



Étude Riposte Chine 2007

Version intégrale - rapport final

11 juin 2007



Banque de développement du Canada
Business Development Bank of Canada



Caisse de dépôt et placement
du Québec

Développement
économique, Innovation
et Exportation

Québec 

 Investissement
Québec

 Société générale
de financement
du Québec

Table des matières

Introduction

A. Le contexte de cette étude

- La concurrence chinoise et la mondialisation
- L'intégration de la Chine dans le projet de l'entreprise

B. Les entreprises et leurs stratégies de riposte

- Introduction : les vagues du secteur manufacturier
- Témoignages d'entreprises québécoises et canadiennes
- Témoignages d'entreprises françaises

C. Trois stratégies sectorielles

- Le meuble, le textile, le plastique
- Synthèse des stratégies sectorielles

D. Stratégie d'un pays : la Suède

E. Synthèse et enseignements de l'étude

- La synthèse des témoignages
- Les leçons à tirer de la Riposte Chine des PME

F. Clin d'oeil : Les socio-styles des riposteurs

ANNEXES

Introduction

TAKTIK-CHINA : aider les entreprises d'ici à tirer partie de la Chine

- Favoriser la croissance et la performance de l'entreprise est l'objectif que s'est fixé SECOR-TAKTIK dans les services qu'elle apporte aux PME, à travers un ensemble de méthodes et d'outils regroupés dans sa démarche de « stratégie en action »
- Issue de SECOR-TAKTIK, l'unité d'affaires TAKTIK-CHINA a été fondée pour aider les entreprises d'ici à retirer le meilleur de la Chine et à maintenir leurs avantages concurrentiels
- En 2006, TAKTIK-CHINA a dressé le portrait de l'impact de la Chine sur 11 secteurs manufacturiers du Québec en collaboration avec la BDC, CDP Capital, Investissement Québec, le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et la Société générale de financement en contribuant ainsi à une meilleure prise de conscience du problème
- En 2007, avec la présente étude, nous avons voulu analyser les conséquences de cette concurrence chinoise sur les différents leviers de croissance de nos entreprises et identifier les moyens de la riposte à partir d'une trentaine d'entrevues avec des chefs d'entreprise au Québec, dans le reste du Canada et en France, ainsi qu'avec des responsables d'organisations sectorielles. La stratégie d'un pays, la Suède, dont les entreprises réussissent bien en Chine, a également été analysée.

Des partenaires concernés par la problématique Chine

PARTENAIRES DE L'ÉTUDE

*Développement
économique, Innovation
et Exportation*

Québec 

 Investissement
Québec



Caisse de dépôt et placement
du Québec



Société générale
de financement
du Québec



- **SECOR-TAKTIK et TAKTIK CHINA** souhaitent reconnaître l'apport à forte valeur ajoutée de ses partenaires d'étude et les remercier de leur appui au succès de ce projet.
- Il nous apparaît évident que de telles organisations ont un rôle clé à jouer dans la création d'un effort de concertation au Québec et au Canada afin de sensibiliser les entreprises au phénomène de la Chine et les appuyer dans leur démarche avec les pays émergents
- Merci à la Banque de développement du Canada, à CDP Capital, à Investissement Québec, au Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, ainsi qu'à la Société générale de financement du Québec.

La Chine : exemple de la concurrence des pays émergents

- **L'économie mondiale est aujourd'hui marquée par la concurrence nouvelle qu'imposent aux économies traditionnelles un ensemble de pays émergents**
- **Certains de ces pays émergents sont de grande taille, comme ceux que l'on regroupe sous l'appellation BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), d'autres plus petits, comme le Vietnam et d'autres, situés en Europe de l'Est (Roumanie, etc.)**
 - Chacun de ces pays dispose d'avantages concurrentiels qui ont un impact sur l'activité des PME québécoises et canadiennes
- **Pour cette étude, le plus dynamique et le plus puissant de ces pays, la Chine, sert de cadre à notre analyse**
 - Mais les solutions trouvées par les entreprises rencontrées dans le cadre de cette étude peuvent - avec les ajustements nécessaires - s'appliquer à la concurrence posée par d'autres pays émergents

A. Le contexte de l'étude

La concurrence chinoise et la mondialisation

L'intégration de la Chine dans le projet de l'entreprise

La concurrence chinoise : un défi permanent, mais transformé par la nouvelle conjoncture mondiale

- **Pour maintenir leur croissance, les entreprises doivent en permanence relever des défis liés notamment :**
 - à la pression exercée par leurs concurrents traditionnels
 - aux changements dans les attentes et le comportement des clients
 - à la nécessité d'améliorer leur organisation et leur mode de production pour rester compétitives
- **Quand les entreprises répondent à la concurrence chinoise, ce sont tous ces enjeux qui sont réactivés:**
 - elles cherchent à restaurer leur compétitivité en agissant sur leurs leviers traditionnels
 - mais l'urgence créée par la nécessité de répondre à la Chine les pousse aussi à développer des capacités nouvelles, liées à la mondialisation de l'économie
- **La réponse de l'entreprise à la Chine s'intègre donc dans un ensemble de choix stratégiques : elle peut déboucher sur un lien plus fort avec la Chine, mais pas toujours**
 - Certaines entreprises iront jusqu'à créer leur propre usine en Chine
 - D'autres choisiront de développer et produire chez elles des produits à forte valeur ajoutée ou d'améliorer leur outil de production pour le rendre plus compétitif
- **Pour toute entreprise du secteur manufacturier, l'entrée de la Chine dans son paysage concurrentiel est une épreuve de vérité**
 - L'entreprise est obligée de se remettre en question en repensant son modèle d'affaires

Chaque menace qui vient de Chine peut devenir pour l'entreprise une occasion de progrès

Chaque menace peut devenir une opportunité

MENACES

Pression sur le prix de vente des produits



Un nouveau concurrent



Prises de parts de marché



OPPORTUNITÉS

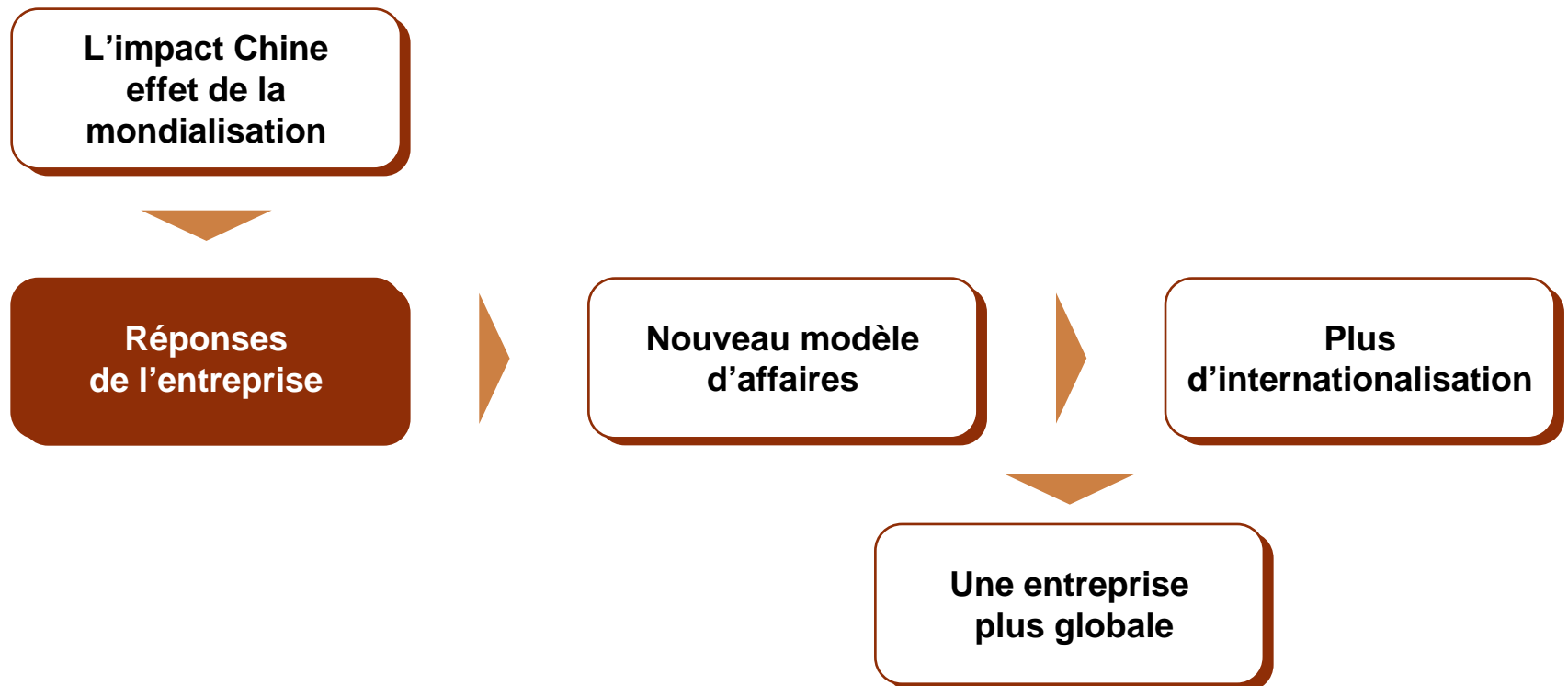
- **Se donner des coûts de revient moins chers**

- **Monter en gamme, produits à valeur ajoutée**
- **Pousser l'entreprise vers l'excellence**

- **Perspectives de parts de marché en Chine ou sur les marchés internationaux via la Chine**

L'impact de la Chine pousse l'entreprise à se défendre

- **La réponse de l'entreprise à la concurrence chinoise se fait sur deux plans, dont les effets convergent :**
 - Création d'un nouveau modèle d'affaires
 - Développement de son internationalisation
 - Dans les deux cas, l'entreprise devient de plus en plus globale
- **La plupart des entreprises combinent ces deux approches**



Elle conduit à l'émergence d'un nouveau modèle d'affaires

- **Pour répondre à la concurrence des pays émergents, toute entreprise du secteur manufacturier devra développer un nouveau modèle d'affaires, dans lequel par exemple, la R&D et l'innovation de même que le marketing prendront une importance nouvelle par rapport à ses savoir-faire industriels traditionnels**
- **Les entreprises développent ce modèle d'affaires à travers de nouvelles synergies de coûts et de revenus**
- **Synergies de coûts**
 - La concurrence chinoise agit souvent comme un catalyseur; elle précipite la recherche ou l'adoption par l'entreprise de solutions plus efficaces et plus efficientes
 - Son action portera alors sur les leviers « classiques » d'amélioration de l'excellence organisationnelle et de la production
- **Les synergies de revenus portent principalement sur des domaines plus nouveaux pour l'entreprise :**
 - L'accroissement des ventes par l'accroissement des marchés
 - Le maintien ou l'accroissement des marges par le développement de produits à valeur ajoutée
- **Dans presque tous les cas l'entreprise augmente son internationalisation, soit en matière d'approvisionnement, soit en matière de fabrication, pour devenir une entreprise plus globale.**

Et accélère son internationalisation

- **La riposte des entreprises à la concurrence chinoise ne naît pas de rien, elle est toujours ancrée dans l'historique de l'entreprise sur le plan international**
- **Au contraire de la mondialisation, qui impose à l'entreprise une concurrence à laquelle elle doit réagir, l'internationalisation est un choix volontaire que l'impact Chine accélère**
- **L'internationalisation est normalement progressive, à travers une série d'étapes bien connues**
- **Le franchissement de ces étapes traduit la maturation de l'entreprise et sa capacité croissante à faire face aux tensions d'une économie mondialisée**
- **Pour les entreprises dont l'historique à l'international est minime ou inexistant, l'irruption de la concurrence de la Chine ou d'autres pays émergents est un défi plus difficile à relever**

Il en résulte une entreprise plus globale

➤ En s'internationalisant progressivement, l'entreprise joue

- sur des synergies de coûts d'approvisionnement
 - ◆ *matières, composants*
- sur des synergies de revenus
 - ◆ *par les marchés qu'elle conquiert (exportations)*
 - ◆ *par la production et/ou l'assemblage en Chine ou dans d'autres pays émergents de produits complets qui seront alors réexportés vers le marché d'origine ou des marchés internationaux*
- et renforce son modèle d'affaires
 - ◆ *Au niveau de ses activités de soutien : facturation, paye délocalisée, centres d'appels, autres activités de « back office ». Ce sont souvent d'autres pays que la Chine qui sont alors concernés. Ce phénomène concerne plus souvent les grandes entreprises que les PME.*
 - ◆ *De plus en plus au niveau de certains actifs intangibles : Design, R&D, réseaux...*
 - ◆ *Au niveau de sa production : la production modulaire lui permet de segmenter sa fabrication en fonction des avantages compétitifs propres à différents pays*

➤ Peu à peu l'entreprise devient plus globale et se rapproche de l'entreprise réseau

- Les PME sont souvent intégrées dans le réseau de production mondial des grands donneurs d'ordre (ex. : l'industrie automobile)
- Certaines créent leur propre réseau avec leurs fournisseurs de pièces, les assembleurs, parfois le design, qui peuvent se trouver dans des lieux différents.

Nouvelles réalités, nouveaux paradigmes

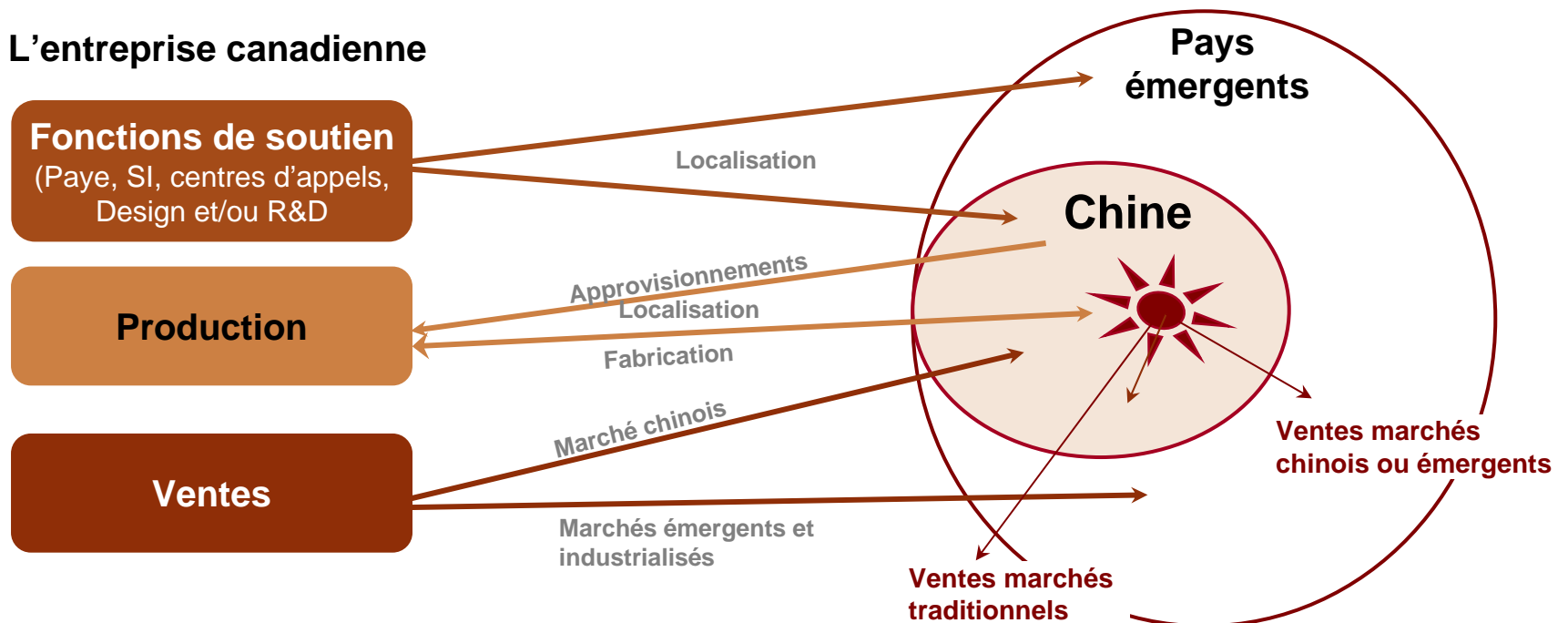
PARADIGMES	
HIER	AUJOURD'HUI
Systeme de production linéaire	Systeme de production global
Concurrence locale ou nord-américaine	Marché et concurrence mondiaux
Compétition entre entreprises	Compétitions entre chaînes de valeur
Tout se fait sur place	Production modulaire, impartie, réseau
Approvisionnement local	Approvisionnement mondial
Production de masse	Sur-mesure de masse
Savoir-faire technique et manuel	Savoir-faire intellectuel
Équipement maison	Systemes automatisés intégrés
Valeur basée sur la fonctionnalité	Valeur basée sur la solution/service client
Compétition sur les coûts de production	Compétition sur les délais et le coût total au client
Les produits définissent le marché	Les consommateurs définissent le marché

Les échanges entre l'entreprise et les pays émergents

La mondialisation de l'économie, dont la concurrence chinoise est l'une des formes, accélère l'internationalisation des entreprises et les pousse à se globaliser :

1. *« Localisation » de certaines fonctions de soutien (surtout pour la grande entreprise)
2. Importations de matières premières et/ou de composants
3. Fabrication dans un pays émergent de certains éléments nécessaires à la production finale dans le pays d'origine
4. Exportations de produits vers les marchés émergents
5. Ventes sur ces marchés émergents et/ou traditionnels des produits fabriqués en Chine

