

**Discours de l'ambassadeur Joseph Caron**  
**au Global Business Forum**  
**Banff, Alberta**

22 septembre 2006

**Marchés mondiaux de l'avenir:**  
**Trois réalités sur lesquelles bâtir**

**Introduction**

Le titre de cette séance – d'où viennent tous ces concurrents? – dit tout: le monde n'est pas statique et cela s'applique tout aussi bien au domaine des affaires qu'à d'autres sphères d'activités.

À court terme, nous sommes tous affectés par la fluctuation des taux de change menant à des changements fondamentaux des termes de l'échange, par la volatilité des prix des matières premières, par la hausse des coûts de la main-d'œuvre – à titre d'exemple regardez l'Alberta ces jours-ci.

À moyen terme, les règles de base continuent de changer: il y avait moins de 10 accords de libre échange en 1980, il y en a maintenant 180; le contexte entourant les politiques fiscale et monétaire est en constante évolution, sinon au Canada, à tout le moins dans les pays constituant vos marchés d'exportation; de nouveaux concurrents tentent de vous ravir des parts de marché – deux compagnies automobiles chinoises vendront des

automobiles en Amérique du nord l'an prochain; vos clients sont imprévisibles et peu fidèles.

Une part importante de la dynamique à la base des changements observés dans l'économie mondiale au cours des 40 dernières années venait d'Asie. Selon la Banque Scotia, les pays asiatiques émergents et nouvellement industrialisés produisent à présent 23% des exportations globales. Sur une base de parité du pouvoir d'achat, et en excluant le Japon, le reste de l'Asie représente 30% de la production mondiale brute, versus 41% pour le G7.

Vous êtes déjà au courant de ce genre de statistiques depuis plusieurs années déjà et je n'ai pas l'intention de trop y insister.

Face à tout cela, les entreprises doivent s'interroger sur la façon de se protéger et de prospérer. Je n'ai pas de réponse à plusieurs des questions sur ce sujet – par exemple, je n'ai pas à générer des revenus pour payer le salaires de mes employés comme c'est votre cas – mais je pense qu'il y a trois réalités sur lesquelles vous pouvez compter lorsque vous pensez à l'Asie et planifiez pour l'avenir.

Premièrement, les succès passés du Canada, c'est-à-dire vos succès passés, à relever les défis associés aux transformations, comptent parmi les plus impressionnants au monde. Vous pouvez tirer profit de la souplesse et de l'adaptabilité du Canada dans une large mesure, maintenant et à l'avenir.

---

Deuxièmement, faire des affaires avec le Japon peut vous aider à faire du fric et vous préparer pour d'autres marchés.

Troisièmement, la croissance domestique et l'expansion extérieure de l'économie chinoise devrait conserver son rythme effréné actuel jusqu'à la fin de la décennie, et peut-être plus longtemps. Avec le Japon, la Chine constitue l'autre moteur de changement économique en Asie.

### 1. Les antécédents du Canada contribuent à bâtir l'avenir

Le Canada connaît présentement une période d'ajustement dû à un dollar fort, à la concurrence accrue de la Chine, de l'Inde et d'autres pays, ainsi qu'au prix élevé des matières premières dans certaines régions du pays qui dépend davantage de la production manufacturière que de la production de ressources naturelles. Ceci dit, dans l'ensemble, l'économie semble bien s'ajuster à un contexte difficile, affichant une expansion touchant l'ensemble du secteur de l'énergie évidemment, mais aussi le secteur du commerce de gros, des affaires et des services financiers, et même certains secteurs manufacturiers de pointe comme l'industrie pharmaceutique et l'équipement de transport. Des entreprises de différents secteurs d'activités ont pris les mesures nécessaires pour accroître leur compétitivité et leur productivité: en investissant dans l'amélioration des compétences de leur main-d'œuvre et faisant davantage pour attirer des travailleurs qualifiés à travers le monde; en réduisant les coûts d'approvisionnement et améliorant leur efficacité énergétique; en investissant dans l'achat d'équipements de pointe de meilleure qualité et les utilisant davantage et avec un plus grand souci d'efficacité; et en

---

investissant dans la recherche et le développement pour s'assurer d'avoir suffisamment de produits en voie de commercialisation de façon à demeurer parmi les leaders mondiaux en matière d'innovation.

