fallu 35 missions en Chine avant qu'Aciflex, dont le chiffre d'affaires n'était que de 8 millions de dollars, doive admettre qu'elle n'était encore fixée sur... rien ! « Nous avons tenté une entente de coentreprise avec un partenaire chinois, mais après deux ans et demi d'efforts, le lien de confiance s'est rompu, et nous avons décidé de faire cavalier seul et d'implanter notre propre usine. »

L'aventure qui a suivi aurait pu décourager bien des entrepreneurs, mais Aciflex a tout de même réussi la mise sur pied de son usine, dont les activités ont débuté en novembre 2005 et qui compte aujourd'hui plus d'une centaine d'employés. « Tout d'abord, nous avons dû foncer sans appui financier, car notre institution financière considérait qu'une implantation en Chine était trop risquée, malgré notre argument selon lequel il était encore plus risqué de regarder notre bateau couler sans rien faire », raconte Alain Com-Nougue.





Alain Com-Nogue,
président d'Aciflex

De son côté, le gouvernement chinois exigeait du capital garanti avant même que le projet ne démarre.

Un processus complexe...

« Il faut compter entre neuf et 12 mois pour réaliser une étude de viabilité qui couvre les aspects commercial, technique, financier et environnemental », estime Luc Taillandier, vice-président, Opérations, chez Giolong International, une entreprise dont le siège social est situé à Montréal et qui se spécialise dans la recherche et l'évaluation des fabricants étrangers. À cette étape, il faut dénicher un conseiller impartial déjà implanté dans le pays cible. Celui-ci doit comprendre les cadres juridiques du pays et très bien connaître le terrain, pour ensuite aiguiller l'entrepreneur vers les bonnes ressources et la bonne stratégie.

La démarche est différente, selon que l'on souhaite se limiter à une stratégie d'approvisionnement (souvent la meilleure option pour une petite entreprise), que l'on cherche un partenaire manufacturier ou que l'on veut implanter sa propre usine.

« Si l'option de la coentreprise est retenue, il faut au moins une bonne année pour développer un lien d'affaires avec son partenaire et il faut bien se renseigner à propos des droits et des obligations des associés, prévient Luc Taillandier. Il faut s'attendre à se déplacer au moins trois ou quatre fois en mission exploratoire. Selon les projets, un investissement de 500 000 à un million de dollars est nécessaire en phase de prédémarrage, avant même que la production ne débute. »

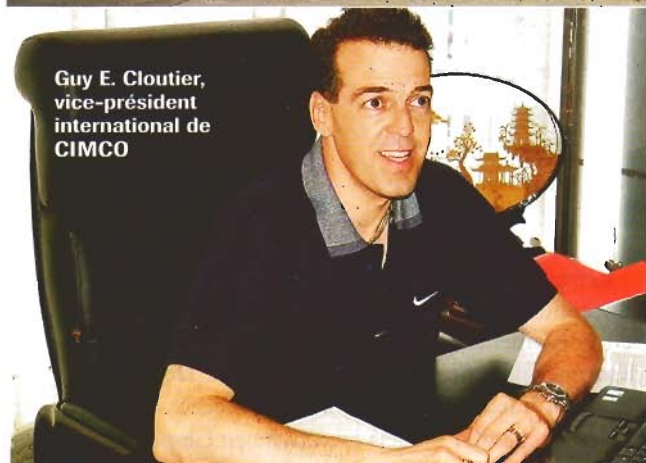
Réfrigération CIMCO, une entreprise spécialisée dans la conception, la fabrication et l'installation de systèmes de refroidissement dans les secteurs récréatif et industriel, est désormais présente dans plus de 11 pays. De plus, elle possède des bureaux de vente et d'ingénierie, ainsi que des usines en chantier ou déjà en activité en Chine, en Russie et en Suisse. « Oui, la patience et le temps sont des facteurs importants, confirme Guy E. Cloutier, vice-président international de CIMCO depuis la création de ce poste, en 2002. Il faut compter de un à deux millions de dollars pour la prospection et de deux à cinq ans pour développer un nouveau marché. On recommence quasiment au bas de l'échelle chaque fois... »

C'est que tous les pays sont différents. Il faut apprivoiser la culture locale et s'adapter aux contraintes qu'elle impose : « En Russie, je préconise l'approche américaine, car on y gère très impulsivement, et tout doit être prêt pour hier. Alors, le choc fut total pour moi, en Chine et en Inde. Pour les Chinois, le temps ne compte pas. Ils t'étudient longuement et négocient le moindre détail. Un Chinois préférera perdre du temps plutôt que de perdre la face. Cette connaissance de la culture est essentielle. Dans nos bureaux, en banlieue de Pékin, nous comptons 42 employés chinois pour seulement trois Canadiens. »

Délocalisation : la force d'un système hybride

Chez Louis Garneau Sports, un fabricant de vêtements et d'accessoires de sport de Saint-Augustin-de-Desmaures, on a ►

L'usine de CIMCO à Pékin



Guy E. Cloutier, vice-président international de CIMCO

longuement hésité avant de délocaliser : « Ce n'était pas dans ma vision lorsque j'ai débuté en affaires, reconnaît le fondateur, Louis Garneau. Mais quand on fait face à une concurrence asiatique qui fabrique le même manteau à la moitié du prix, la question ne se pose plus. Nous nous approvisionnons désormais chez 52 fournisseurs de Chine et d'Indonésie, tout en ayant réussi à conserver 55 % de la production chez nous. »

Le changement a été progressif. « Je me sentais responsable des familles de nos 400 employés, dit Louis Garneau. Nous n'avons pas dit : "On ferme la *shop* et on s'en va en Chine !" Nous avons surtout réduit nos emplois ouvriers par attrition et, parallèlement, en misant davantage sur nos atouts, soit la créativité et l'innovation, nous avons compensé par des emplois scolarisés en marketing et en design. »