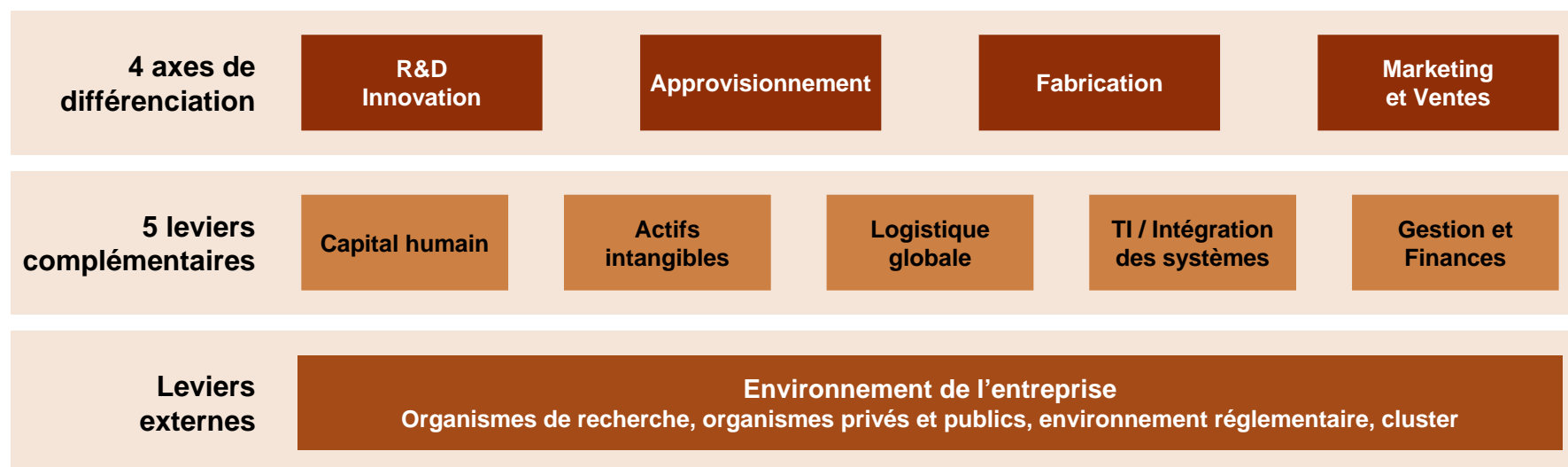
L'entreprise canadienne



* La localisation est synonyme de la « délocalisation »

Les moyens de la riposte à la concurrence des pays émergents

- Dans l'étude Impact Chine 2006, SECOR-TAKTIK avait isolé quatre axes pour construire la stratégie de riposte à la concurrence chinoise
- Dans le but d'approfondir l'analyse, cinq leviers complémentaires qui contribuent au succès de cette riposte ont été ajoutés
- Certains leviers externes existent également
 - Ils se trouvent dans l'environnement de l'entreprise
 - Et peuvent constituer un soutien important
- Cette grille de lecture de l'entreprise a servi de base aux entretiens menés avec les dirigeants de PME du Québec et du Canada



Les axes de différenciation

R&D et Innovation

- L'économie impose aujourd'hui aux entreprises un effort accru en recherche et développement pour de multiples raisons :
 - réduction du cycle de vie des produits
 - renouvellement des technologies,
 - rattrapage plus rapide des concurrents
- Dans les industries à renouvellement technologique rapide, le coût croissant de la recherche et du développement d'un nouveau produit pousse l'entreprise à s'internationaliser

Approvisionnement

- Chronologiquement, l'approvisionnement est souvent le premier axe sur lequel jouent les entreprises
 - Soit que leurs concurrents aient commencé à s'approvisionner en Chine pour moins cher
 - Soit que la pression générale sur leurs prix de vente les oblige à chercher dans ce pays ou dans d'autres pays émergents des matières premières ou composants moins chers
- L'axe approvisionnement débouche toujours sur 2 leviers déterminants pour le succès de l'opération
 - Un levier lié à l'axe capital humain : la compétence et la fiabilité des fournisseurs et des intermédiaires en Chine
 - Un autre qui tient à l'excellence opérationnelle : le contrôle qualité

Les axes de différenciation

Fabrication

- Dans l'industrie manufacturière, l'amélioration continue des processus est une obligation permanente
- Après 30 ans d'améliorations, les potentiels d'optimisation sont toujours importants
 - Exemple : Toyota, qui réussit encore en 2005 à économiser 1000\$ US sur la fabrication de chaque moteur de Camry
 - Contre-exemple : Airbus qui vacille et se fait dépasser par Boeing à cause d'un goulot d'étranglement dans la production des câbles nécessaires au nouveau modèle A380

Marketing et Ventes

- Les entreprises ayant un historique ou une notoriété jouent sur la marque ou « branding ».
- Les autres – ou les mêmes – jouent sur la réactivité, la flexibilité, la création d'un lien fort avec le client (proximité client, intimité client).
- Cela se traduit par une forte personnalisation des produits, des séries courtes, une valeur ajoutée « service » qui s'intègre au produit. L'activité industrielle est contrebalancée, ou parfois remplacée, par une activité de « packager », d'agenceur, de « designer ».
- Dans le même temps, l'entreprise soigne sa distribution, en segmentant les réseaux et en augmentant son implication, allant parfois jusqu'à assurer elle-même le montage du produit chez le client final.

Les leviers complémentaires

Capital humain

- Le personnel : ses connaissances, ses compétences, sa motivation
- L'amélioration des ressources humaines par la formation continue
- La qualité de la direction de l'entreprise (compétences managériales, problèmes de relève) et du CA (gouvernance)
- Le « capital relationnel » constitué par les relations avec la clientèle, les fournisseurs, les investisseurs, les partenaires
- L'histoire de l'entreprise (et souvent de son président fondateur, dans le cas d'une PME) est pour l'entreprise un actif intangible; il lui donne de la cohérence, mais parfois aussi la limite dans son développement

Actifs intangibles

- Aussi appelés actifs immatériels ou immobilisations incorporelles: des actifs qui ne sont pas de nature physique
- Les types d'actifs intangibles les plus connus :
 - les secrets commerciaux, (ex. : listes de clients, savoir-faire),
 - les copyrights, brevets, licences,
 - les marques commerciales
 - le « goodwill »
- Le « branding », souvent présenté comme une solution à la concurrence des produits bon marché mais anonymes venus des pays émergents, est un bon exemple de recherche d'un avantage comparatif basé sur les actifs intangibles
- La maîtrise des réseaux
- La connaissance ...et de la culture d'affaires en Chine

Les leviers complémentaires

Logistique globale

- Le développement des transports rapides, des télécommunications et de l'informatique a favorisé la mondialisation de l'économie et donné un rôle clé à la logistique
- En amont de la production, la chaîne logistique concerne toutes les formes d'approvisionnement : matières premières, produits semi-finis...
- En aval de la production, la chaîne logistique concerne les liens de plus en plus étroits avec le client (dont la commande et les spécifications ont une influence directe sur la chaîne de production) et toute la logistique de distribution, de gros (avec des remontées d'information qui influent elles aussi sur la chaîne de production) comme de détail

TI et intégration des systèmes

- Sous l'appellation générique de TIC - technologies de l'information et des communications - les applications de l'informatique ont acquis une position structurante dans l'entreprise d'aujourd'hui.
- Par la récolte de données en quantités impensables hier, leur traitement et l'aide apportée à leur interprétation, les TIC ont renouvelé non seulement la gestion et l'administration, mais aussi la logistique globale de l'entreprise, dans ses flux entrant et dans ses flux sortant, la conduite de la chaîne de production et la relation client.
- Seules les TIC peuvent habiliter l'entreprise à gérer une chaîne import-export de plus en plus complexe
- Les entreprises accordent une importance considérable à l'intégration optimale des TIC, qui font désormais partie des avantages compétitifs qui peuvent faire la différence avec leurs concurrents.

Les leviers complémentaires

Mais aussi des leviers externes à fort potentiel non pleinement exploités

Gestion et Finances

- La santé financière d'une entreprise devient particulièrement importante dans le cas d'un développement à l'étranger (alliances, implantations, importations, exportations)
- Les fusions-acquisitions peuvent jouer un rôle déterminant dans la riposte à la concurrence chinoise, notamment en permettant à l'entreprise d'atteindre une taille critique génératrice d'économies d'échelle, mais aussi en lui apportant de nouvelles parts de marché et en élevant les barrières à l'entrée
- La bonne gestion financière de l'entreprise a une incidence directe sur sa capacité d'autofinancement et donc sur son développement
- L'incidence de levier financier est plus limitée pour les PME dans les premières années de leur internationalisation. Il s'agit souvent de financer un bureau d'achat ou de vente
- Reste que le levier financier interpelle toute la communauté financière qui doit revoir ses pratiques en fonction des nouveaux besoins des entreprises mondialisées

Leviers externes

- Organismes et administrations publics
 - Directions spécialisées des ministères
 - Organismes de soutien au développement des entreprises à proximité (type SADC, etc.)
 - Subventions (à la recherche, à l'exportation, à l'informatisation)
 - Voyages de découverte
 - Conférences et formation des dirigeants
- Organismes structurants
 - Associations professionnelles
 - Incubateurs, parcs industriels
Ingénierie/experts
- Institutions de recherche et d'enseignement
 - Institutions d'enseignement professionnel
 - Cégeps, universités, centres de recherche
- « Clusters »
 - À noter que la Chine de son côté joue beaucoup sur les clusters et l'économie d'agglomération.

A. Le contexte de cette étude

La concurrence Chinoise et la mondialisation

**L'intégration de la Chine dans le projet
de l'entreprise**

L'internationalisation des PME : un parcours à étapes

➤ L'entreprise dans son rapport à l'international

- La concurrence chinoise oblige l'entreprise à se remettre en question sur l'ensemble de son organisation et de ses grandes fonctions pour développer un nouveau modèle d'affaires.
- De la même façon, si l'entreprise décide de nouer ou de resserrer ses liens avec la Chine, c'est une nouvelle étape qui se greffe sur l'histoire qu'elle a déjà sur le plan international.

➤ La mondialisation change les données du problème

- Les économistes et les chercheurs ont largement documenté les différentes étapes que franchit une entreprise sans son internationalisation.
- L'exportation est généralement considérée comme la première de ces étapes.
- Mais la masse et la variété des productions à bas prix venues des pays émergents tendent à modifier ce schéma traditionnel. L'achat de matières ou de composants dans des pays lointains s'impose aujourd'hui à des entreprises qui souhaitent simplement continuer à servir leur marché de proximité.
- De la même façon, les analyses classiques insistent sur la notion de « distance psychologique » qui pousserait l'entreprise à limiter ses activités à internationales aux pays avec lesquels elle se sent proche. De ce point de vue, la mondialisation a changé la donne. C'est ce que montre le cas de la Chine, qui oblige les entreprises à nouer des liens avec ce pays alors qu'elles n'y étaient pas forcément prêtes et à se poser la question de fabriquer là-bas pour leurs marchés traditionnels avant même de penser à y exporter.

➤ Les investissements

- Le montant des investissements en jeu permet de distinguer deux grandes approches de l'internationalisation de l'entreprise. Avec des investissements limités, elle va pouvoir exporter grâce à des représentants ou un bureau de négoce, voire faire fabriquer sur place d'après ses spécifications en investissant dans le contrôle qualité. Créer une usine sur place représente un saut qualitatif et financier important, plus difficile à maîtriser.

➤ Les entreprises de pointe

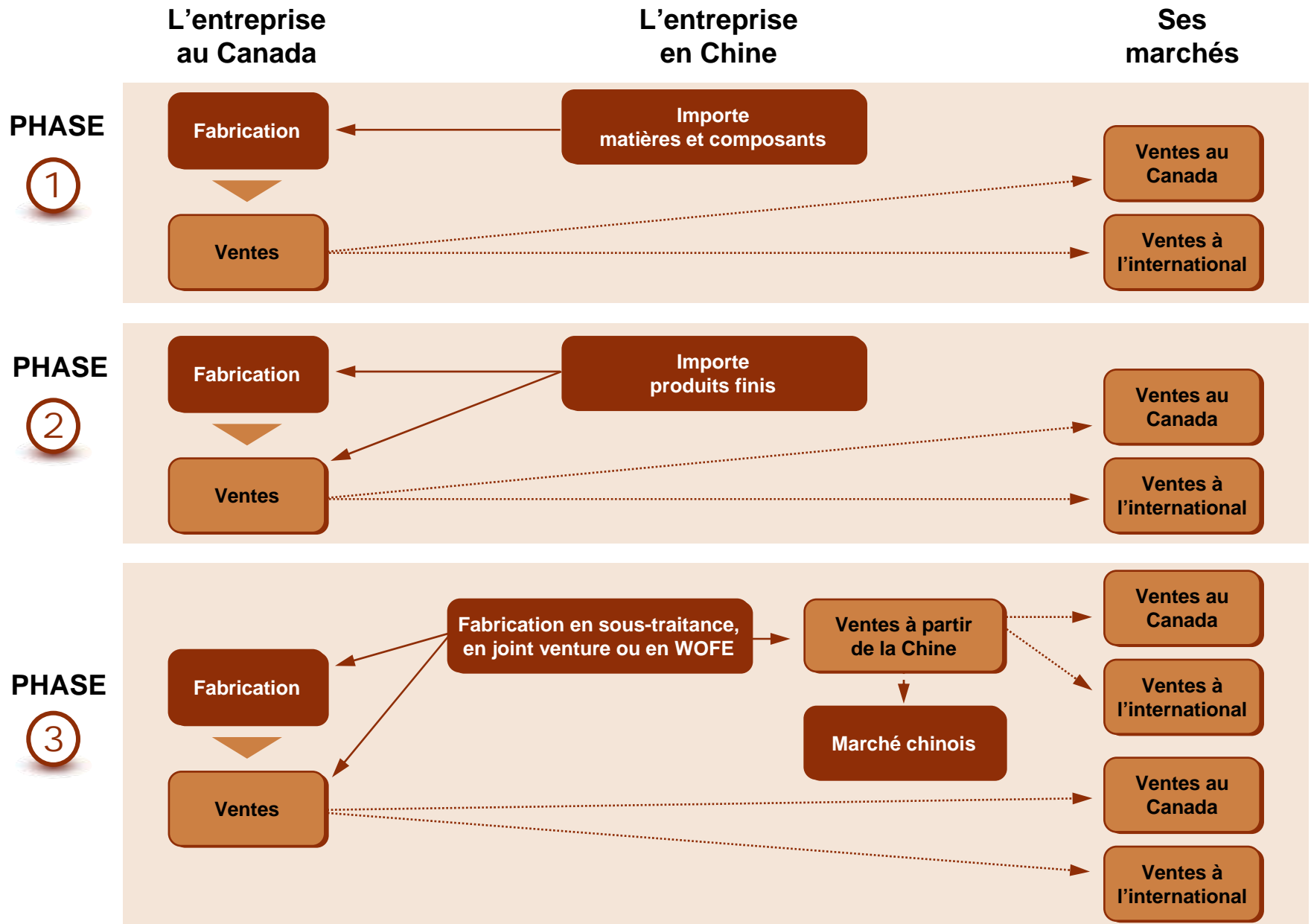
- La situation peut être différente pour certaines entreprises de haute technologie, même de petite taille. Leurs produits, extrêmement sophistiqués, peuvent trouver preneurs dans un grand nombre de pays, alors que leur marché local est insuffisant. Ces entreprises peuvent être internationales dès l'origine.

L'entreprise et ses liens avec la Chine

L'entreprise manufacturière qui souhaite inclure la Chine dans son périmètre de développement dispose de plusieurs options qui peuvent être combinées sur ces quatre axes :

Fabrication <ul style="list-style-type: none">• En sous-traitance avec un partenaire chinois selon nos spécifications• En partenariat avec un fabricant chinois qui a son usine• En « <i>joint venture</i> » (usine commune)• En WOFE	R&D et Innovation <ul style="list-style-type: none">• Développement de produits avec le partenaire chinois• Créer un centre de recherche en Chine
Marketing & Ventes <ul style="list-style-type: none">• Distributeur• Représentant• Agence commerciale• Filiale de vente• Réseaux de distribution	Approvisionnement <ul style="list-style-type: none">• Représentant• Directement du fournisseur• Bureau d'achat (autonome ou en partenariat)

L'entreprise au contact de la Chine : une internationalisation en 3 phases



B. Les entreprises et leurs stratégies de riposte

Introduction : les vagues du secteur manufacturier

Témoignages d'entreprises québécoises et canadiennes

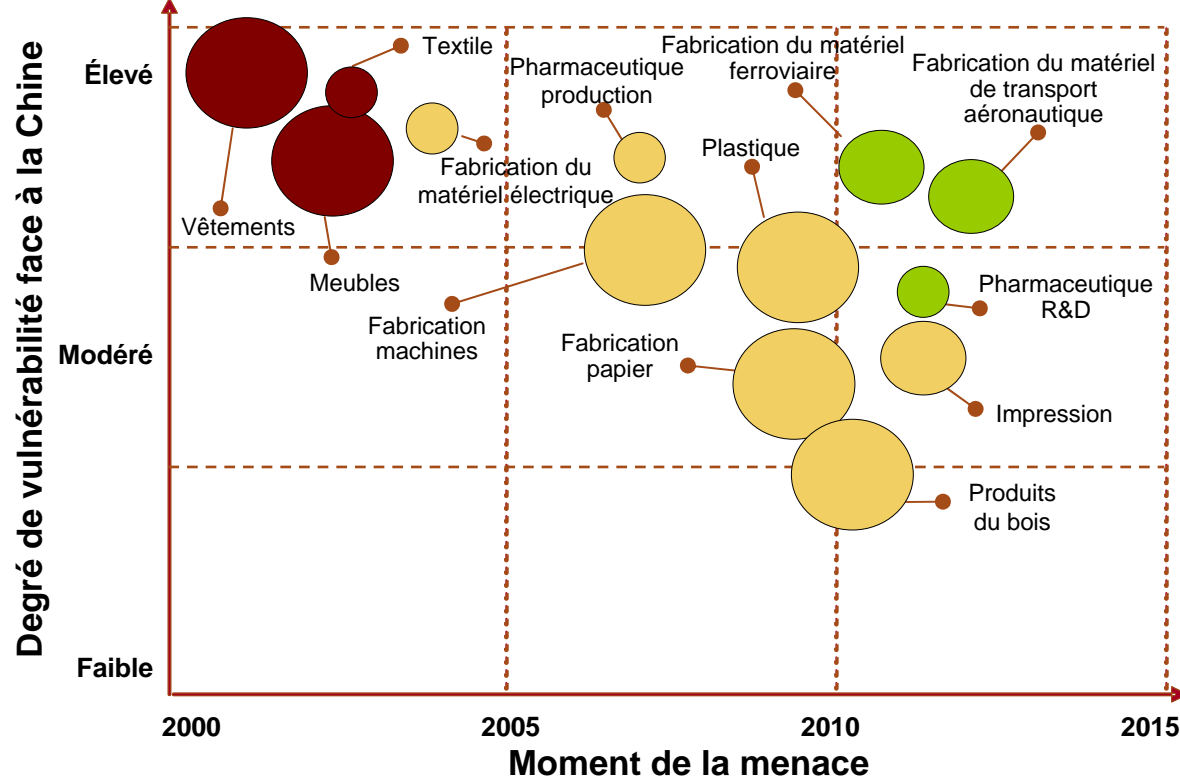
Témoignages d'entreprises françaises

Synthèse des actions menées par les entreprises

Rappel du positionnement de l'industrie manufacturière au Québec : le rythme s'accélère