Loin de moi l'idée de prétendre que nous avons été épargnés par les difficultés associées aux ajustements: certains secteurs ont dû déménager leur production à l'étranger, en confier une part plus importante à des sous-traitants, éliminer des emplois ou réduire leur capacité de production au Canada. Par contre d'autres secteurs sont à peine parvenus à suffire à la demande et ont absorbé les travailleurs mis à pied par d'autres secteurs dans bien des cas. Bien qu'il soit trop tôt pour parler d'une tendance à long terme, les statistiques relatives à la productivité du travail, qui a augmenté de 2.3% en 2005, un taux relativement rapide, laissent croire que les entreprises attachent plus d'importance à la croissance de leur productivité qu'elles ne le faisaient par le passé alors que le dollar canadien était plus faible, ce qui bon pour notre prospérité à long terme, et bon pour les revenus des travailleurs canadiens. Cela doit continuer, et plus nous nous transigerons et investiront sur les marchés internationaux, au lieu d'essayer de nous en soustraire, plus cette tendance se confirmera.

Nous continuerons de prospérer dans la mesure où nous assimilerons les leçons de la concurrence mondiale. Il est incontestable que les entreprises canadiennes qui se livrent au commerce international et investissent dans les pays étrangers ont des niveaux de productivité généralement plus élevés que celles qui s'en abstiennent. C'est uniquement en participant aux marchés mondiaux que nous réussirons sur ces marchés. Nous savons tous que le marché canadien à lui seul est trop petit pour offrir des

---

occasions comparables à celles découlant d'une présence dans la zone de l'ALÉNA, en Europe et en Asie ou pour imposer la discipline requise pour réussir sur ces marchés.

Donc, les points à souligner sont: que notre pays compte des succès passés en matière d'adaptation au changement et, que cette adaptation doit se faire de plus en plus au-delà de nos frontières et de celles de nos partenaires de l'ALÉNA.

## 2. Ne pensez pas au Japon uniquement en tant que marché mais en tant que partenaire stratégique

Mon but en venant ici est de vous convaincre que, pour bien des entreprises canadiennes, faire du commerce avec le Japon et s'associer avec des compagnies japonaises pourraient s'avérer un excellent stimulant pour la transformation de leurs entreprises.

Le Japon possède quatre atouts auxquels il faut prêter attention.

**Premièrement**, son économie a redémarré.

Je suis certain que vous vous êtes rendu compte que, depuis un an ou plus, l'économie japonaise était de retour sur la bonne voie.

En 2005, l'économie japonaise a enregistré un taux de croissance de 2.6%, soit la sixième année consécutive au cours de laquelle le taux de croissance annuel fut positif. À elle seule, cette croissance a ajouté plus de

---

115 milliards US\$ en production, soit l'équivalent de l'économie de Singapour ou du Chili. La rentabilité des firmes japonaises a augmenté de 86.5% depuis 2002. Le seuil de rentabilité des manufacturiers cotés en bourse a atteint 77.5% en 2005, le seuil le plus bas depuis 1989, année où le record précédent de 81.6% fut enregistré. En 2005, les coûts fixes des manufacturiers japonais ont augmenté de 1%, par contre les ventes ont augmenté de 7%. L'OCDE estime que la productivité du travail a augmentée en moyenne de 1.8% par année au cours des 4 dernières années et que sa croissance sera la plus élevée des pays du G7 pour le reste de la décennie, soit 2.2%. La croissance par habitant du Japon est plus élevée que celle du Canada, même si la population du Japon décroît. Et ainsi de suite. Le Japon est doté d'un secteur privé en très bonne santé.

La transformation du Japon, qui a surmonté sa faiblesse des années 90 pour atteindre sa force actuelle, est attribuable à trois facteurs principaux: le soutien de la population au programme de réforme du Premier ministre Koizumi, qui offrait au Japon une porte de sortie au marasme dans lequel il s'était enlisé dans les années 90; à la crainte de la Chine; et à la mondialisation qui, dans le cas du Japon, s'est traduite par une augmentation dramatique des investissements extérieurs et intérieurs, ainsi que l'internationalisation de la gestion.

