

# Innovation et contrefaçon obsèdent les PME suisses implantées en Chine

Dans le cadre d'un séminaire organisé par Interforum, le groupe fribourgeois Metar présentait ses expériences et les enjeux d'une présence sur sol chinois.

ALEXANDRE SONNAY  
À LAUSANNE

Qui ose s'attaquer à la Chine? Terre des miracles pour les multinationales, il en va autrement pour les petites et moyennes entreprises (PME) désirant s'implanter sur son territoire. Multiples sont les embûches semées sur le chemin d'un entrepreneur voulant avoir accès à ce gigantesque marché. Afin de les y aider, Interforum proposait mardi un séminaire intitulé «Réussite commerciale pour les petites et moyennes entreprises en Chine», compilation des opportunités, difficultés et procédures à envisager avant un tel périple.

## Une clientèle concentrée sur le marché chinois

A ce titre, l'expérience de Metar SA cristallise l'ensemble de ces enjeux. L'entreprise fribourgeoise, qui produit des machines de bobinage de condensateurs à films métallisés, a ouvert cette année sa propre ligne de production en Chine. «Une question de survie», raconte Franck Souyris, CEO de Metar Machine. En une année à peine, le groupe de Matran a été frappé de plein fouet par la contrefaçon. «Sur nos produits d'entrée de gamme, notre chiffre d'affaires est passé de 2.5

millions de francs en 2004-2005 à 0,5 million en 2005-2006», se souvient-il. Pour répondre aux demandes de ses clients, il fallait donc produire moins cher.

Toutefois, l'attrait de la Chine pour Metar ne se limite pas à l'amélioration de sa position compétitive. C'est le seul marché à offrir de solides perspectives de

croissance dans ce domaine et «il pèse près de 80% de la production mondiale des condensateurs et la quasi-totalité de nos clients y sont implantés», explique le pa-

tron. Pour se réapproprié son ancienne clientèle, il faut donc produire sur place des machines entièrement chinoises. Mais la réflexion ne s'arrête pas là. Metar décide de simplifier son produit et de le rendre plus facile d'utilisation. Première étape? S'assurer de la faisabilité du projet. Heureusement, la société fribourgeoise peut compter sur 20 ans d'expérience sur le marché chinois. Une expertise qui permet de sélectionner rapidement des fournisseurs de référence. «Reste encore à s'assurer de la qualité sur la durée des pièces de nos fournisseurs», relève le CEO.

## Quel type d'entreprise choisir?

Dans le contexte légal chinois, la stratégie d'implantation est cruciale: joint-venture, acquisition, ou création? Toutes les options sont ouvertes. La joint-venture est rapidement écartée: la présence d'un partenaire rend les contrôles compliqués, et les comptes difficiles à consolider. La troisième solution s'impose, la société fribourgeoise fonde ainsi Metar Machines. Question embauche, Frank Souyris assure qu'il n'y a pas de problème à trouver de la main-d'œuvre qualifiée. «Mais dans le cadre des ressources humaines, comme pour l'ensemble de notre projet, nous nous sommes fait ai-

der par une entreprise spécialisée dans le soutien aux PME.» Actuellement, la première série de machines est en cours de production et devrait être livrée à la fin du mois. Les coûts? L'avantage compétitif chinois est inégalable: les tôleries et les pièces usinées y sont respectivement 40% et 50% meilleure marché. Un ingénieur coûte 20 francs par heure, et un monteur 3,50 francs. Bien entendu, Metar met tout en œuvre pour se prémunir contre la contrefaçon. Cependant, les procédures légales sont difficiles à mettre en œuvre, et les résultats sont souvent décevants. Metar se protège en important directement de Suisse les dispositifs de contrôle et les programmes de commandes, qui sont des éléments technologiques essentiels. Metar a déjà récupéré une grande partie de ses parts de marché et espère rentrer dans les chiffres noirs d'ici 2007-2008. Si l'aventure Metar est un succès, c'est que le marché était déjà existant, relativise Frank Souyris: «Nous sommes actifs sur le marché depuis 20 ans et notre marque est reconnue. En revanche, pour une société qui doit créer le marché, la problématique est beaucoup plus périlleuse.»

[a.sonnay@agefi.com]

## 3 questions à Harro von Senger

Professeur de sinologie à l'Université de Fribourg i. Br. et expert en droit chinois\*

### Quelle est l'influence de la culture chinoise dans la façon de gérer une entreprise en Chine?

La culture chinoise est d'une fascinante complexité et comporte bien entendu de multiples facettes. Le confucianisme, la face, l'harmonie, le légisme, le taoïsme font partie intégrante de la civilisation chinoise. L'un de ses aspects trop souvent oubliés par les Occidentaux relève des théories militaires depuis *L'art de la Guerre*, ouvrage attribué à Sun Zi et antérieur à celui des *Analectes* de Confucius. Les pensées développées dans ce recueil se divisent en deux groupes. Le premier se base sur des éléments dits orthodoxes, qui prennent en compte des faits ou des données normales comme par exemple les forces

en présence. Le deuxième groupe repose sur des éléments non orthodoxes, qui permettent d'atteindre son but en surprenant l'adversaire. Des ruses ou des stratagèmes qui se retrouvent dans le monde des affaires.

### Mais n'est-ce pas également le cas en Occident?

Bien sûr, ces ruses sont universelles. Mais la Chine a développé une sorte de nomenclature pour distinguer et nommer différents types de stratagèmes, dont 36 ont été compilés, il y a environ 500 ans, dans un traité militaire. Au contraire de l'Occident qui parle de ruses en général sans les distinguer. Et bien entendu, ce qui manque dans la langue manque aussi dans la pensée.

### Quel conseil pourriez-vous donner à une PME s'attaquant au marché chinois?

Le leur conseille d'être très prudentes. Par-dessus tout, il faut comprendre au mieux les lois. A ce titre, il faut se méfier des traductions, souvent très vagues, voire lacunaires. Il est d'ailleurs intéressant de constater que des stratagèmes sont judicieusement inclus dans la législation même. Par exemple, la loi sur les joint-ventures, qui veut que les technologies les plus modernes soient transférées au partenaire chinois, correspond à la ruse N°19: retirer les bûches sous le feu. Cette ruse signifie que pour vaincre un adversaire puissant il ne faut pas l'attaquer de front, mais le priver de ses forces jusqu'à ce qu'il soit assez diminué. - [AS]

\* Auteur également de «Stratagèmes: Trois millénaires de ruses pour vivre et survivre», et de «36 Stratagèmes for Business»