La vulnérabilité de l'industrie manufacturière québécoise face à la concurrence chinoise peut être découpée en trois vagues :

- La première a touché entre 2000 et 2005 les secteurs à faible valeur ajoutée et plus intensifs en main-d'œuvre tels que le meuble, le textile et le vêtement
- La seconde touchera à moyen terme les secteurs où les critères décisifs reposent sur le savoir-faire dans la gestion des entreprises et la maîtrise technologique
- À long terme la troisième vague touchera les industries qui s'imposent par l'innovation, le design et la force de la marque



Taille du secteur dans l'économie québécoise ou dans le portefeuille

- Moins de 1,5 % des emplois manufacturiers
- 1,5 % à 3 % des emplois manufacturiers
- 3 % à 5 % des emplois manufacturiers
- Plus de 5 % des emplois manufacturiers

On remarque une accélération de la concurrence chinoise dans plusieurs secteurs, même ceux de haute technologie

B. Les entreprises et leurs stratégies de riposte

Introduction : les vagues du secteur manufacturier

Témoignages d'entreprises québécoises et canadiennes

Témoignages d'entreprises françaises

Synthèse des actions menées par les entreprises

Entreprises québécoises rencontrées dans le cadre de l'étude

Cas – Entreprises québécoises			
Entreprises	Secteurs	Vague	Chiffres d'affaires 2006
Aciflex	Plomberie plastique pour la salle d'eau	2	15-25 M\$
Arc-Fil	Fil de fer formé et estampage de métal	2	10 M\$
Axium	Services de génie (automatisation des procédés industriels)	2	18 M\$
Bennett-Fleet Chambly	Carton- fibre pour l'industrie de la chaussure	2	14 M\$
Canadel	Meuble	1	75-150 M\$
Claudiel Lingerie	Textile	1	15-20 M\$
DK Spec	Machines pour les scieries et le travail du bois	3	25 M\$
Emballage St-Jean	Fabrication de pellicules et feuilles de plastique	2	25-30 M\$
Fraco	Machines/matériel pour l'industrie (échafaudage)	2	25-30 M\$
Genfoot	Chaussures	1	50-100 M\$
InSpeck	Fabrication de matériel informatique et périphérique	3	5 M\$
Poulies Maska	Poulies et produits connexes	2	50 M\$
Procycle	Vélo et appareil de fitness haut de gamme	2	Moins de 100 M\$
Ressorts Liberté	Ressorts, fils métalliques, métal en feuille pour automobile	2	25 M\$
Soucy International	Pièces pour véhicules récréatifs	2	240 M\$
Teknion Roy-Breton	Meuble en métal	1	125 M\$
Thomas & Betts	Dispositifs de câblage non porteurs de courant et autres composantes électriques	1	250 M\$

Entreprises du reste du Canada rencontrées dans le cadre de l'étude

Cas - Entreprises hors-Québec			
Entreprises	Secteurs	Vague	Chiffres d'affaires 2006
Aéronautique 1	Aéronautique (freins d'atterrissage)	3	n/d
Burlington	Emboutissage de pièces en métal pour véhicules automobiles	2	50 M\$
Coretec	Semi-conducteurs et autres composantes électriques- PCB (printed circuit boards)	3	80 M\$
EHC	Courroies à main pour escalators	2	30 M\$
IMW	Équipement de CNG (gaz naturel comprimé)	3	30-40 M\$
Umbra	Fabrication des produits en plastique (Déco intérieure)	1	125 M\$
Whiting equipment Canada	Matériels ferroviaires roulants et matériels de manutention	2	25 M\$
Zenon	Machines pour le commerce et les industries de services (membranes technologiques)	3	200-300 M\$

Le contenu des entretiens avec les entreprises

- **Les entrevues avec les dirigeants de PME ont eu lieu sur un mode semi-directif, à partir d'un guide d'entrevue**
- **Le guide était conçu pour couvrir l'ensemble des axes et leviers de développement des entreprises aujourd'hui**
 - Les interlocuteurs étaient libres d'insister sur les points qui leur paraissaient importants et de traiter rapidement ou de passer sous silence ceux qui ne leur paraissaient pas significatifs par rapport à leur expérience.
 - Cette variété de réactions se reflète dans les comptes rendus des entretiens
- **Guide d'entrevue**
 - **Historique de la problématique Chine** : Quels ont été les signes avant-coureurs ? Comment et quand ont-ils perçu la menace? Quel diagnostic a été fait ? Par qui?
 - **Différentes étapes pour contrer la menace** : Les stratégies retenues ou rejetées. Pourquoi? Durée de mise en œuvre de la stratégie. Qui les a aidés à mettre en place la stratégie? Les facteurs de risques aujourd'hui. Le niveau d'effort consacré (ressources humaines, déplacements, etc.)
 - **Modèle d'affaires choisi** : Pourquoi avoir choisi ce modèle? Quels axes de différenciation (Approvisionnement, R&D et Innovation, Marketing et Ventes, Fabrication) ont été retenus?. Quels leviers internes (capital humain, actifs intangibles) ont été significatifs; Quels ont été les leviers externes utilisés (gouvernement, organismes subventionnaires, etc.); Avec le recul, quels sont les facteurs clés de succès pour la réussite de ce modèle?
 - **Résultats à ce jour** : quel a été l'impact de ce modèle d'affaires sur l'entreprise? La menace a-t-elle été maîtrisée? Les choses à améliorer si c'était à refaire?

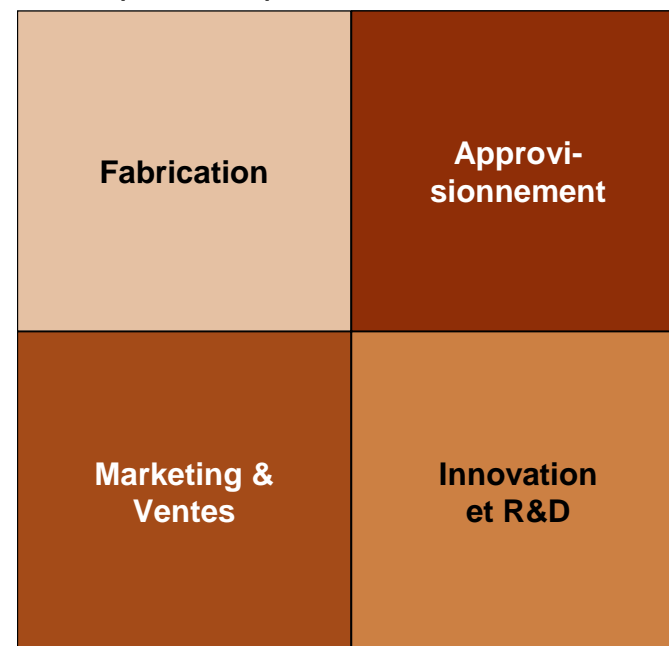
Les fiches d'entreprises

➤ **Dans leurs témoignages, les entreprises mettent en avant 4 axes principaux de différenciation à partir desquels elles ont développé leur stratégie d'ensemble face à la Chine**

- Un schéma simple permet de visualiser les priorités de chaque entreprise vis-à-vis de ces 4 axes

➤ **Contenu des fiches**

- **Fondement stratégique** : correspond au choix de base de l'entreprise, qui lui est souvent imposé par les concurrents ou les clients. Ex. : les clients qui imposent à l'entreprise de les fournir à des « prix chinois » ou d'aller avec eux en Chine.
- **Axe principal de différenciation** : nous avons repris l'appellation utilisée dans l'étude 2006. C'est le choix de l'avantage concurrentiel principal que l'entreprise veut se donner dans son nouveau modèle d'affaires. Ex. : le choix de l'innovation et de la R&D, qui permet de ne pas rester prisonnier d'une stratégie de coûts.



- **Autres informations** : historique du lien avec la Chine, caractéristiques de la démarche, facteurs de succès et de risques, résultats, les principaux enseignements que tirent les dirigeants de leur riposte Chine.
- **Rappel** : tous les champs ne sont pas remplis pour toutes les entreprises, les dirigeants rencontrés ont répondu sur ce qu'ils trouvaient important pour leur entreprise

L'ENTREPRISE

- Fondée en 1971, Industries Aciflex, une entreprise familiale de 2^e génération, transforme des produits plastiques propriétaires à partir de polypropylène et de PVC, principalement des produits de salles de bain (ex. douches, bains...).
- Nombre d'employés : 130. CA : 15-25 millions \$. Localisation : deux usines au Québec et une en Chine.

Historique du lien avec la Chine

- La montée du dollar en 2003 et l'avènement de la concurrence chinoise sur le marché met en péril la survie d'Aciflex et oblige l'entreprise à revoir son modèle d'affaires. Elle décide de se concentrer d'abord sur une stratégie d'approvisionnement en Chine de composants et produits finis pour demeurer compétitive et pouvoir continuer à fournir ses produits aux grandes et petites surfaces (ex. Rona, réseau boutiques...)
- L'entreprise annonce en 2006 l'ouverture d'une usine en Chine et l'incorporation d'Aquael qui emploie 45 employés en périphérie de Guangzhou.

Les caractéristiques de la démarche

➤ S'approvisionner à moins cher

- La concurrence des pays émergents impose à l'entreprise de rechercher en permanence des lieux d'approvisionnement qui lui permettent d'optimiser le coût des matières premières et des composants

➤ Produire en Chine

- Création d'une usine complémentaire aux opérations canadiennes qui monte en puissance progressivement

➤ Diversification des sources d'approvisionnement

- La gestion du risque impose la diversification des fournisseurs avec un suivi étroit et rigoureux

➤ Amélioration continue de la chaîne d'approvisionnement

- Compréhension profonde et contrôle soutenu de sa chaîne d'approvisionnement

➤ Aide extérieure

- Subvention de l'ACDI pour une étude de faisabilité pour l'usine en Chine
- Autrement, Aciflex a réalisé tout le projet sur ses fonds propres

➤ Durée de mise en place de la stratégie actuelle

- 3 ans
- Plus de 35 missions sur le terrain impliquant en grande partie le premier dirigeant

➤ Facteurs de risque

- Gérer l'usine à distance
- Former le personnel sur place
- Gérer la logistique
- Contrôler la qualité

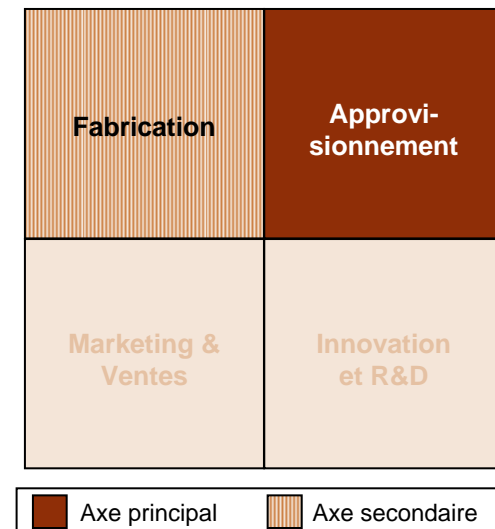
➤ Niveau d'effort

- Une équipe qui réalise le contrôle et le suivi des approvisionnements en Chine
- Visite mensuelle d'un membre de la direction pour suivre les opérations

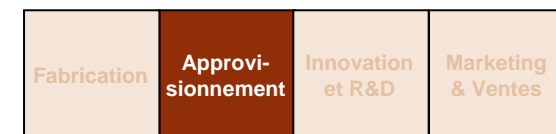
Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Développement d'un nouveau marché en Chine
- **Axe principal**
 - Approvisionnement en Chine avec fabrication locale
 - Mais une partie des commandes est toujours réalisée au Québec
- **Axes complémentaires**
 - Fabrication
 - Inventaire plus important au Québec pour garantir les livraisons
- **Les facteurs clés de succès**
 - Diversification des fournisseurs
 - Développement de relations d'affaires solides et de qualité avec les fournisseurs chinois
 - Stratégie à long terme : vision et planification
 - Gestion à distance serrée de l'usine chinoise et qualité des gestionnaires chinois en place

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- Baisse importante du coût des produits, ce qui permet à l'entreprise de demeurer concurrentielle et de réaliser une croissance élevée malgré la hausse constante du dollar
- Elargissement de la gamme de produits de l'ordre de 50 % afin de devenir un fournisseur de premier choix pour les grandes surfaces
- Les clients sont rassurés: ils achètent à une entreprise qui s'est donnée les moyens d'être compétitive par rapport aux prix chinois, mais qui répond mieux à leurs besoins et leurs attentes que ne pourrait le faire une entreprise chinoise (intimité client, service à valeur ajoutée)
- Récupérer des emplois perdus dans un premier temps et hausse des effectifs depuis.

Quelques enseignements

- Ne pas donner systématiquement 100 % des commandes à réaliser en Asie, en garder une partie au Québec – Rechercher une complémentarité des opérations canadiennes et chinoises
- Diversifier ses sources d'approvisionnement
- Opérer un contrôle de la qualité rigoureux
- S'impliquer dans la démarche incluant le premier dirigeant

L'ENTREPRISE

- Créée en 1939, Aéronautique 1 (nom fictif) est un leader mondial dans la fabrication des trains d'atterrissage pour avions. Ses produits sont utilisés aussi bien dans le domaine militaire que civil. Les trains d'atterrissage d'Aéronautique 1 ont équipé près de 20 000 avions à ce jour
- Nombre d'employés : 500. CA : 50 millions \$

Historique du lien avec la Chine

- Aéronautique 1 était au courant de la stratégie chinoise de développer des avions régionaux (CRJ) pour les Jeux olympiques de 2008 et des grands avions de ligne à plus longue échéance. L'entreprise voit la Chine comme un grand marché potentiel pour ses produits et a voulu y aller suffisamment tôt
- Le projet Chine a commencé il y a huit ans, en 1999. Aéronautique 1 souhaitait profiter de sa présence sur ce marché pour approvisionner son usine au Canada. Le but de cette stratégie était d'implanter une usine à Suzhou, une ville économiquement très dynamique située à 84 km de Shanghai

Les caractéristiques de la démarche

➤ Le modèle d'affaires choisi est l'approvisionnement pour l'usine au Canada et la vente sur le marché local

- L'usine sur place produit une partie des composants dont l'usine au Canada a besoin pour permettre de
 - ◆ Réduire les coûts de production ici au Canada
 - ◆ Se concentrer sur la recherche et le développement de nouveaux produits
- L'usine en Chine fournit aussi d'autres sites de production du groupe (Aéronautique fait partie d'un grand groupe européen)
- Elle développe en même temps le marché chinois

➤ Aide extérieure

- Aéronautique 1 n'a pas bénéficié d'une aide extérieure. Elle a mené seule son projet Chine

➤ Durée de mise en place de la stratégie actuelle

- 3 ans

➤ Facteurs de risque

- La conciliation de la culture d'affaires locale avec la mentalité occidentale reliée au fonctionnement de l'usine en général
- Il n'est pas évident de trouver du personnel qualifié. Le taux de roulement de l'usine est de 30 à 40 % malgré la formation

➤ Niveau d'efforts

- Les efforts tant au niveau financier que humain ne sont pas négligeables (des déplacements réguliers, 4 ingénieurs canadiens mobilisés à temps plein sur le projet Chine, dont un a été affecté en Chine avec sa famille pendant deux ans.
- Le total de l'investissement est de 10 millions

Les axes de la riposte Chine

➤ Fondement stratégique

- Se développer sur un marché d'avenir en y installant une usine

➤ Axe principal de différenciation

- Innovation et R & D
 - ◆ *La marque de l'Aéronautique 1 est très forte dans son domaine grâce aux efforts soutenus consacrés à la R & D*

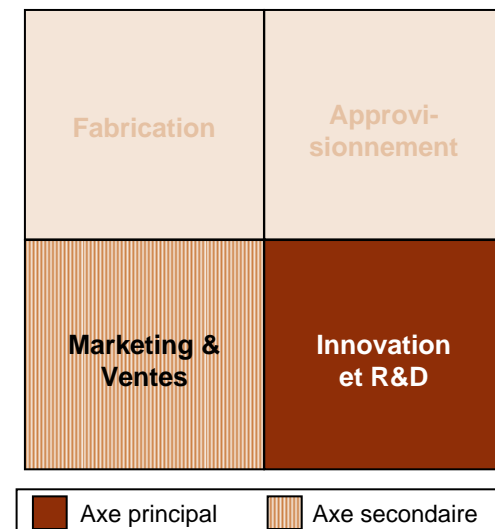
➤ Axes complémentaires

- Amélioration continue dans la fabrication

➤ Les facteurs clés de succès

- Pour l'instant, la stratégie n'est pas encore payante
 - ◆ *Bien que le CRJ soit lancé en 2007, la Chine n'a pas encore réalisé son rêve d'avoir de grands avions de ligne, planifié dans ses deux derniers plans quinquennaux.*

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- Le fait d'avoir ouvert une usine en Chine n'a pas eu d'impacts sur les activités de fabrication au Canada
- L'usine en Chine fournit l'usine au Canada et d'autres sites de production du groupe pour tous les produits gros volume et « low cost »
- Aéronautique 1 mise sur le développement à venir du marché aéronautique chinois pour y réaliser des ventes accrues

Quelques enseignements

- Bien connaître la Chine et sa culture est primordial
- La distance technologique en aéronautique entre la Chine et le monde industrialisé diminue rapidement. Dès lors, il faudra avoir une vision coopérative avec la Chine au lieu de travailler chacun dans son coin

L'ENTREPRISE

- Créée en 1979, Arc-Fil est une entreprise familiale spécialisée dans la fabrication du fil métallique. Le produit principal de l'entreprise est le crochet pour les cintres ; 60 % des ventes. 40 % de son marché est aux É.-U. et 60 % au Canada
- Nombre d'employés : 25. CA : 10 millions \$