Le gouvernement japonais s'est attaqué aux réformes avec sérieux. Il a poursuivi une politique de déréglementation et de privatisation. La rhétorique de Koizumi concernant les réformes a enhardi les dirigeants d'entreprises japonaises. Ils se sont rendus à l'évidence: continuer à

---

innover, concentrer ses efforts sur ce que l'on fait de mieux, ou envisager la faillite sans filet de sécurité.

Les résultats sont probants pour quiconque se donne la peine d'examiner la situation. Aucune des 8 grandes banques métropolitaines avec qui je faisais affaires dans les années 70, 80 et 90 n'est en activité aujourd'hui. De grandes sociétés de commerce ont été acculées à la faillite. Nichimen et Nisho-iwai ont disparu. Renault est à la tête de Nissan qu'il a acheté. Un américain né au Royaume-Uni dirige présentement Sony, de même qu'à la nouvelle Shinsei Bank d'ailleurs. 25% des actions des sociétés cotées à la bourse de Tokyo sont détenues par des investisseurs étrangers, qui ont apporté leurs propres conceptions de la gestion et du rendement sur l'investissement. Toyota est sur le point de devenir la plus importante compagnie de l'industrie automobile mondiale cette année. Le Japon enregistre un excédent commercial avec la Chine, un exploit que seul la Corée peut se targuer d'avoir réédité parmi les économies industrialisées.

La continuité était là où elle devait être. Tout au long des difficiles années 90, les secteurs privé et public ont continué d'investir massivement dans la recherche et le développement. Le Japon dépense deux fois plus que nous par habitant en recherche et développement. Nous voyons aujourd'hui les fruits de ces efforts— des moteurs hybrides, des écrans plasma et à cristaux liquide, des matériaux composites pour une nouvelle génération d'avions, des caméras numériques, des appareils 3G et bientôt 4G à large bande et ainsi de suite. En continuant d'innover, même en période difficile, en déménageant sa production à faible valeur ajoutée à l'étranger et en investissant dans la production à haute valeur ajoutée à domicile. A l'heure

---

actuelle, seul un quart des intrants que l'on retrouve dans les produits électroniques japonais sont fabriqués au Japon. Mais il s'agit des pièces les plus coûteuses et les plus technologiquement avancées. Le Japon a opéré une transformation quasi complète, passant de manufacturier en série à spécialiste des composants haut de gamme et des matériaux de pointe.

**Deuxièmement**, la taille importe. L'économie japonaise est la deuxième au monde, en dollars US, plus importante que le reste de l'Asie, incluant la Chine et l'Inde. L'ampleur de son activité économique est égale à celle des états américains allant du Mississippi à la Californie. Le siège social de 52 des 70 firmes japonaises faisant partie du Fortune 500 est situé à Tokyo, un nombre bien supérieur à New-York ou Londres, représentant la plus forte concentration de puissances industrielles et commerciales au monde.

**Troisièmement**, il importe de détenir l'avance technologique. Le Japon est le leader technologique dans des domaines qui vont façonner l'avenir tant immédiat qu'à long terme. Cela comprend des domaines comme l'électronique numérique, la distribution sans fil, la nanotechnologie, les matériaux composites, la robotique, la fabrication de pointe, la biotechnologie, l'efficacité énergétique, les piles à combustible et l'énergie solaire. Le Japon demeure supérieur aux États-Unis et à l'Europe en matière de recherche et développement sur la technologie utilisable et la commercialisation. (Les États-Unis occupent toujours le haut du pavé en ce qui a trait à la recherche fondamentale, aux logiciels des TIC et leurs applications.)



---

**Quatrièmement**, les consommateurs japonais exigent des standards de qualité et de sécurité qui deviendront de plus en plus la norme pour les nord-américains, les européens et les asiatiques.

Ce que cette matrice signifie pour les entreprises canadiennes c'est que le Japon est non seulement un marché d'exportation mais également un véhicule pour gravir les échelons de la technologie et améliorer la qualité de ses produits. Faire des affaires au Japon, rencontrer des normes très élevées en matière de qualité et de service, établir des partenariats avec des fabricants de pointe, entreprendre des opérations de recherche et développement conjointes, voilà autant de façons d'améliorer sa compétitivité au Japon, en Asie, en Amérique du nord et en Europe.