Louis Garneau est d'ailleurs fier de l'inauguration prochaine d'un centre de création : « J'investis dans les cerveaux, dans l'imaginaire, alors qu'avant, j'investissais dans des machines pour fabriquer des casques de vélo. Nous avons dû modifier entièrement notre modèle d'affaires. »

La délocalisation ne touche pas que le secteur manufacturier. Selon une étude dévoilée en novembre dernier par la

Chaire d'études politiques et économiques américaines de l'Université de Montréal, 280 000 personnes au Québec occupent des emplois de services vulnérables à la délocalisation. Si bien que l'usage même du terme est devenu tabou... « Je déteste le mot "délocalisation", affirme d'emblée Alain Com-Nougue. Je préfère parler d'"implantation dans un nouveau marché". De toute façon, je suis convaincu qu'on ne peut plus produire ici à 100 %, de même qu'on ne peut pas tout produire à l'étranger. Un client comme Rona est rassuré par le fait qu'une grande partie de notre production demeure au Québec. Je crois beaucoup au système hybride. »

Selon Luc Taillandier, la plupart des PME optent pour une stratégie hybride. Après une ou deux années durant lesquelles elles s'approvisionnent partiellement à l'étranger, elles acceptent une offre de coentreprise de leur fournisseur, qui ne s'appropriera jamais la totalité de la production. « L'entreprise voudra conserver la fabrication locale des produits à haute valeur ajoutée et protéger sa technologie, car il n'est pas toujours simple de faire breveter sa propriété intellectuelle à l'étranger. »

Une stratégie de développement

Si, pour certaines PME, l'essor économique des pays émergents constitue une menace, pour d'autres, elle fournit au contraire des ouvertures de marché. « Pour nous qui sommes un leader de notre secteur en Amérique du Nord, la création d'un service international n'était pas un passage obligé, mais une stratégie d'expansion géographique », dit Guy E. Cloutier.

« Le gouvernement ne voudrait jamais lire dans le journal qu'il a aidé à délocaliser des emplois vers l'étranger, dit Luc Taillandier. Mais il devra dépasser sa peur politique et jouer son rôle. Car il doit réaliser que chaque dollar investi dans une implantation à l'étranger lui en rapportera deux en provenance du pays hôte. »



Louis Garneau et deux graphistes du service des accessoires : Christine Lévesque et Ève Dorval

Alain Com-Nougue confirme qu'Aciflex a créé 40 emplois au Québec depuis 2002 : « Notre présence en Asie nous a permis de développer de nouveaux marchés. La Chine est une plaque tournante qui offre des possibilités au Vietnam, en Australie, en Grande-Bretagne, en Norvège et en Russie. Si on monte une exposition en Chine, le monde entier la verra ! Nous avons doublé notre chiffre d'affaires en cinq ans... »

Gestion responsable

L'autre spectre de la délocalisation, ce sont les récits concernant les ateliers de misère dans le tiers-monde. « Nous visitons les usines, nous envoyons des questionnaires, dit Louis Garneau. Nous nous assurons que les usines avec lesquelles nous faisons affaire sont propres et ne font pas travailler d'enfants. En Chine, une chose m'a frappé : les ouvriers ont beau faire de longues heures, ils travaillent à un rythme beaucoup plus lent qu'ici, et on ne les pousse pas. »

Il reste que les maigres salaires et les conditions de travail des ouvriers sont en grande partie responsables de la compétitivité des entreprises asiatiques. L'exemple des mines de charbon chinoises est éloquent : comptant pour près du tiers de la production mondiale de charbon, la Chine a enregistré 80 % des accidents mortels au cours des dernières années. CIMCO y a vu une occasion d'affaires. « Nos systèmes de refroidissement réduisent la température et, du coup, les risques d'explosion à 3 000 ou 4 000 mètres de profondeur dans ces mines qui posent de graves problèmes de sécurité », explique Guy E. Cloutier. Belle illustration de la synergie pos-

sible entre les occasions d'affaires à l'étranger et les compétences occidentales. « L'Asie nous permet de réduire nos coûts, mais, en revanche, nous lui apportons une expertise qu'elle ne possède pas en gestion de la qualité, en distribution et en service à la clientèle », dit Alain Com-Nougue.

Suivant l'exemple de la Chine, des pays asiatiques comme la Corée, l'Inde et le Vietnam sont eux aussi en train de cueillir la manne de la délocalisation. En Europe, c'est depuis plusieurs années le cas de certains pays d'Europe de l'Est, et en Méditerranée, celui du Maroc et même de l'Algérie. « Ce qui est excitant, dit Luc Taillandier, c'est qu'autrefois, ces portes étaient fermées. Maintenant, de plus en plus de dirigeants de PME canadiennes nous arrivent en se frottant les mains après une bonne expérience en Chine et nous disent : "À quel pays s'attaque-t-on maintenant ?" »

Les PME qui ont travaillé en Chine se sentent en effet mieux armées pour poursuivre leur internationalisation et partir à la conquête d'autres marchés. Mais toutes n'en sont pas là. Selon un sondage de la firme SECOR-Taktik, plus des deux tiers des fabricants québécois sont mal préparés pour contrer la vague asiatique. Plus de 70 % d'entre eux se croient prêts et considèrent qu'ils ont acquis une bonne connaissance des marchés internationaux. Pourtant, les sondeurs se sont aperçus que beaucoup de répondants exportaient à peine 10 % de leur production... aux États-Unis. Oui, il est possible de vendre et de produire dans les pays émergents, mais il vaut tout de même mieux avoir fait ses devoirs avant !