Historique du lien avec la Chine

- Arc-Fil a senti la menace chinoise en 2003 -2004, quand les quotas dans le secteur du textile ont été supprimés pour les produits chinois après l'adhésion de la Chine à l'OMC
 - L'industrie du vêtement en Amérique du Nord a été frappée de plein fouet
 - Arc-Fil n'a pas été épargnée car les vêtements arrivaient de Chine en grande quantité dans les grandes surfaces, avec des cintres
 - La vente des cintres qui était le principal produit d'Arc-Fil a chuté d'abord de 20% puis de 40%
- Il a fallu réagir. La philosophie d' Arc-Fil est d'investir dans les équipements et dans l'amélioration continue des procédés de production afin de réduire ses coûts. De plus, chaque fois que Arc-Fil achète une nouvelle machine, elle veille toujours à ce que celle-ci soit facilement convertible dans la production d'autres produits

Les caractéristiques de la démarche

- **Le modèle d'affaires choisi est basé sur une plus grande flexibilité, la diversification de ses produits et une proximité optimale avec ses clients**
 - Arc-Fil essaie de réagir vite aux exigences des clients en offrant de plus petites séries
 - L'entreprise vise aussi à diversifier sa gamme de produits
 - Continuer à améliorer sa stratégie marketing fait également partie de son nouveau modèle d'affaires
- **Aide extérieure**
 - Pas d'aide extérieure reçue de façon directe, mais elle participe régulièrement aux tables de discussion où on échange des informations sur la Chine et sur le marché en général.
- **Durée de mise en place de la stratégie actuelle**
 - En continu depuis 2 à 3 ans
- **Facteurs de risque**
 - Se résigner à son sort et rester refermée sur soi-même
- **Niveau d'efforts**
 - Essentiellement une vigilance et une adaptation permanente

Les axes de la riposte Chine

➤ Fondement stratégique

- L'obligation de compenser les pertes de parts de marché dues à la concurrence chinoise

➤ Axe principal de différenciation

- Fabrication
 - ◆ *Arc-Fil a une petite équipe dédiée à l'amélioration continue des procédés de fabrication.*
 - ◆ *L'équipe travaille aussi à la diversification de produits sur les mêmes machines*

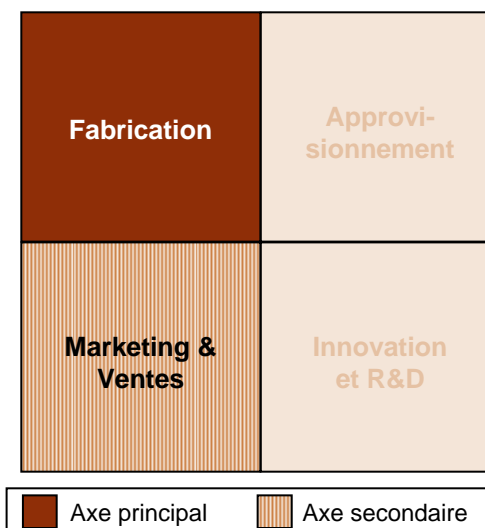
➤ Axes complémentaires

- Marketing
 - ◆ *Proximité client, relation avec les utilisateurs, délais de livraison toujours respectés et une qualité constante de ses produits*

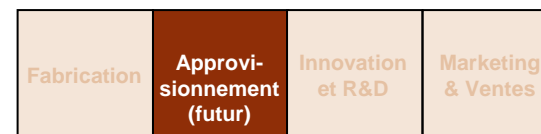
➤ Les facteurs clés de succès

- Rester aux aguets
- Être proactif

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- L'entreprise a conservé le même nombre d'emplois malgré la conjoncture difficile
- Les marges bénéficiaires ont baissé légèrement depuis quelques années. Par contre, les matières premières sont devenues plus abordables (le bon côté de la mondialisation). L'un dans l'autre, la situation financière se maintient au même niveau
- Arc-Fil envisage une stratégie de croissance avec la Chine
 - Elle travaille à établir un réseau en Chine pour acheter des produits semi-finis et les finaliser ici au Canada pour les commercialiser ensuite en Amérique du Nord à travers son réseau de clients

Quelques enseignements

- Rester ouvert et flexible lorsqu'on est un petit joueur
- S'informer davantage à travers son réseau et être au courant des plus récentes tendances du marché
- Apprendre des autres – Contrer le déficit informationnel

L'ENTREPRISE

- Fondée en 1992, Axiom est spécialisée dans le développement et l'intégration de procédés manufacturiers automatisés et des logiciels qui les accompagnent, principalement pour le secteur agroalimentaire (Kraft, Labatt, Lallemand, Danone, Agropur, Saputo) mais aussi pour le secteur automobile
- Employés : 60. CA : 15 à 20 millions \$

Historique du lien avec la Chine

- L'entreprise a perdu quelques clients qui ont relocalisé leurs activités en Chine, mais elle n'a pas de « problème Chine » en tant que tel. Les solutions d'ingénierie qu'elle propose lui paraissent difficilement copiables
- L'entreprise est axée sur un développement progressif, mais elle n'exclut pas d'attaquer un jour le marché chinois puisque certaines de ses expertises sont uniques au monde, comme ses procédés de palettisation et d'assemblage automatisé

Les caractéristiques de la démarche

- **Le maintien de la position concurrentielle de l'entreprise repose sur des investissements dans le développement de nouveaux produits, ainsi que sur un effort continu dans tous les domaines de l'excellence opérationnelle**
 - L'entreprise consacre 10 % de son CA au développement de nouveaux produits
 - 15 ingénieurs y sont entièrement dédiés
- **Aide extérieure**
 - Crédits d'impôt
- **Durée de mise en place de la stratégie actuelle**
 - Assez brève, une suite logique de la réflexion interne
- **Facteurs clés de succès**
 - Suivre le modèle suédois avec lequel Axiom travaille : avoir une stratégie d'évolution incrémentale

Les axes de la riposte Chine

Fondement stratégique

- Alliance avec une multinationale pour avoir accès à un tiers marché (É.-U. et Mexique)

Axe principal de différenciation

- La R&D
 - 10 % du CA y est consacré et 15 ingénieurs dédiés
 - R & D conjointe avec la multinationale avec laquelle Axiom a conclu une entente de coopération sur 3 ans. Axiom est en train de consolider cette alliance

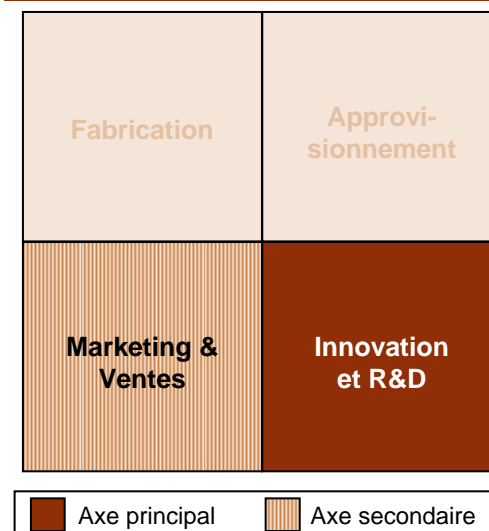
Axes complémentaires

- Marketing : proximité client, relation avec les utilisateurs, délais de livraison toujours respectés et une qualité constante de ses produits

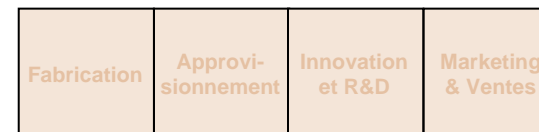
Les facteurs clés de succès

- Avoir identifié la stratégie d'alliance qui s'est avérée gagnante
- La combinaison entre le développement de produits et de procédés et le marketing
- Une vigie sur l'évolution du marché

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- L'alliance avec une multinationale a donné à Axium un accès au marché international sans nécessiter de gros investissements
- Si le volume le justifie, Axium « attaquera » le marché chinois à moyen terme car l'expertise qu'elle détient y est très recherchée
- Axium négociera certainement une alliance avec une multinationale déjà bien implantée sur place
- À l'avenir, elle envisage de faire venir certains composants de Chine qui sont moins chers

Quelques enseignements

- Suivre un modèle gagnant (dans son cas le modèle scandinave)
- Opter pour une évolution incrémentale mais sûre
- Consolider une coopération gagnante

L'ENTREPRISE

- Bennett-Fleet est une entreprise centenaire maintenant recentrée dans la fabrication de composants de chaussures à partir de cartons spécialisés tels que les talons, les «insole board», les «shrank board », semelles, etc. L'entreprise est un important distributeur de produits de chaussures au Canada
- Employés : 50. CA: 14 millions. Localisation à Chambly

Historique du lien avec la Chine

- L'entreprise voit son marché se réduire à cause des importations asiatiques en 1988-89. Elle est à cette époque hautement diversifiée.
- Avec l'aide de l'ACDI, elle réalise une étude de faisabilité pour l'implantation d'un moulin en Chine.
 - L'étude est non concluante car il suffit de 3 personnes pour faire fonctionner un moulin tandis qu'en Chine, le nombre de personnes requises est de beaucoup supérieur, sans parler des techniques dans le procédé de fabrication qui sont très en retard en Chine. De plus Bennett-Fleet courra le risque d'être copiée
- L'entreprise renonce à ce projet mais décide de rester dans la chaussure, où se trouve son véritable savoir-faire.
- 1999 : en dix ans le marché a changé radicalement. Il ne reste que 5 fabricants de chaussures haut de gamme au Canada
- 2000. L'entreprise, qui vend depuis plusieurs années à Taiwan, décide de vendre en Chine continentale, où les fabricants ont des besoins croissants en composants haut de gamme. Son partenaire taiwanais est très bien placé en Chine du Sud où se concentre l'industrie chinoise de la chaussure.

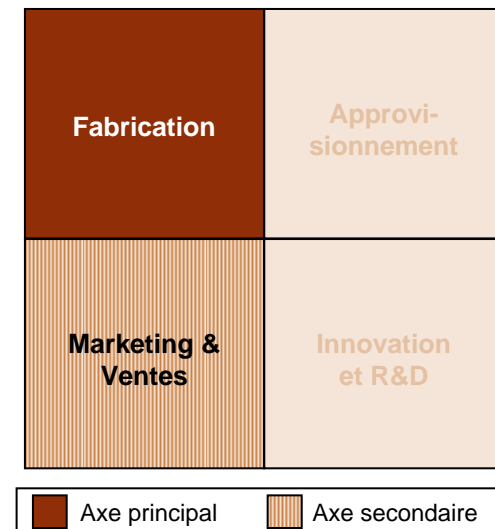
Les caractéristiques de la démarche

- **Une solution moins coûteuse, qui permet de garder la production au Canada**
 - Les ventes se font aujourd'hui dans tous les marchés émergents (Chine, Vietnam, Mexique, etc.) là où s'est déplacée la production mondiale de chaussures.
- **Les gains de productivité sont au cœur de l'avantage concurrentiel**
 - La production est de 28 tonnes/jour. En améliorant la machinerie, le séchage et en intégrant certains produits chimiques, elle pourrait s'accroître de 6 tonnes/jour, soit un gain de 20 % en productivité.
- **Ventes : compétence des équipes internes et externes**
 - L'entreprise forme aussi ses distributeurs locaux à identifier d'autres marchés que celui de la chaussure. Exemple : au Mexique, elle a trois distributeurs pour le marché de l'automobile.
- **Aide extérieure**
 - A développé sa propre stratégie
 - Aucun leviers externes
- **Durée de mise en place de la stratégie actuelle**
 - Environ deux ans
- **Niveau d'efforts**
 - Investissements: 250 000 \$, sur 5 ans
- **Facteurs de risque**
 - Ne pas sous-estimer la capacité de la Chine

Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Se concentrer sur des produits spécialisés fabriqués au Canada
- **Axe principal de différenciation**
 - Fabrication
 - Augmentation de la productivité
- **Axes complémentaires**
 - Compétence des équipes de vente et des distributeurs locaux
- **Les facteurs clés de succès**
 - Bien comprendre le marché
 - Avoir une vision de l'avenir
 - Qualité du partenaire de distribution chinois

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- L'entreprise a dû réduire son personnel et procéder à des transferts entre le Québec et l'Ontario. Du personnel lié à la distribution n'a pas été remplacé par des embauches mais par des promotions internes
- La menace est actuellement maîtrisée, mais la vigilance s'impose

Quelques enseignements

- Qualité du partenaire chinois pour la distribution là-bas
- Fabriquer des composants spécialisés à valeur ajoutée
- Renforcer la productivité et la fabrication

L'ENTREPRISE

- Créée en 1990, Burlington technologies est spécialisée dans des composants automobiles tels que pièces de moteurs, systèmes de freinage ou encore turbocompresseurs. Elle fournit de grandes firmes comme GM et ses produits sont vendus aux É.-U. et dans l'UE.
- Nombre d'employés : 750. CA : 150 millions

Historique du lien avec la Chine

- Avant 2000, Burlington voyait la Chine se développer de façon très rapide et devenir un marché de plus en plus intéressant. Mais à l'époque, elle n'avait pas la capacité de se développer en Chine
- En 2000, cette option devient possible lorsque son client GM lui demande d'approvisionner son usine de Shanghai
- Vers 2002, Burlington décide de réduire ses coûts de production en s'approvisionnant en Chine. Elle commence à approvisionner son usine ontarienne avec des composants de base venant de Chine

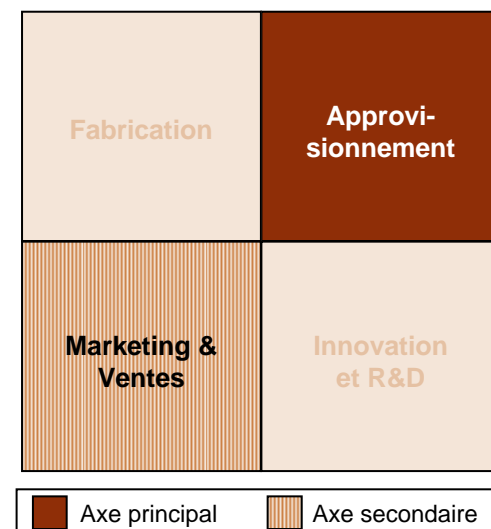
Les caractéristiques de la démarche

- **Le modèle d'affaires choisi est l'approvisionnement en composants de base pour la production au Canada tout en conservant les activités principales au Canada:**
 - En fournissant GM en Chine, Burlington a commencé à chercher des fournisseurs potentiels là-bas
 - Avant d'arrêter une liste définitive de fournisseurs, Burlington a visité 30 firmes chinoises malgré qu'il s'agisse d'un marché très restreint
 - Elle a aussi embauché une personne d'origine chinoise très compétente
- **Aide extérieure:**
 - Pas d'aide extérieure directe, mais elle a participé à des missions organisées par des chambres de commerce qui se sont avérées fort utiles
- **Durée de mise en place de la stratégie actuelle**
 - 2 ans
- **Facteurs de risque**
 - La langue est l'obstacle majeur
 - Trouver du personnel compétent
 - Des problèmes logistiques dans le transport international et au niveau des douanes
- **Niveau d'efforts**
 - Moins important que prévu. Quelques voyages d'affaires pour un petit groupe d'acheteurs et d'ingénieurs.

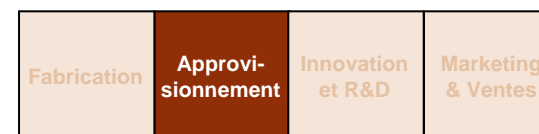
Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Economie sur les coûts d'approvisionnement
- **Axe principal de différenciation**
 - L'approvisionnement : un plan stratégique de 5 ans, qui va jusqu'en 2010
 - Cette période donnera à l'entreprise le temps nécessaire pour bien connaître et comprendre la Chine, avant de passer à une autre étape
- **Les facteurs clés de succès**
 - « Il faut ramper avant de savoir marcher ». L'apprentissage au fil des relations avec la Chine
 - Développer une relation de proximité avec ses fournisseurs sur place
 - Faire comprendre ce dont on a besoin
 - Utiliser une personne d'origine chinoise

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- L'entreprise a saisi l'opportunité que représentait le marché chinois au bon moment
- L'approvisionnement en Chine a permis à Burlington de réduire de 15 à 20 % ses coûts de production, ce qui a fortement augmenté sa compétitivité
- L'entreprise aurait souhaité aller en Chine plus tôt, mais sa taille à l'époque ne le permettait pas
- Burlington était une PME avec 50 millions de chiffre d'affaires il y a encore quelques années : elle a aujourd'hui 750 employés et son chiffre d'affaires 2006 a atteint 150 millions

Quelques enseignements

- Ne pas vouloir aller trop vite. Prendre le temps nécessaire pour comprendre et connaître la culture chinoise
- Établir une stratégie pour chaque période à développer

L'ENTREPRISE

- Fondée en 1982, Canadel est une entreprise familiale spécialisée dans la conception et l'assemblage de meubles de cuisine et de chambre à coucher. Elle vend à 1200 détaillants à travers l'Amérique du Nord.
- Nombre d'employés : 700. CA : 75 à 150 millions.

Historique du lien avec la Chine

- Le meuble a été l'une des premières industries à être touché par l'arrivée des produits chinois il y a près de 10 ans. Un constat s'impose: les parts de marché prises par les Chinois ne reviendront pas.
- Il faut soit sous-traiter en Chine et/ou trouver les moyens de pérenniser l'activité industrielle en Amérique du Nord
- La sous-traitance en Chine a été écartée pour au moins trois raisons:
 - fiabilité insuffisante des produits chinois,
 - complications liées à une gestion à distance,
 - problèmes de protection de la propriété intellectuelle
- En 2007, toujours pas de production en Chine.