Cisco affirme que le Japon est un marché qui permet de vérifier la « validité du concept, » c'est-à-dire, si on réussit au Japon, on peut réussir n'importe où.

Starbucks considère que le comportement des consommateurs japonais constitue un bon indicateur de la direction vers laquelle le marché évolue.

Les fabricants de biens de consommation haut de gamme utilisent le Japon pour la recherche et le développement ainsi que la mise à l'essai de produits.

Un grand nombre de firmes canadiennes sont au Japon pour des raisons relevant tant de la stratégie que du commerce.

---

Voyons maintenant quelques exemples concrets.

**En biotechnologie:**

Arius Research de Toronto et Takeda Pharmaceutical Company Limited, la plus importante firme japonaise de l'industrie pharmaceutique basée à Osaka, ont conclu une entente de trois ans de 3 millions \$Can dans le cadre de laquelle ils participeront à une collaboration multi-produits utilisant la technologie d'Arius afin de mettre au point de nouveaux procédés pour traiter les maladies.

16 organisations canadiennes, incluant deux de l'Alberta, ont participé à Biojapan, un grand salon de biotechnologie qui se tenait à Osaka plus tôt ce mois-ci.

Basée à Montréal, Methylgene Inc. a conclu une entente de collaboration, de licence et de commercialisation avec Taiho Pharmaceutical, une des plus importantes compagnies japonaises de l'industrie pharmaceutique, relativement à un programme lié au traitement du cancer. Taiho fournira des fonds de recherche à la firme canadienne pour soutenir les activités de huit chercheurs pendant au moins deux ans, ainsi que des fonds pour couvrir les coûts de développement préclinique et clinique en Amérique du nord.

Le Canada compte le deuxième plus grand nombre de firmes de biotechnologie (petites pour la plupart) au monde, tandis que le Japon, deuxième plus important marché pharmaceutique au monde, n'a pas suffisamment de nouveaux produits pharmaceutiques en voie de développement.

---

**Dans le secteur automobile:**

Magna, fabricant canadien de pièces automobiles, est présent à quatre endroits au Japon, à proximité des preneurs de décision de quelques-uns des plus importants constructeurs automobiles au monde, afin de solidifier sa position concurrentielle en tant que fournisseur de pièces automobiles répondant aux besoins japonais en matière de conception. Il faut mentionner que la présence de Magna au Japon ne se limite pas à la simple exportation de pièces automobiles, elle permet également à Magna de travailler de concert avec des sociétés dominantes de l'industrie automobile mondiale dès l'étape de la conception, de sorte qu'elle peut vendre des pièces aux usines de montage japonaises **à travers le monde.**

**Dans l'agroalimentaire:**

Maple Leaf Foods et Olymel exportent du porc canadien adapté aux goûts des japonais, de l'élevage à l'emballage en passant par la coupe, ce qui leur permet d'obtenir de meilleurs prix et de créer des emplois mieux rémunérés au Canada. L'an dernier le Canada a exporté plus de porc au Japon (environ un milliard de dollars canadiens) qu'aux États-Unis - cette diversification du marché a contribué à maintenir les volumes élevés et les prix compétitifs.

La compagnie albertaine Rancher's Beef se spécialise dans la satisfaction de la demande provenant du créneau des produits de bœuf haut de gamme, si bien qu'elle vient tout juste d'ouvrir une usine de traitement en Alberta pour répondre aux besoins spécifiques du marché japonais. Nous,

du gouvernement canadien, avons travaillé d'arrache-pied pour rouvrir le marché japonais au bœuf canadien. Rancher's est une des compagnies qui à le mieux répondu à la réouverture du marché. Ce type de spécialisation génère une productivité et des revenus supérieurs.

### **En haute technologie:**

Plus de 50 firmes canadiennes de haute technologie ont des bureaux au Japon. Zi corporation de Calgary a signé un accord de licence avec Nintendo Co. Ltd. pour son système de reconnaissance de la signature visant à simplifier l'entrée de données écrites à la main et son identification par les utilisateurs de jeux.