Les caractéristiques de la démarche

➤ Nouveau positionnement

- L'entreprise a travaillé à se redéfinir sur un marché plus restreint et s'est orientée vers une offre qui est un ensemble produit-service
- Une stratégie de « personnalisation de masse » (jusqu'à 60 couleurs et tons différents pour un seul produit) : qualité et originalité.
- La R&D est désormais au centre de l'avantage concurrentiel de la firme
- Une très grande flexibilité dans la fabrication et les agencements, des délais de livraison beaucoup plus courts sont d'autres leviers importants.
- Le marketing évolue lui aussi : l'entreprise a investi 1 million de dollars dans une division multimédia, afin de permettre aux clients de visualiser et de modifier l'intérieur de leur résidence de façon virtuelle.
- Efforts constants sur la diminution du temps de cycle, l'amélioration continue des procédés de fabrication

➤ Aide extérieure

- Canadel est très active dans la coopération sectorielle. Elle est engagée dans les travaux de l'Association québécoise du meuble et dans des projets de R & D avec des universités (Laval, UQAM et UQAR)

➤ Durée de mise en place de la stratégie actuelle

- Un effort soutenu et une réflexion continue

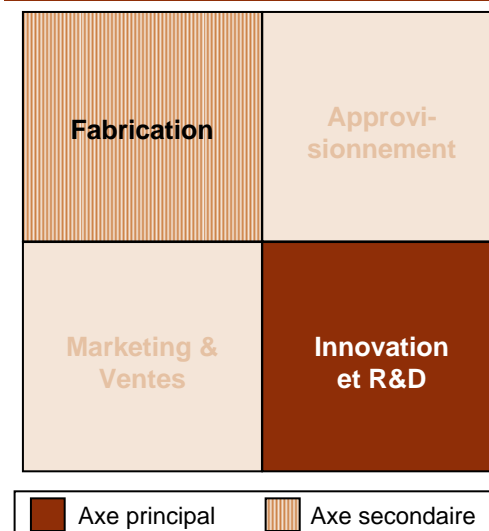
➤ Facteurs de risque

- Ne pas sous-estimer l'impact des meubles importés de Chine dans cette industrie et rester toujours vigilant

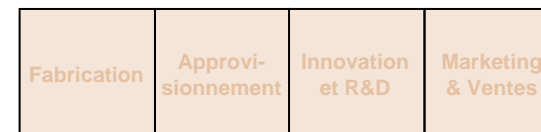
Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Personnalisation de masse, qualité et originalité bien avant que le secteur soit touché par les produits chinois
- **Axe principal de différenciation**
 - La R&D
- **Axes complémentaires**
 - flexibilité,
 - délais de livraison,
 - marketing,
 - amélioration des processus
- **Les facteurs clés de succès**
 - Être aux aguets relativement à la tendance et aux besoins des consommateurs
 - Qualité du produit
 - « gros bon sens »

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- La concurrence chinoise est pour le moment tenue en échec par le positionnement choisi par Canadel. Mais il faut rester très vigilant : un meuble standard Canadel se vend 2 298 \$ contre 499 \$ pour un meuble asiatique.
- En 2007, Canadel a dû supprimer 48 postes dans différentes usines, mais elle a aussi construit, en 2004, une usine pour des panneaux de table. Sans considérer le taux de change, le chiffre d'affaires a baissé de 20-25 % par rapport à 2003.
- D'ici quelques années, l'entreprise prévoit qu'il y aura pénurie de joueurs haut de gamme en Amérique du Nord. Compte tenu des délais de livraison, la Chine aura du mal à se positionner dans ce créneau.

Quelques enseignements

- La délocalisation en Chine n'est pas la seule option...
- Par contre, CANADEL a dû se redéployer sur la personnalisation, la qualité et les délais courts de livraison pour réussir sa riposte Chine

L'ENTREPRISE

- Incorporée en 1967, cette entreprise familiale fabrique et distribue des vêtements de nuit et de détente pour dames, avec un portefeuille de marques différentes.
- Employés : 300. CA : 30 à 35 millions. Emplacement: Montréal

Historique du lien avec la Chine

- La firme s'approvisionne dans les pays émergents (ex. Brésil) depuis plus de 20 ans.
- Tant que les importations de Chine étaient limitées par des quotas et un dollar CND faible, il n'était pas nécessaire de produire en Chine. Mais le huard est monté et les quotas ont été supprimés.
- Les prix de détail des produits de la firme ne cessent de baisser et les « *mass merchandiser* » comme Zellers font pression sur les prix.
- Les prises de contacts se sont faites à travers différentes foires commerciales
- Le défi a été de faire fabriquer de petits volumes en Chine avec une qualité constante
- La firme possède aujourd'hui un bureau en Chine - 10 personnes - qui travaillent principalement au contrôle qualité et à la traduction des spécifications.

Les caractéristiques de la démarche

➤ Un partenariat renforcé avec de bons fournisseurs

- Développement de bonnes relations avec les fournisseurs (fidélisation)
- Réduction de leur nombre : de 20 à 7

➤ Importance du contrôle de la qualité

- Une caméra IP dans les bureaux de la firme en Chine permet d'apprécier (fonction zoom) la qualité des tissus achetés

➤ Distributeur et détaillant

- L'autre métier de Claudel Lingerie : 35 boutiques
- Un partenariat étroit avec les détaillants de vêtements (produits placés en dépôt vente, accompagnement des détaillants dans leurs opérations de soldes...)
- Suivi électronique de l'inventaire de détaillants
- Proximité client

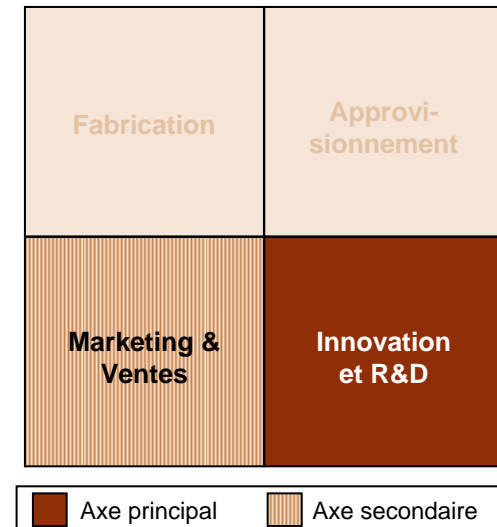
➤ Aide extérieure

- Les programmes d'aide et de financement gouvernementaux sont perçus comme trop compliqués
- « Duty relieve » de Douanes Canada et crédit d'impôt fédéral sur la R&D
 - ◆ *Un spécialiste externe retenu pour obtenir ce crédit d'impôt*
- Certains programmes d'aide aux missions exploratoires

Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Faire fabriquer en sous-traitance en Chine
- **Axe principal de différenciation**
 - R&D et innovation dans les détails
- **Axes complémentaires**
 - Détaillant : lien étroit avec la distribution, le détaillant et proximité client
 - Marketing (marque)
 - Capital humain et actifs intangibles
- **Les facteurs clés de succès**
 - Flexibilité
 - Capacité d'adaptation
 - Créativité

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- La mise en place de cette stratégie a permis de doubler le chiffre d'affaires de l'entreprise
- Hormis les emplois de couturières qui ont disparu, c'est le secteur « détail » qui a le plus changé

Quelques enseignements

- Le succès de l'entreprise réside dans sa flexibilité, sa capacité d'adaptation et sa créativité

L'ENTREPRISE

- Cette entreprise publique incorporée en 1980 est un leader en Amérique du Nord dans la fabrication de panneaux de circuits imprimés (Printed circuit boards) haut de gamme à petit et moyen volume. Ses marchés sont nord-américains et européens
- Employés : 500. CA: 80 millions. Emplacement: une usine au Canada et deux aux États-Unis

Historique du lien avec la Chine

- En 2001, l'impact de la Chine sur l'industrie crée une véritable récession. Certains clients de Coretec avec des besoins pour des circuits à gros volume se tournent vers la Chine et Coretec décide d'être pro actif et de s'y approvisionner pour mieux les servir. Cela permet à l'entreprise de concentrer ses efforts de production en Amérique du Nord sur ses produits spécialisés et de donner en sous-traitance en Chine des produits plus bas de gamme moins stratégiques et moins cohérents avec sa gamme de produits.
- 2003 ; début de l'approvisionnement en Chine, pour des produits à gros volume, que des fabricants chinois produisent à meilleur coût que l'usine canadienne. Cela demande un suivi très étroit afin de respecter les normes élevées de Coretec, surtout qu'il existe un problème de barrière de langue sérieux avec les concepteurs de Coretec.

Les caractéristiques de la démarche

➤ Investissements massifs en conception, ingénierie et production en Amérique du Nord

- Coretec est l'une des seules entreprises nord-américaines dans un marché très fragmenté (400 concurrents dont 75% avec moins de 10M\$ de CA) avec une forte capacité d'investissements

➤ Investissements réduits en Chine sinon en appui à la sous-traitance de PCB « low-tech » à gros volume pour servir les besoins de sa clientèle

- Réaliser des économies de coûts importantes
- Éviter de se faire court-circuiter par sa clientèle et contrôler la démarche – Coretec demeure le seul fournisseur pour ses clients pour tous leurs besoins – Les clients n'encourent aucun risque et Coretec acquiert de l'expérience en Chine
- Fidélisation de ses clients sur les marchés nord-américains et européens grâce à un mix de production en A-N et sous-traitance en Chine

➤ Aide extérieure

- Crédits d'impôt R & D
- Financement des investissements sur fonds propres

➤ Durée de mise en place de la stratégie actuelle

- 1 an

➤ Niveau d'efforts

- Choix de fournisseurs agréés en Chine selon des normes très sévères
- Communication des spécifications et des normes et suivis fréquents et serrés
- Ouverture d'un bureau de représentation à Shenzhen

➤ Facteurs de risque

- Qualité des produits chinois pouvant affecter l'image de marque irréprochable de Coretec
- Que ses clients s'approvisionnent directement en Chine

Les axes de la riposte Chine

➤ Fondement stratégique

- Clients et concurrents s'approvisionnent ou fabriquent en Chine. Il faut être pro actif et suivre la tendance pour préserver sa position de marché ainsi que ses parts de marché

➤ Axe principal de différenciation

- L'innovation et la R&D avec des investissements supérieurs à l'industrie
- La conceptualisation et le lancement de nouveaux produits différenciés supérieurs en qualité et en rapidité aux standards internationaux de l'industrie (créneau des « *quick turn products* »)

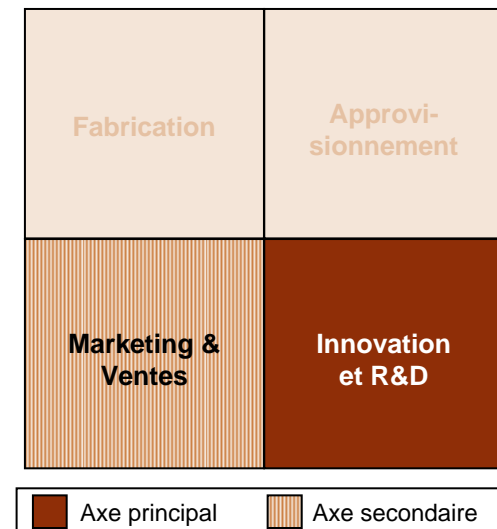
➤ Axes complémentaires

- Marketing : une intimité client soignée, anticiper les besoins du marché, une livraison plus rapide que les pays émergents...
- Produire en Chine est aussi un service rendu au client: cela lui évite les difficultés et les risques d'aller lui-même fabriquer en Chine

➤ Les facteurs clés de succès

- Avoir une bonne relation avec les partenaires locaux et rester proche d'eux

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- Maintien des parts de marché et concentration des achats de ses clients nord-américains et européens pour tous produits confondus chez Coretec
- Renforcement des avantages compétitifs de l'entreprise dans les domaines de l'innovation-R&D et du marketing
- Transfert en Chine de la fabrication des produits à grand volume et faible valeur ajoutée et recentrage de l'entreprise sur ses véritables métiers

Quelques enseignements

- Importance de la qualité de la relation avec les partenaires locaux - Être à leur écoute
- Investir les efforts requis pour réussir
- Éviter de trop gérer à distance - être présent sur le terrain

L'ENTREPRISE

- Incorporée en 2002, après l'acquisition de Outils BGR, DK-Spec est une entreprise de conception, fabrication et commercialisation d'outils et d'équipements spéciaux destinés aux entreprises manufacturières de l'industrie du bois. Elle travaille aussi dans le domaine des outils de l'industrie du recyclage, plastique et verre.
- Nombre d'employés : 150. CA : 25 millions

Historique du lien avec la Chine

- En 2002, la concurrence chinoise de même que des pays d'Europe de l'Est dans le domaine des outils de coupe se fait déjà sentir sur les marchés de l'Amérique du Nord
- La première réaction est de réaliser un balisage de l'expérience d'autres entreprises vis-à-vis de la Chine. Le modèle d'affaires de Poulies Maska est évalué de près
- Avec l'aide d'une firme conseil, elle analyse ses propres forces et faiblesses et choisit de s'approvisionner en matières premières de Chine
 - DK Spec a constaté qu'en cinq ans, la qualité des produits chinois s'est sensiblement améliorée et qu'elle est même, dans certains cas, supérieure à celle de l'Europe
- Aujourd'hui, 70 % des matières premières utilisées par DK Spec proviennent de Chine
- DK Spec n'envisage pas de s'installer en Chine, où la conjoncture n'est pas favorable
- Mais l'entreprise compte introduire des composants chinois dans ses produits pour le marché américain qui est très sensible au prix

Les caractéristiques de la démarche

➤ **S'approvisionner en Chine en matières premières de qualité**

- Les matières premières sont moins chères qu'ailleurs et de bonne qualité
- L'entreprise a trois fournisseurs en Chine. Le réseau d'achat est géré par une personne de confiance, un britannique retraité d'une multinationale du même secteur, basé aux États-Unis mais qui passe 60 % de son temps en Chine

➤ **Le maintien de la position concurrentielle de l'entreprise repose sur un fort investissement en R&D et sur un effort continu dans tous les domaines de l'excellence opérationnelle**

- L'entreprise consacre 5 % de son chiffre d'affaires à la R&D
- Depuis 2002, elle a dépensé 10 millions de dollars en équipements et amélioration des procédés de fabrication

➤ **Aide extérieure:**

- La mise en place de la stratégie a été rendue possible grâce à l'aide du représentant britannique qui a vécu vingt ans en Chine
- Il n'y a pas eu d'aide gouvernementale

➤ **Durée de mise en place de la stratégie actuelle**

- Près de deux ans.

➤ **Facteurs de risque**

- Les questions de paiement, bien que la situation se soit améliorée ces dernières années

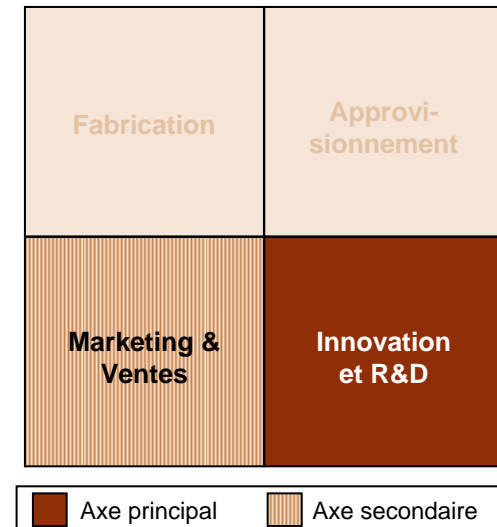
➤ **Niveau d'effort**

- Le président de la firme s'est rendu quatre à cinq fois en Chine au début. Il a rencontré un grand nombre de partenaires chinois potentiels lors des foires internationales avant de faire son choix sur la base de références (fiabilité). Grâce à son représentant anglais il n'a pas eu à se rendre en Chine au cours des quatre dernières années

Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Approvisionnement en matières premières de qualité, sécurisé par une personne compétente et de confiance
- **Axe principal de différenciation**
 - La R&D
- **Axes complémentaires**
 - Tous les domaines de l'excellence opérationnelle
 - Marketing : proximité client
 - Fabrication : Kaizen, automatisation
 - Logistique : délais de livraison : 2 à 3 semaines contre 8 à 12 semaines pour les Chinois
- **Les facteurs clés de succès:**
 - Un représentant compétent et fiable
 - Une vigilance sur tous les secteurs de l'entreprise

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- La menace que constitue la concurrence chinoise est toujours là, même si elle est latente actuellement
- La solution est de rester vigilant et de creuser l'écart continuellement en R&D, tout en renforçant la fabrication et le marketing
- L'entreprise ne pense pas s'installer en Chine mais éventuellement utiliser des composants chinois dans ses produits et/ou introduire des produits chinois sur le marché nord-américain

Quelques enseignements

- Trouver un partenaire compétent et de confiance
- Se renforcer par la R&D ainsi que dans tous les domaines de l'excellence opérationnelle

L'ENTREPRISE

- Créée en 1977, EHC est une firme privée canadienne dont le produit le plus connu est la courroie à main pour escaliers mobiles. Avec l'Autrichien Semperit AG, EHC se partage 80 % du marché mondial de ce type de produit
- Employés : 400, dont une centaine à Oshawa et 145 en Chine, le reste en Europe. CA : 36 millions

Historique du lien avec la Chine

- Des signaux d'alarme au début des années 90 : D'abord, la perte d'un client important. Les quatre plus importants clients de l'entreprise (OTIS, Schindler, Kone et Hitachi) décident de s'implanter en Chine et l'entreprise n'a d'autre choix que de les suivre là-bas
- 1996 : entrée sur le marché chinois pour la vente de ses produits. L'analyse de l'entreprise : « *nous aurions été écartés de la moitié du marché mondial si nous n'étions pas allés en Chine* »
- Ouverture d'une usine à Shanghai : 1999
- Les ventes d'EHC en Chine augmentent de 20 % chaque année. 60 % des courroies à main d'EHC sont produites dans l'usine de Shanghai (210 personnes). Sur ses produits, EHC détient 40 % du marché chinois

Les caractéristiques de la démarche

➤ **Suivre ses principaux clients**

- Le fournisseur doit accompagner son client
- Dans l'économie d'aujourd'hui, la proximité avec le client est un facteur décisif

➤ **La R&D permet d'avoir toujours le meilleur produit**

- A cause des risques concernant la propriété intellectuelle, la R&D est maintenue au Canada (une quinzaine de personnes) où l'environnement en R & D est plus favorable

➤ **Marketing : le « branding » soutient les ventes malgré des prix plus élevés**

- Les produits de marques occidentales jouissent d'une bonne réputation et peuvent obtenir des prix supérieurs aux produits chinois
- S'assurer de donner un meilleur service que les concurrents chinois

➤ **Aide extérieure**

- Aucune

➤ **Durée de mise en place de la stratégie actuelle**

- Environ deux ans

➤ **Niveau d'efforts**

- Plusieurs millions en investissements
- Le président est installé en Chine

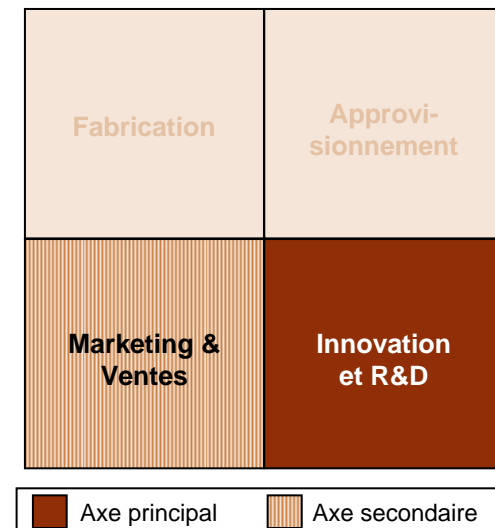
➤ **Facteurs de risque**

- Avoir un plan stratégique pour la Chine
- Méconnaissance de la culture et de la culture d'affaires chinoises
- Difficulté de trouver des personnes prêtes à s'expatrier qui soient compétentes et motivées
- Manque de maturité des jeunes diplômés chinois

Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Accompagner ses principaux clients en Chine
 - ◆ Être à proximité de ses clients là où ils se trouvent
- **Axe principal de différenciation**
 - La recherche et développement toujours avec un meilleur produit et plus de valeur ajoutée
- **Axes complémentaires**
 - « Branding », prix compétitif et qualité du service
- **Les facteurs clés de succès**
 - Avoir une stratégie et un plan d'action
 - Avoir un produit de qualité
 - Prendre le temps de bien assimiler la culture d'affaires et le marché local

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- Menace Chine bien maîtrisée et développement d'opportunités nombreuses
- Le sort de l'entité conservée au Canada dépend de la rentabilité des produits et du succès de l'entreprise en Chine
- Le chiffre d'affaires en Chine progresse de 20 % chaque année
- 65 % des produits commercialisés par EHC dans le monde proviennent de la Chine

Quelques enseignements

- Rester proche de ses clients principaux
- Maintenir son avance par la qualité de ses produits
- Pouvoir envoyer là-bas des personnes compétentes et motivées

L'ENTREPRISE

- Fondée en 1954, Emballage St-Jean est spécialisée dans la production de sacs en plastique, essentiellement des sacs à pain, dont elle est le 4e producteur mondial.
- Employés : 210. CA : 50 millions (la moitié au Canada, l'autre moitié aux États-Unis)

Historique du lien avec la Chine

- En 2003, lorsque le dollar canadien était à 63 cents, Emballage St-Jean saisit l'occasion et négocie « le gel » du taux pendant 3 ans avec ses clients et préserve ainsi son avantage concurrentiel. Elle pressentait alors que les produits chinois ou asiatiques se retrouveraient sous peu en Amérique du Nord et menaceraient son marché. L'entreprise décide de considérer la Chine dans son plan de match.
- Elle constate que des multinationales dans son secteur délocalisent des activités en Chine et s'attend à ce que d'autres de ses clients fassent de même
- Elle prend donc la décision de démarrer une usine dans un pays émergent pour diminuer ses coûts de production. En 2003, elle considère plusieurs options : le Mexique, le Vietnam et la Chine
- En 2007, lorsque la concurrence asiatique commence à se faire sentir en Amérique du Nord, elle choisit la Chine parce que la matière première (résine) y était alors 25 % moins chère qu'en Amérique du Nord ou au Mexique.

Les caractéristiques de la démarche

➤ Construction d'une usine dans les environs de Shanghai

- Entrée en production prévue en septembre 2007
- Le processus de négociation est très long pour ce qui concerne l'achat du terrain et la construction de l'usine. A refusé de verser des pots de vin.
- Un contrat signé ne constitue pas une garantie d'exécution. Tout peut changer à tout moment

➤ Aide extérieure

- A conduit la réflexion stratégique seule en interne. Une fois la stratégie arrêtée, a embauché une personne chinoise mais biculturelle, ayant une formation en finance acquise au Canada
- Subventions de l'ACDI

➤ Durée de mise en place de la stratégie actuelle

- Trois ans (2004-2007)

➤ Facteurs de risque

- Le plus gros problème rencontré jusqu'à présent est la difficulté de trouver du personnel compétent (ex.: opérateur) pour l'usine de Shanghai

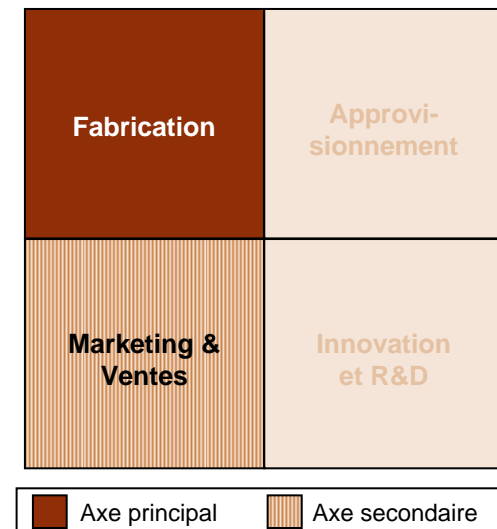
➤ Niveau d'efforts

- Investissement : 10 millions, contre 4 millions prévus au départ
- Deux personnes à plein temps consacrées au projet Chine, souvent assistées d'une ou deux autres personnes selon les besoins
- 20 personnes travaillent dans l'usine de Shanghai

Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Devenir le leader en Amérique du Nord et le leader sur le marché chinois dans son domaine
 - ◆ *Conserver les commandes à cycle court au Canada et fabriquer en Chine les commandes qui correspondent à un délai de livraison plus long*
- **Axe principal : la fabrication**
 - Création d'une usine près de Shanghai
- **Axes complémentaires**
 - Le juste à temps et la flexibilité dans la production et dans la livraison
 - Marketing et ventes
 - Approvisionnement et R&D
- **Les facteurs clés de succès :**
 - Du personnel compétent sur place

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- L'impact sur les activités de l'entreprise est maîtrisé car 75 % de la production reste au Canada et seulement 25 % sera réalisée en Chine, pour des commandes dont le délai de livraison est relativement long
- La vision à long terme est de se développer sur le marché chinois

Quelques enseignements

- Il faut trouver des personnes possédant bien les deux cultures
- Le processus de négociation est très long pour ce qui concerne l'achat du terrain et la construction
- Attention à l'application et au respect de contrats
- Penser au long terme et au marché chinois

L'ENTREPRISE

- Fondée en 1991, FRACO fabrique des plateformes élévatrices et grues mobiles pour les chantiers de construction.
- Présente sur les marchés américain, indonésien et européen
- Nombre d'employés: 200 (une cinquantaine aux États-Unis et une dizaine en France). CA : 25 à 50 millions (45 % dans la vente, 55 % dans la location)

Historique du lien avec la Chine

- 1999, premier voyage en Chine, année où la Chine a connu son premier boom de construction
- 2001, première vente à Shenyang et début des contacts à Beijing
- 2003, *joint venture* avec Beijing Urban Construction Group (firme gouvernementale) et six mois plus tard ouverture d'une usine à Shenyang (en mode « wholly owned foreign enterprise » WOFE)

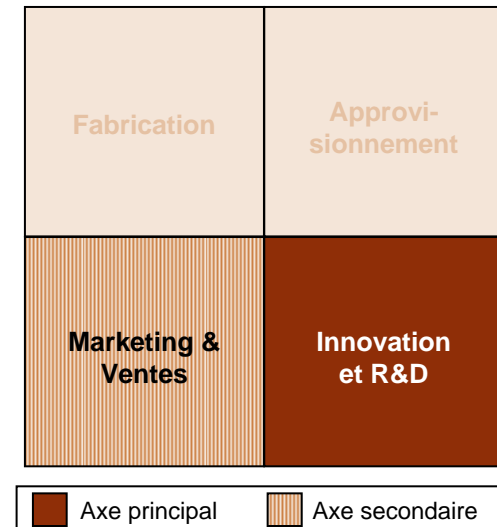
Les caractéristiques de la démarche

- **La Chine n'est pas une menace mais une opportunité**
 - FRACO vise le marché extrêmement porteur de la construction en Chine
 - La production de l'usine créée en Chine est destinée au marché chinois
- **L'approche suivie pour la Chine est la même que celle qui a déjà fait ses preuves sur d'autres marchés internationaux**
 - Dans un premier temps du *leasing*, avant de passer à la vente
 - La première étape de la stratégie est de se faire connaître en Chine lors de foires commerciales, conférences de presse, à Shanghai comme à Beijing
 - Il faut aussi sélectionner un partenaire local qui agira en tant que distributeur sur le marché local
- **Aide extérieure:**
 - Une ressource canadienne d'origine chinoise installée dans la région de St-Mathias sur Richelieu, qui est devenue entre-temps vice-président ventes chez Fraco
 - Subvention de l'ACDI pour l'implantation de l'usine (montant modeste en comparaison aux investissements totaux)
 - Soutien de la délégation du Québec pour les conférences et les foires
- **Durée de mise en place de la stratégie actuelle**
 - Deux ans.
- **Facteurs de risque**
 - La méconnaissance du marché et de la culture chinoise empêche souvent de trouver le bon partenaire (le partenariat avec Beijing Urban Construction Group a pris fin à cause du manque d'activité du partenaire chinois)
 - La difficulté à trouver sur place du personnel qualifié répondant aux besoins de Franco en matière de comptabilité, de gestion et de vente
- **Niveau d'effort**
 - Au début, 12 voyages par an pour une à trois personnes. Depuis l'installation de l'usine à Shenyang, 4 voyages par an pour une à deux personnes. Deux personnes chez Fraco sont dédiées à 100 % au projet Chine, le président y consacre 20 % de son temps. L'investissement en capital est dans les sept chiffres

Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Développement sur un nouveau marché selon une approche qui a fait ses preuves ailleurs
 - Production pour le marché local
- **Axe de différenciation principale**
 - La R&D
 - ◆ *considéré comme l'activité la plus importante de l'entreprise*
- **Les facteurs clés de succès:**
 - Une ressource de confiance qui connaît la Chine
 - Se protéger par la qualité supérieure de ses produits (ex. : acier venu du Canada)
 - Confier les soucis administratifs et réglementaires à des avocats dont c'est le métier
 - Un apprentissage continu sur place, la persévérance et la patience, le soutien de la maison mère

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- L'impact sur l'entreprise : une plus grande ouverture d'esprit de façon générale au sein des employés de l'entreprise
- Ce qui pourrait être amélioré si c'était à refaire : s'assurer d'avoir un bon partenaire, même s'il n'y pas de recettes miracle pour le trouver. Ne pas vouloir faire cavalier seul dans les démarches administratives avec la Chine, laisser faire les spécialistes
- La production principale de FRACO n'est pas localisée en Chine; l'usine de Shenyang produit uniquement pour le marché chinois
- L'entreprise ne pense pas délocaliser totalement sa production en Chine mais continuer à utiliser des composants chinois dans ses produits et/ou introduire des produits chinois sur le marché nord-américain

Quelques enseignements

- Trouver un partenaire compétent et de confiance
- Consacrer le temps et les investissements nécessaires
- Connaître le marché et la culture chinoise
- L'entreprise s'impose par la qualité et l'originalité de ses produits, donc par sa R&D

L'ENTREPRISE

- Fondée en 1898, l'entreprise Genfoot produit des bottes de pluie et de chasse et, sous la marque KAMIK, des bottes d'hiver, des chaussures d'été, déclinées dans de nombreux modèles (391 combinaisons de formes et de couleurs), pour hommes, femmes et enfants
- Employés : 500. CA : 50 à 100 millions. Emplacement à Montréal et en Ontario

Historique du lien avec la Chine

- Le fondateur de la firme fait son premier voyage dans les années 60 au Japon, qui est alors le centre mondial de la chaussure...
- Dans les années 90, la production mondiale est passée en Chine et à Taiwan. En 1994, la Chine continentale produit 50 % de la chaussure mondiale
- De la fin des années 50 au milieu des années 80, Genfoot importe, à petite échelle, des produits de Chine (ex. : baskets)
- L'analyse de la menace chinoise s'est donc faite au fil des ans et les relations suivies avec l'Asie ont permis à l'entreprise de penser à long terme
- Pourtant, l'entreprise est surprise par l'ampleur du « tsunami chinois dans la chaussure » lorsque celui-ci se produit, autour de l'année 2000
- 1998-2000. L'entreprise doit se réinventer, ce qui impose des choix difficiles, comme la fermeture de l'usine de Contrecoeur, et choisit de faire fabriquer en Chine, ce qui ne peut plus être fait de façon rentable au Canada

Les caractéristiques de la démarche

➤ L'entreprise se renouvelle complètement, autour de 4 axes

- Développement de produits d'été afin d'échapper à la saisonnalité, qui menaçait à terme la pérennité de l'entreprise
- Confirmation de la vocation manufacturière de l'entreprise : le maintien de la compétitivité s'obtiendra principalement, par l'amélioration de l'outil industriel (restructuration et spécialisation des usines, rationalisation et amélioration continue des processus, juste à temps, innovation technologique)
 - ◆ *La fabrication en Chine de certains composants des bottes Kamik (l'empeigne) s'inscrit dans cette rationalisation industrielle*
 - ◆ *L'assemblage se fait au Canada*
- Développement de la R&D, au Canada, en Italie et même en Chine aujourd'hui
- Marketing : la marque Kamik

➤ Aide extérieure

- L'entreprise n'en a jamais demandé, mais jamais reçu non plus
- Le gouvernement fédéral veut abolir des mesures « anti-dumping » qui existent depuis 25 ans

➤ Durée de mise en place de la stratégie actuelle

- Profitant de la saisonnalité de la production de l'époque, le changement a pu être mis en place en quelques mois

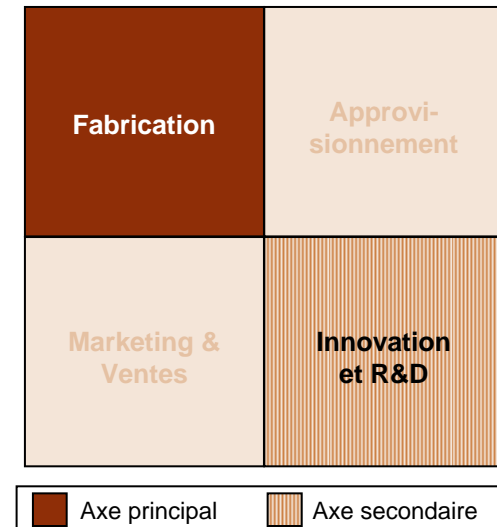
➤ Facteurs de risque

- L'entreprise considère sa stratégie comme adaptée à la situation du marché
- Mais le risque peut toujours venir des clients de la grande distribution nord-américaine : une commande de 300 000 bottes de pluie peut être perdue pour 25 cents de trop sur le prix d'une paire de bottes...

Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Restructuration industrielle
- **Axe principal de différenciation**
 - L'excellence opérationnelle en fabrication (JAT, Kaizen, processus, innovation technologique)
- **Axes complémentaires**
 - R & D, design
 - Marketing (marque)
 - Capital humain et actifs intangibles
- **Les facteurs clés de succès**
 - Ancienneté et étroitesse des liens avec la Chine
 - C'est grâce à elle que les industriels chinois acceptent aujourd'hui de fabriquer pour Genfoot des quantités normalement trop petites pour les intéresser

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- La stratégie suivie par Genfoot lui a permis de rester rentable et de continuer à fabriquer au Canada ses bottes de pluie, une gamme de produits extrêmement concurrencée par les produits chinois
- La fabrication en Chine de certains éléments de bottes d'hiver lui permet de rester compétitive
- Le « tsunami chinois » a provoqué une remise en question de l'entreprise, qui a repensé son outil industriel et développé les leviers de compétitivité liés à la R&D, au design et au « branding »

Quelques enseignements

- Bien connaître la Chine pour pouvoir développer une stratégie à long terme
- Identifier son coeur de métier et le renforcer
- Développer les facteurs de différenciation liés au design, à la marque et au développement de nouveaux produits

L'ENTREPRISE

- En 1967, Groupe Soucy était un distributeur de pièces pour motoneiges en Amérique du Nord. Elle offre maintenant un large éventail de pièces et d'accessoires industriels, pour les secteurs récréatif, agricole et militaire dans le monde
- Nombre d'employés : 1100. CA : 240 millions

Historique du lien avec la Chine

- En 2003, l'un de ses principaux clients annonce que si Soucy ne peut emboîter le pas, il est décidé à s'approvisionner en Chine - pour 40 % moins cher -. D'autres clients ont la même attitude
- En 2004, premier voyage en Chine. L'entreprise étudie également le Mexique. Le choix s'arrête sur la Chine pour le faible coût de sa main-d'œuvre, son esprit ouvert et son niveau technologique.
- Entre-temps, certains clients n'ont pas attendu et ont commencé à s'approvisionner là-bas. Avec le temps, ils sont revenus chez Soucy à cause des problèmes qu'ils ont rencontrés en Chine

Les caractéristiques de la démarche

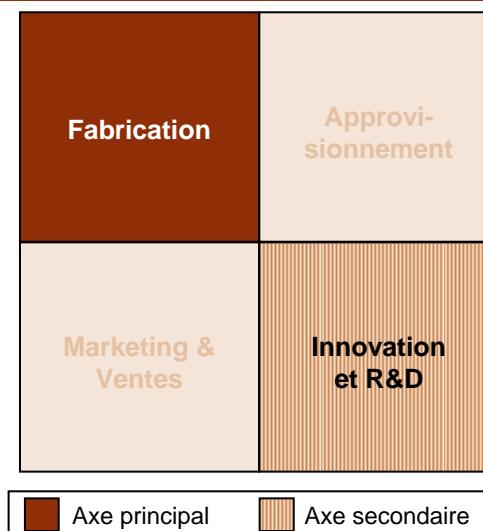
- **Le modèle d'affaires choisi est l'approvisionnement sur place pour des produits à faible valeur technologique**
 - L'entreprise a sélectionné des fournisseurs un peu partout en Chine
 - Elle a installé une équipe d'achat à Dalian (au Nord-Est)
 - ◆ *L'équipe compte une douzaine de personnes avec un profil d'ingénieur et visite fréquemment les fournisseurs*
 - ◆ *L'équipe achète des composants pour la production au Canada*
- **La firme cherche à se prémunir du « risque Chine »**
 - L'équipe est chargée du contrôle de la qualité et du délai de livraison
 - En cas de défauts de qualité persistants, la production peut être ramenée au Québec
 - Si tout se passe bien et si le volume le justifie, la firme pourrait faire produire en Chine (cas par cas)

- **Aide extérieure:**
 - Subventions de l'ACDI pour l'implantation de son usine de production en Chine. Le projet est au stade de l'étude de faisabilité
- **Durée de mise en place de la stratégie actuelle**
 - 3 ans
- **Niveau d'efforts**
 - Les efforts tant au niveau financier qu'humain ne sont pas négligeables : des déplacements réguliers, 2 personnes à temps plein chargées de la mise en place du projet.
 - Mais l'investissement a déjà été récupéré en l'espace de 3 ou 4 ans

Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Approvisionnement sur place avec plusieurs fournisseurs locaux
- **Axe principal de différenciation**
 - La production de niveau technologique élevé est maintenue au Québec, comme le développement de nouveaux produits
- **Axes complémentaires**
 - R & D : développement de nouveaux produits
 - Renforcer la flexibilité dans la production
- **Les facteurs clés de succès**
 - La vision stratégique du président

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- Le nombre d'employés est le même qu'il y a trois ans. Les embauches dans la vente, l'achat, la gestion et la R & D ont comblé les postes supprimés dans la production.
- La société étudie la faisabilité de créer une usine en Chine
- L'expérience Chine a permis de développer de nouveaux marchés. La société exporte aujourd'hui aux quatre coins du monde
- Dans l'année fiscale qui commence le 1^{er} juin, leur chiffre d'affaires en Chine pourrait être multiplié par cinq.