Questair de Burnaby, en Colombie-Britannique, a pénétré le marché chinois en vendant sa technologie de purification du gaz à la firme d'ingénierie Iwatani d'Osaka. Cette dernière importe la technologie de Questair et l'incorpore dans son offre globale pour le marché chinois via sa filiale Hydro Edge.

ATI et Gennum, deux firmes ontariennes de haute technologie, fournissent semi-conducteurs et autres composants spécialisés en grande quantité aux fabricants japonais de produits électroniques grand public. Par la suite, ces intrants sont utilisés par les chaînes de montage en Chine et au Japon. À l'instar de Magna, les deux firmes ontariennes travaillent de concert avec les sociétés japonaises dès la conception du produit et approvisionnent les chaînes mondiales de production affiliées à ces compagnies.

---

Cognos fait partie des 20 firmes canadiennes de logiciels possédant des bureaux à Tokyo et vendant leurs applications liées aux CAO/FAO, au divertissement numérique et au stockage/sécurité des données aux sociétés japonaises multinationales. A nouveau, il s'agit de vente à grand volume puisque ces licences sont souvent utilisées par les clients dans le cadre de leurs opérations mondiales. Nous croyons que le même phénomène se répétera lorsque RIM introduira son Blackberry au Japon plus tard cette année

Lorsque le nouvel institut national de nanotechnologie (INNT) du conseil national de recherches a ouvert ses portes à Edmonton le printemps dernier, des représentants de l'institut de recherche en nanotechnologie du Japon étaient sur place pour signer un protocole d'entente permettant d'établir des contacts avec des experts japonais considérés comme des sommités mondiales en ce qui a trait à la céramique avancée et autres matériaux, ainsi qu'à leurs applications industrielles. On songe à créer un laboratoire conjoint.

C'est une des raisons pour laquelle le Dr Pierre Coulombe, président du Conseil national de recherche, et le Dr Arthur Carty, conseiller national des sciences auprès du Premier ministre, viendront ce mois-ci au Japon rencontrer leurs homologues japonais dans le but d'appuyer les efforts pour la commercialisation des technologies novatrices.

**En énergies de remplacement:**

---

Ballard de la Colombie-Britannique et Hydrogenics de l'Ontario sont en mesure de tester et vendre leurs piles à combustible stationnaires aux entreprises japonaises de services publics, un des rares marchés où cela est possible – la même tendance se développe dans le secteur des véhicules. Dynatek de l'Alberta a formé un partenariat avec une importante aciérie japonaise - JFE – afin de vendre des réservoirs d'hydrogène au Japon, y compris à Mazda qui entend l'utiliser dans son moteur rotatif RX8 alimenté à l'hydrogène et à la fine pointe du progrès technologique. Incidemment, en novembre dernier, j'ai eu le privilège de faire une conduite d'essai sur un véhicule équipé d'un tel moteur près d'Hiroshima.

Évidemment, il faut tenir compte également du rôle que les investissements japonais jouent au Canada:

Au cours de la dernière année, Toyota Canada et Honda Canada ont commencé à construire de nouvelles usines en Ontario qui utiliseront la toute dernière technologie en matière de robotique, des techniques de fabrication kaizen flexibles ainsi qu'une expertise particulière en matière de gestion. Un quart de nos exportations automobiles sont générées par des usines dans lesquelles les japonais ont investi – un pourcentage qui s'accroîtra d'ici 2008/09.

Le Japon peut également améliorer notre capacité à innover et à commercialiser notre technologie, un facteur de plus en plus important pour renforcer notre position concurrentielle à l'échelle mondiale. Les avantages découlant de notre relation avec le Japon s'étendent au secteur public et contribuent à notre intérêt national.

---

Au cours des trois dernières années, les exportations canadiennes de produits et de services ont augmenté – atteignant presque 1 milliard \$ par mois - tout comme les investissements étrangers directs d'un pays à l'autre: l'augmentation des exportations canadiennes de biens vers le Japon au cours de la dernière année– près de 500 millions \$ - équivalait pratiquement à toutes nos exportations vers la Russie.

Donc pensez bien à tout cela.