Quelques enseignements

- Dans ce secteur, une présence en Chine est inévitable
- Trouver un modèle d'affaires qui convienne à son entreprise et avoir un plan au cas où il ne fonctionnerait pas
- Vision et anticipation

L'ENTREPRISE

- Fondée en 1912 en tant que petite fabrique mécanique, l'activité principale d'IMW est aujourd'hui la conception et la fabrication de systèmes de compression au gaz naturel (une technologie clé pour la réduction de la pollution automobile)
- La production d'équipements pour les systèmes de compression au gaz a débuté en 1984 et depuis l'entreprise est devenue un leader mondial dans ce secteur. Nombre d'employés: 85. CA : 30 à 40 millions

Historique du lien avec la Chine

- L'entreprise s'intéresse à la Chine depuis plus de 10 ans. N'ayant pas à l'époque de stratégie précise en ce qui concerne la Chine, elle saisit l'occasion d'une proposition reçue d'une grande firme japonaise qui offrait de commercialiser son produit en Chine
- 1998-99 : Le potentiel du marché chinois est sérieusement étudié et en 1999, la firme remplace la firme japonaise sur le marché chinois
- 2000 - Promotion des produits et premières ventes assurées par IMW en Chine. Choix d'un partenaire local.
- 2003 – Son partenaire déménage de Xi'an vers Shanghai; IMW le suit
- 2006 - Création d'une société de maintenance en mode WOFE. Les relations avec le partenaire chinois - une société d'État - deviennent difficiles à cause de divergences de vision. IMW se prépare à développer sa propre équipe marketing et de ventes en Chine
- 2007 – IMW WOFE assure ses propres ventes en Chine et en Asie du Sud-Est

Les caractéristiques de la démarche

➤ La Chine n'est pas une menace mais une opportunité

- IMW fabrique un produit de niche qui s'adresse au marché du transport en Chine, lequel est gigantesque
- La première approche a été l'association avec une firme japonaise qui avait 60 points de vente en Chine continentale. Au bout de 5 ans, aucune vente, notamment parce que le produit est trop cher, selon le partenaire japonais
- IMW a eu la chance de rencontrer une firme chinoise ayant de l'expérience en CNG. L'entente de coopération est assez vite conclue
- La première étape a consisté à faire la promotion des produits IMW dans des foires, par des conférences et des rencontres avec les clients potentiels
- L'entente avec le nouveau partenaire se fait sur une base incrémentale : fixation d'objectifs, évaluation en fin d'année et décision de poursuivre ou non. Avec 1 M de dollars de ventes au bout d'un an, la coopération s'est poursuivie et renforcée

➤ Durée de mise en place de la stratégie

- Un an

➤ Aide extérieure

- IMW a bénéficié des crédits d'assurance de l'EDC une fois ou deux. Elle n'a pas eu l'approbation finale de l'OCCE pour ses projets en Chine.

➤ Facteurs de risque

- La méconnaissance du marché et de la culture chinoise. Il faut aussi avoir un partenaire digne de confiance et s'impliquer directement dans le marché local en termes de marketing et ventes. L'une des difficultés majeures fut sur le plan de désaccords sur la marche à suivre renforcée par l'obstacle de la langue. Cela a amené IMW à faire venir plusieurs ingénieurs chinois au Canada pour renforcer la compréhension mutuelle. Difficile aussi de trouver des Canadiens qui acceptent de vivre dans un pays étranger

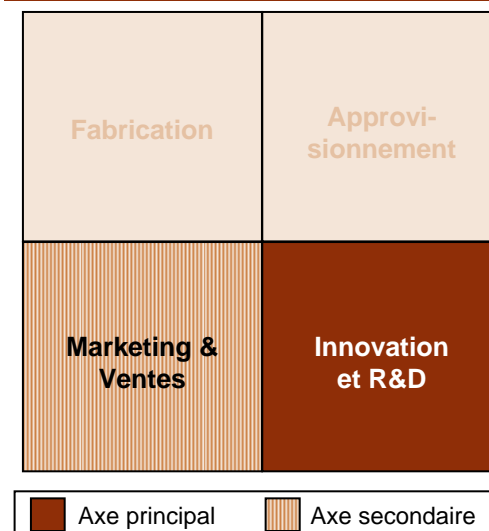
➤ Niveau d'efforts

- Le directeur du marketing est la plupart du temps le seul impliqué dans le développement du marché chinois et fait 4 ou 5 voyages par an en Chine. Les campagnes de promotion n'ont pas été très coûteuses et le coût de la commercialisation est assumé aussi par le partenaire chinois. Deux Canadiens ont travaillé quelques mois à Shanghai pour le lancement de l'usine

Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Un partenaire compétent et une coopération progressive, révisée sur une base annuelle
- **Axe principal de différenciation**
 - La R&D
- **Axes complémentaires**
 - Études de marché en Chine
- **Les facteurs clés de succès:**
 - Avoir une stratégie
 - Trouver une ressource de confiance et compétente sur place
 - Commencer modestement, sans s'engager trop fort ni trop loin dans le temps
 - Avoir un véritable intérêt pour la culture chinoise et un vrai désir de connaître et comprendre. Y consacrer du temps.
 - ◆ *Ne pas vouloir exporter des habitudes d'affaires nord-américaines en Chine*
 - Apprendre des expériences des autres firmes
 - Ne pas avoir peur de faire des affaires en Chine

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- Une plus grande ouverture d'esprit de façon générale pour les employés de l'entreprise
- L'expérience chinoise sert aussi dans d'autres pays émergents
- Les perspectives de marché en Chine sont très grandes pour IMW

Quelques enseignements

- Trouver un partenaire compétent et de confiance
- Développer une coopération progressive, commencer modestement pour aller loin
- Ne pas considérer la Chine seulement comme un marché, faire les efforts nécessaires pour comprendre cette culture

L'ENTREPRISE

- Fondée en 1994, InSpeck est spécialisée dans l'industrie des graphiques 3D pour la création assistée par ordinateur. L'entreprise conçoit et fabrique sa propre gamme de numériseurs et de logiciels 3D
- Nombre d'employés: 25 à 30. CA : 5 millions (notre estimation)

Historique du lien avec la Chine

- En 1999, commence à attaquer le marché chinois en trouvant deux partenaires sur place, l'un à Hong Kong, l'autre à Beijing
- Première percée en 2000 avec la vente d'un appareil d'animation utilisé dans l'industrie cinématographique
- La vente de ses produits en Chine représente 30 % de son chiffre d'affaires
- InSpeck achète certains composants en Chine.
- Un des propriétaires fondateurs est d'origine chinoise et connaît bien ce marché
- L'entreprise songe à investir en Chine pour y créer un *joint venture* . Il faut être sur place pour élargir sa présence en Chine
- Elle projette également de fabriquer en Chine des produits nécessitant beaucoup de main-d'œuvre et moins de valeur ajoutée

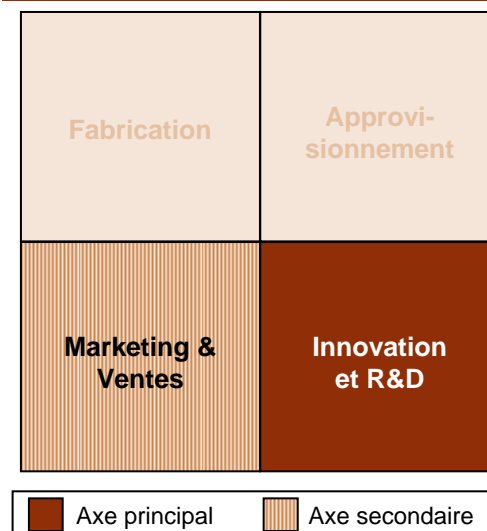
Les caractéristiques de la démarche

- **Considérer la Chine comme une opportunité et non pas comme une menace**
 - **Chercher d'abord les occasions d'affaires avant d'élaborer une stratégie complète**
 - **Se concentrer sur la R&D**
 - Les craintes à propos de la propriété intellectuelle sont un faux problème. Le marché est mondial et ces risques existent partout
 - La R&D permet de survivre et de maintenir une avance sur les plagieurs
 - **Vendre ses produits en Chine par l'entremise de partenaires (représentants)**
 - Cela permet de minimiser les frais fixes. Les partenaires connaissent souvent mieux le marché local et sont mieux implantés que quiconque dans l'entreprise
 - **Vendre ses produits ailleurs dans le monde à partir de la Chine par l'entremise de partenaires chinois**
 - Un grand nombre de visiteurs étrangers en Chine pour des raisons professionnelles. Occasions de ventes pour des produits fabriqués au Canada.
- **Maintenir un bon rapport qualité-prix pour ses produits :**
 - Le marché chinois accepte de payer 20 à 40 % plus cher pour un produit non chinois
 - **Aide extérieure**
 - Pas vraiment. L'entreprise participe de façon régulière à des missions ou voyages d'étude organisés par les deux niveaux de gouvernement
 - **Durée de mise en place de la stratégie actuelle**
 - Très vite. Le directeur général est d'origine chinoise
 - **Facteurs de risque**
 - La méconnaissance du marché et de la culture chinoise pour une firme qui n'a pas d'expérience en Chine. Il faut aussi avoir un partenaire digne de confiance et s'impliquer directement dans le marché local en termes de marketing et ventes.
 - **Niveau d'efforts**
 - Se rendre trois à quatre fois par an en Chine

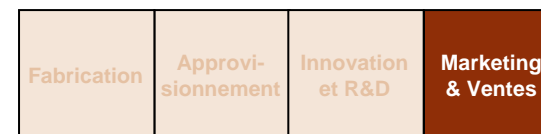
Les axes de la riposte Chine

- **Axe principal de différenciation**
 - La R&D
- **Axes complémentaires**
 - Saisir les occasions
 - Valoriser la qualité et l'origine canadienne des produits
- **Les facteurs clés de succès**
 - Oser saisir des opportunités que tous les marchés offrent y compris celui de la Chine
 - Établir un bon réseau de distributeurs
 - Se servir de la Chine pour attaquer d'autres marchés, comme le Moyen- Orient

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- La qualité et la réputation des produits canadiens du secteur font de la Chine un marché rentable
- InSpeck a d'autres ambitions concernant le marché chinois et le projet est en très bonne voie

Quelques enseignements

- La R&D est l'élément clé
- Ne jamais donner l'exclusivité à un représentant, en avoir au moins deux par marché
- Coopérer de façon très étroite avec le réseau de distribution sur place
- La Chine est une opportunité, il faut être proactif

L'ENTREPRISE

- Incorporée en 1964, cette entreprise fabrique des poulies en fonte et des produits reliés à la transmission de puissance pour les manufacturiers et distributeurs industriels. 3000 clients, en Amérique du Nord, Amérique latine et Europe.
- Employés : 170. CA : environ 30 millions. Emplacement: Sainte-Claire de Bellechasse

Historique du lien avec la Chine

- En 1999, l'entreprise achète des matières premières de Chine à travers un importateur pour conserver un client important qui exige des réductions de prix substantielles
- 2001 : l'entreprise perd ce client important qui passe aux mains d'un importateur américain de produits asiatiques. Poulies Maska doit se réorganiser. Première visite exploratoire en Chine
- Fin 2001 : Des produits chinois à faible valeur ajoutée arrivent sur le marché américain; Certains clients demandent à l'entreprise de baisser de 50 % ses prix sur ces produits.
- Janvier 2002 : l'entreprise commence à s'approvisionner en produits finis en Chine
- 2007 : Suite à des difficultés dans son opération de « joint venture », Poulies Maska souhaite ouvrir prochainement une usine en mode WOFE.

Les caractéristiques de la démarche

- **En Chine : fabrication de produits à faible valeur ajoutée**
- **Au Québec : robotisation**
 - L'automatisation et la robotisation accroissent la productivité ce qui permet de garder une base industrielle au Québec
- **Innovation en interne**
 - L'ingénierie d'innovation reste dans l'entreprise, ce qui évite d'être copié par des concurrents
- **Amélioration de la collaboration avec la Chine**
 - Dans les premiers temps, la traduction en anglais des documents de contrôle qualité engendre des erreurs de compréhension du côté chinois.
 - L'embauche d'un ingénieur chinois installé au Canada permet une meilleure communication avec les Chinois. Il visite aussi les fournisseurs en Chine
- **Marketing et ventes**
 - Communication auprès de ses clients au sujet de son nouveau modèle d'approvisionnement et de fabrication
 - Garantie du maintien de la qualité de service et des délais de livraison en 24h. Ce qui nécessite un inventaire plus important.
- **Niveau d'effort**
 - À même les ressources de l'organisation. 4 déplacements par an avec 3 personnes la 1^{re} année.
 - Actuellement : 2 à 4 voyages par année pour 2 personnes.
 - Embauche de 4 personnes: 2 ressources asiatiques au Québec, 2 ressources asiatiques en Chine

Les axes de la riposte Chine

Fondement stratégique

- Concurrence des produits chinois et pressions des clients imposent une « solution Chine »

Axe principal

- Fabrication en Chine par des fournisseurs chinois puis avec sa propre usine : l'entreprise a transféré 40 % de ses références en Chine
- L'entreprise poursuit ses efforts d'automatisation là où elle peut battre la compétition chinoise
- Embauche de personnel d'origine chinoise

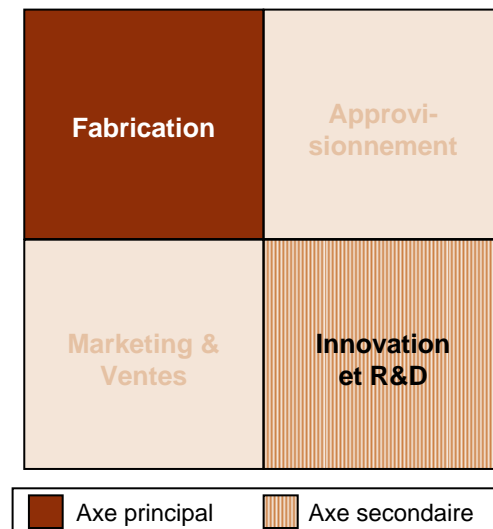
Axes complémentaires

- Innovation : l'ingénierie reste dans l'entreprise
- Marketing : maintien de la qualité et des délais (24 h)

Les facteurs clés de succès

- Avoir trouvé les bons fournisseurs et monté sa propre usine
- Garder son innovation en interne pour éviter la copie
- Garantir au client un service sans défaut

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- Depuis 2001, la Chine a permis à Poulies Maska de doubler son chiffre d'affaires et il n'y a eu aucune perte d'emplois.
- La Chine a permis de développer de nouveaux produits complémentaires à un coût très avantageux
- Maintien de la qualité et des délais de livraison en 24 heures

Quelques enseignements

- Surtout ne pas abandonner complètement ses opérations manufacturières
- Trop se concentrer sur la distribution serait une erreur, car la distribution ne permet pas de se différencier de la concurrence

L'ENTREPRISE

- Fondée en 1977, Procycle est l'un des plus importants manufacturiers de bicyclettes et d'appareils d'exercice au Canada. L'entreprise a acquis « Bodyguard » en 1996 et « Rocky Mountain » en 1997.
- Trois marques principales : CCM, Miele, Rocky Mountain. Une marque pour les produits d'exercice : Bodyguard; deux usines au Canada pour les vélos (St-Georges et Vancouver)
- Employés : 275. CA : moins de 100 millions

Historique du lien avec la Chine

- La société n'a pas attendu que la Chine devienne un concurrent. La démarche de Procycle pour répondre à la concurrence des pays émergents a commencé il y a quinze ans
- Dès 1982, Procycle commence à acheter en Chine des vélos de 150 \$ et moins de façon ponctuelle
- Dans les années 1990, Procycle commence à s'approvisionner en composants en Chine
- En 1997 et 1998, Procycle envisage de produire au Mexique, à cause de la proximité géographique et des coûts moins élevés qu'au Canada. Mais elle rencontre des problèmes de fiabilité dans la production mexicaine
- L'entreprise se tourne alors vers la Chine, avec qui elle a déjà des liens, mais aussi pour son dynamisme et sa culture apprenante

Les caractéristiques de la démarche

- **Sous-traiter en Chine avec un partenaire local plutôt que de créer sa propre usine, car l'investissement est beaucoup moins lourd à supporter : financier, ressources humaines, infrastructure, gestion de l'usine, etc.**
 - **Procycle a un bureau à Shanghai avec une équipe de 6 personnes, dont 1 Québécois. L'équipe est chargée du contrôle de qualité**
 - **Il faut avoir plus d'un partenaire pour ne pas être pris à la gorge**
- **Aide extérieure**
 - Pas d'aide extérieure pour la définition et la mise en œuvre de sa stratégie.
 - Séances de formation interne sur la culture d'affaires en Chine en collaboration avec l'Université Laval
 - Demande de subvention à l'ACDI qui a été refusée
 - **Durée de mise en œuvre**
 - 2 à 3 ans
 - **Facteurs de risques**
 - Surtout le choix du partenaire local. Il faut « magasiner » avant d'arrêter son choix
 - Il n'est pas évident de trouver des ressources québécoises qui acceptent de s'expatrier
 - La différence culturelle reste un obstacle important
 - **Niveau d'efforts**
 - La sous-traitance rend le niveau d'effort (ressources humaines et investissements) supportable et permet à l'entreprise de se concentrer sur le développement de nouveaux produits

Les axes de la riposte Chine

➤ Fondement stratégique

- Partenariat en Chine pour une partie de la production

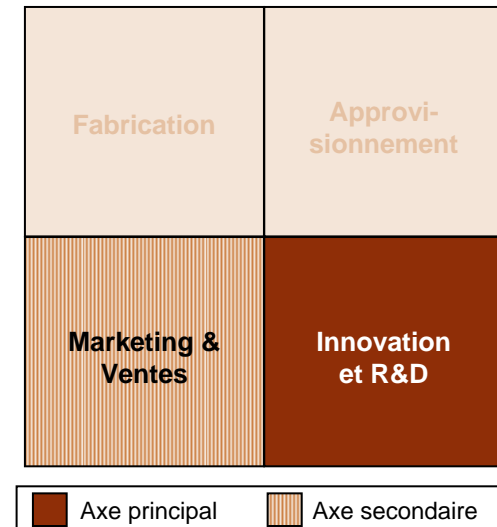
➤ Axe principal de différenciation : R&D

- Procycle investit 5 à 10 % de son chiffre d'affaires annuel en R&D
- Le fait d'assurer en Chine la fabrication des produits à grand volume permet à l'entreprise de se concentrer au Canada sur le développement de nouveaux produits spécialisés
- Les leviers de compétitivité pour le vélo: design, poids du vélo, suspension, etc.
- Les leviers de compétitivité pour les produits d'exercice: design unique, logiciel mieux adapté, fiabilité du produit, etc.