### 3. La Chine est l'autre économie incontournable

L'an dernier, j'ai longuement discuté de la Chine et des risques d'y faire ou non des affaires. Même si je suis maintenant au Japon, mon évaluation de la dynamique chinoise à venir n'a pas beaucoup changé.

Comme je ne vis plus en Chine, je n'ai plus la même intuition, le même sens de l'évolution de la situation là-bas. Néanmoins, je crois être en mesure de faire les affirmations suivantes, basées sur ma perception de la situation à partir du Japon:

La Chine a plusieurs années de taux de croissance élevé devant elle, résultat d'un momentum reposant sur 25 ans d'expansion annuelle moyenne de 9.5%. Des taux de croissance plus modestes pourraient commencer à apparaître à la fin de la présente décennie. Cette opinion est basée sur l'observation de 40 années d'expansion et de contraction économique dans les économies du nord-ouest et du sud-est de l'Asie. Le

---

secret de la Chine n'en est pas un: des niveaux très élevés d'épargne jumelés à des niveaux tout aussi élevés d'investissement. Cela, ainsi que l'utilisation de facteurs de production jusque là sous-utilisés comme la main-d'œuvre, est ce qui a stimulé la croissance au Japon, en Corée, à Taïwan, dans le sud-est de l'Asie. La même chose est vraie pour la Chine.

De mon point de vue à partir du Japon, les risques de faire des affaires en Chine se situent toujours au niveau microéconomique. Bien que le contexte économique soit en voie de s'améliorer, on ne peut toujours pas compter sur un soutien institutionnel pour résoudre les disputes contractuelles ou protéger la propriété intellectuelle. Certains progrès ont été réalisés grâce aux pressions extérieures et à l'approche de plus en plus technocratique des fonctionnaires chinois. Ceci étant dit, la Chine va continuer à avoir les caractéristiques institutionnelles d'un pays en voie de développement pour une autre décennie, sinon plus.

L'instabilité sociale et l'instabilité politique sont les plus grands défis pour la gouvernance et pour l'autorité du parti communiste. Des mesures sévères adoptées récemment à l'endroit des médias et des activistes politiques montrent clairement que les tensions découlant de l'incompatibilité entre une société et une économie de plus en plus ouvertes d'une part, et le système politique fermé d'autre part, sont de plus en plus palpables. Le débat au sein du PPC concernant la direction future du gouvernement continuera, tout comme la capacité de l'état de contrôler l'instabilité.

Bien qu'il existe des tensions entre la Chine et le Japon, et entre la Chine et Taïwan, la situation est et sera gérée. Hormis une déclaration unilatérale



---

d'indépendance par Taïwan - une éventualité hautement improbable – rien qui pourrait menacer la stabilité fondamentale ne se pointe à l'horizon. La Corée du nord est querelleuse et semble irrationnelle mais, à la base, tout ce que le régime désire c'est se maintenir au pouvoir; faire en sorte que les autres nourrissent sa population et alimentent sa maigre économie.

Jusqu'à présent, la Chine et la Corée du sud ont accepté d'acheter la paix avec la Corée du nord, et cette situation est susceptible de perdurer.

Au-delà de la gestion des risques, le problème qui se pose aux entreprises canadiennes relativement à la Chine demeure le même que par le passé: à moins de 1 milliard \$, les investissements étrangers directs canadiens en Chine ne sont pas suffisants pour assurer une croissance stable et prévisible du commerce. La plupart des compagnies canadiennes n'en sont toujours pas arrivées à la conclusion qu'il était de leur intérêt de développer le type de partenariat financier que nous voyons apparaître avec le Japon et qui vont de soi dans nos relations d'affaires avec les économies américaine, britannique et européenne.

L'ère où il suffisait de vendre des biens matériels est révolue. Nous sommes maintenant dans une ère de mondialisation reposant sur les investissements, la collaboration en matière de recherche et de développement, des échanges commerciaux accrus dans le secteur des services et la commercialisation de la propriété intellectuelle.

Voilà en quoi consistent les affaires de nos jours. Les firmes canadiennes le savent et abordent cette réalité avec une vigueur accrue. Le mouvement

ascendant est en Asie et c'est dans cette direction que les entreprises canadiennes doivent orienter leurs efforts.

Merci.