➤ Axes complémentaires : Marketing et Ventes

- Réseau de distribution formé par des marchands spécialisés

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- Le niveau d'emploi a été maintenu
 - Des emplois ont été supprimés à la production, mais des emplois dans le secteur des services ont été créés
- L'entreprise se sent prête à vendre elle-même ses produits en Chine et dans d'autres pays du monde
- La menace a-t-elle été maîtrisée ?
 - Pas tout à fait; c'est un combat de longue haleine
 - Procycle ne soutient plus le *lobbying* auprès du gouvernement pour qu'il renouvelle sa politique *anti-dumping* à l'égard de la Chine, du Vietnam et de Singapour

Quelques enseignements

- Avoir un partenaire local coûte moins cher que s'implanter soi-même là-bas
- La difficulté est de bien choisir son sous-traitant et il vaut toujours mieux en avoir plusieurs
- Faire fabriquer les produits de série en Chine permet de se concentrer au Canada sur la R&D et le marketing, qui sont les principales sources de différenciation de l'entreprise

L'ENTREPRISE

- Créée en 1986, Ressorts Liberté est devenue le numéro 1 mondial du ressort de précision pour l'industrie automobile. L'entreprise équipe avec ses ressorts un véhicule sur deux produit sur la planète
- Nombre d'employés : 185. CA : 10 à 25 millions

Historique du lien avec la Chine

- La Chine est entrée dans le cadre des réflexions stratégiques de la firme il y a 5 ans environ, lors de réunions de maillage du secteur. Certains clients de Ressorts Liberté, comme Procycle, travaillent depuis longtemps avec la Chine. Mais l'Inde était également considérée à cause d'une plus grande facilité de communication
- 2001 - L'entreprise commence par visiter trois manufacturiers de ressorts en Chine par l'entremise d'un consultant, sans être très impressionnée par le niveau technique observé
- Mais il devient clair qu'être présent en Chine est désormais un impératif, ne serait-ce que pour répondre aux exigences des clients
 - Des ententes commerciales avec la Chine exigent de certaines multinationales (clients de Ressorts Liberté) d'avoir au moins un composant produit en Chine
- En 2003 et 2004, Ressorts Liberté visite une ligne de production d'Audi et de Toyota à Suzhou. La décision est prise d'entrer en Chine avec un produit maîtrisé et différencié, mais en fin de brevet et en partenariat avec une multinationale canadienne bien implantée en Chine depuis plus de 20 ans et qui a 6 usines là-bas. Le site choisi est le Parc industriel de l'Ontario à Suzhou
- La décision a mis longtemps à mûrir car il n'est pas évident de trouver tout de suite la bonne stratégie
- Le fait d'avoir choisi un partenaire multinational bien implanté en Chine libère Ressorts Liberté de tous les aspects administratifs et lui permet de se concentrer sur la R&D et l'innovation

Les caractéristiques de la démarche

➤ **Le modèle d'affaires choisi est la stratégie par alliance**

- L'entreprise a conclu un accord (GVGO) avec Magna à Suzhou en lui louant une partie de son usine pour y installer la sienne. L'unité est destinée à un seul produit à bas coût et à grand volume dont le brevet arrive en fin de parcours
- Ceci permet également de tester le produit sur le marché chinois
- La production pour le reste du monde est conservée au Québec

➤ **Aide extérieure**

- Un consultant externe l'a aidée à repérer des usines en Chine

➤ **Durée de mise en place de la stratégie actuelle**

- 2 à 3 ans

➤ **Niveau d'efforts**

- Les efforts tant au niveau financier que humain ne sont pas très élevés : Des voyages d'affaires en Chine pour 2 ou 3 personnes

Les axes de la riposte Chine

➤ Fondement stratégique

- Alliance avec un partenaire industriel multinational qui a de longues années d'expérience en Chine

➤ Axe principal de différenciation

- Le développement de nouveaux produits, les solutions créées par la firme pour résoudre les problèmes de ses clients
- 29 millions investis sur 6 ans en R&D

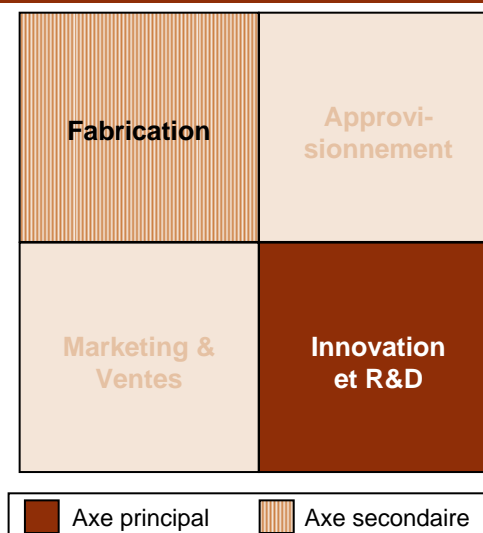
➤ Axes complémentaires

- Amélioration continue et productivité (grande flexibilité) à l'usine de Montmagny : accompagnées de la qualité de ses services

➤ Les facteurs clés de succès

- Une alliance stratégique gagnante

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- 50 % de la production de Ressorts Liberté pourrait être un jour destinée à la Chine, puisque l'industrie automobile s'y développe rapidement
- La production en Chine permet à la firme d'envisager d'entrer sur les marchés japonais et coréens. Finalement, cet accès au marché mondial aura coûté moins cher que prévu en investissements
- Il a fallu fermer une partie de l'usine au Québec, mais le monde change, et il faut changer avec lui

Quelques enseignements

- Dans ce secteur, s'installer en Chine est inévitable
- Trouver un partenaire industriel chevronné sur place
- La Chine est un marche-pied pour se développer sur d'autres marchés internationaux

L'ENTREPRISE

- Fondée en 1957, l'entreprise Roy et Breton a été intégrée dans le groupe Teknion (1999), une firme publique canadienne dont le siège social est à Toronto. Les opérations de TRB demeurent relativement indépendantes. L'entreprise est spécialisée dans le mobilier de bureau
- Employés : 900 au Québec. CA : 240 millions

Historique du lien avec la Chine

- La Chine est apparue dans l'horizon des fabricants de meubles dans les années 1990, quand les Wal-Mart, Canadian Tire et Home Depot ont commencé à s'approvisionner en Chine
- TRB, qui avait des distributeurs comme clients, a compris qu'il fallait inclure la Chine et les produits chinois dans l'activité de l'entreprise. La tendance n'a fait que s'accentuer entre 1997 et 2000
- L'entreprise a commencé à chercher des fournisseurs du côté de la Chine et du Vietnam
- Le choix s'est arrêté sur la Chine pour son dynamisme économique, la qualité de ses produits et l'esprit « apprenant » des Chinois

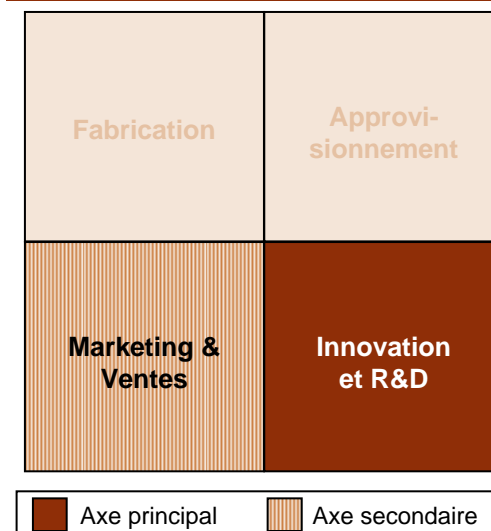
Les caractéristiques de la démarche

- **En 1999, l'approche a été de s'approvisionner en Chine pour des produits bon marché**
 - **TRB a commencé à acheter des composants pour les mobiliers de bureau puis des éléments métalliques et même des outils pour la fabrication**
 - **Au fil des années, TRB a tissé des relations de coopération avec des fournisseurs chinois sur la côte Est**
 - **En 2005, TRB a ouvert un bureau d'approvisionnement à Shanghai, avec une équipe de 3 personnes chargée des relations avec les fournisseurs (achats et contrôle qualité)**
- **Assistance externe**
 - Un consultant l'a aidée à repérer des fournisseurs de qualité en Chine puisque les gouvernements n'appuie que les exportations vers la Chine
 - Pour TRB, on peut aussi sauvegarder des emplois au Québec en s'approvisionnant en Chine
 - **Durée de mise en place de la stratégie actuelle**
 - Environ 2 ans
 - **Facteurs de risque**
 - Ne considérer la Chine que comme un simple fournisseur et/ou n'avoir qu'un seul fournisseur
 - **Niveau d'efforts**
 - Les investissements se chiffrent à 200 000 \$, avec 3 ou 4 voyages de prospection et de préparation
 - L'approche retenue est moins coûteuse qu'une implantation sur place, elle est facile à réaliser, le contrôle qualité est efficace et la formule permet de construire une relation à long terme

Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Partenariat avec des entreprises chinoises
 - TRB n'envisage pas pour le moment de s'implanter en Chine
- **Axe principal de différenciation : R&D**
 - TRB développe de façon constante de nouveaux produits avec plus de valeur ajoutée
- **Axes complémentaires**
 - Logistique, marketing et ventes, fabrication
- **Les facteurs clés de succès**
 - Surveiller l'évolution et anticiper les tendances du marché
 - Connaître et comprendre ses clients et réagir vite en fonction des attentes et des besoins
 - Faire de ses interlocuteurs chinois de vrais partenaires. TRB fait développer des produits en Chine, indique les modèles qu'elle souhaiterait avoir et demande aux Chinois de trouver des solutions

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- Un chiffre d'affaires en croissance régulière
- Beaucoup de temps et d'argent épargnés en production
- Plus grande ouverture d'esprit dans l'entreprise
- Plus d'embauches au Québec
- La menace est-elle maîtrisée? : l'entreprise préfère parler d'opportunité mais ne s'estime pas à l'abri de la concurrence des pays émergents.
- L'entreprise a commencé à « surfer » sur la vague de la mondialisation et à saisir les opportunités qu'elle offre : un bon moyen pour se défaire d'une approche uniquement manufacturière et de réaliser les changements de mentalité qui s'imposent

Quelques enseignements

- Le partenariat permet de grosses économies sur les coûts de production
- Le contrôle qualité est possible
- Il faut considérer les interlocuteurs chinois comme de vrais partenaires et pas seulement comme des fabricants de produits à faible valeur ajoutée
- Le lien avec la Chine permet de s'ouvrir sur le monde et de mieux gérer les changements du contexte économique

L'ENTREPRISE

- La division électrique du groupe Thomas & Betts US, chef de file en conception et fabrication de connecteurs et composants pour les marchés de l'électricité et des communications. Elle dessert les marchés de la maintenance, réparation et réfection industrielle (MRO), les fabricants d'équipement d'origine (OEM), le secteur de la construction commerciale et résidentielle, les municipalités et entreprises de services publics, communications
- 75 ans après sa fondation l'entreprise compte plus de 1600 employés au Canada et 11 sites de fabrication. CA : 250 à 500 M\$

Historique du lien avec la Chine

- Le point de départ des rapports avec la Chine fut leur bureau à Singapour qui appartenait à une entreprise rachetée par le groupe. Il a servi de tête de pont
- Deux choix s'offraient à T&B par rapport à la Chine :
 - simplifier ses gammes de produits et économiser en fabriquant en Chine des produits peu différenciés
 - ou diversifier et valoriser ses produits en investissant en innovation
- C'est la deuxième option qui a été retenue
- Aujourd'hui T&B achète en Chine des composants ou des produits finis « désignés » par elle
 - L'approvisionnement en Chine a permis à T&B Canada de proposer à des prix très compétitifs des produits à plus faible valeur ajoutée

Les caractéristiques de la démarche

➤ L'orientation stratégique retenue repose sur 3 piliers : intimité client, innovation et excellence

- Intimité client : maximiser les avantages de la proximité géographique, reconnaissance de la marque, contrôle sur le réseau de distribution et le positionnement
- Innovation : partir de la base constituée par les anciens produits, trouver de nouveaux produits et services, conception modulaire pour réduire les coûts et le temps de livraison, protéger la propriété intellectuelle
- Excellence opérationnelle : *lean manufacturing, mass customization*, approvisionnement local/mondial selon les besoins, logistique rapide et flexible

➤ Facteurs de risque

- T&B ne vend pas encore en Chine de crainte de se faire copier. D'autre part la marque n'est pas connue là-bas

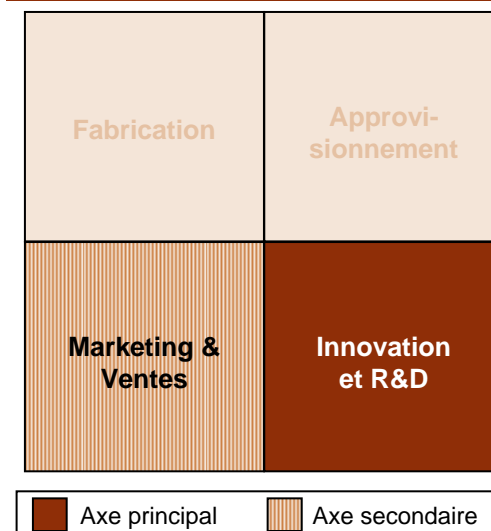
➤ Niveau d'efforts

- Deux personnes voyagent tous les six mois en Chine pour des périodes de deux à trois semaines

Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Achats de composants en Chine,
 - Partenariats avec des fabricants chinois
 - Fait fabriquer des produits à faible valeur ajoutée « désignés » par T&B
- **Axe principal de la stratégie**
 - Innovation et amélioration des produits existants
- **Axes complémentaires**
 - Cultiver l'intimité client
 - Excellence opérationnelle : fabrication et logistique
- **Les facteurs clés de succès**
 - Fréquents voyages en Chine pour déceler les opportunités
 - Flexibilité, réactivité, écoute client

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- Aujourd'hui, pour contrer le problème de l'érosion des prix sur les produits non différenciés, T&B propose des produits modulaires en plastique, faciles à assembler. Début d'une famille de produits en plastique qui seront compétitifs avec des coûts équivalents aux produits chinois

Quelques enseignements

- Ne pas faire l'erreur de se concentrer uniquement sur le haut de gamme
- Les produits de bas de gamme peuvent aussi être une base d'innovations et d'améliorations
- Ne pas laisser un concurrent occuper une part du marché parce qu'on aura délaissé des produits « trop simples » - Ce concurrent peut devenir demain notre pire ennemi

L'ENTREPRISE

- Incorporée en 1980, Umbra est spécialisée dans le design et la fabrication d'objets d'intérieur, tels que horloges, cadres, sous-verre, etc.. Principaux marchés: Est des États-Unis, Massachusetts, Caroline du Sud. Clients : Réseau boutiques et grandes surfaces comme Wal-Mart
- Nombre d'employés : 185. CA : 150 millions. Emplacement : Toronto

Historique du lien avec la Chine

- Dès les années 80, l'entreprise travaille avec le Japon (achats et ventes), puis Taiwan et l'Indonésie.
- 1985 : commence à vendre des produits à une firme de Hong Kong
- 1987 : ouvre un bureau de négociants à Hong Kong.
- 2003 : déplace sa production en Chine lors de la hausse du dollar canadien
- Crée un WOFE à Guangzhou pour fabriquer certains produits sur place

Les caractéristiques de la démarche

➤ Des produits de qualité et bon marché

- La Chine fournit des produits de bonne qualité à moindre coût. La hausse du huard est devenue impossible à compenser quand vos produits se vendent aujourd'hui moins cher qu'il y a 20 ans.

➤ Design et innovation restent au Canada

- L'innovation et la R&D restent ici au Canada. Les Chinois copient vite et bien, mais ils ne maîtrisent pas encore le design et les subtilités des goûts des Nord-Américains.

➤ Aide extérieure

- Ils ont reçu de l'aide publique mais les procédures sont trop lentes et compliquées.
- Travaille surtout avec des banques internationales et américaines, car les banques canadiennes sont trop conservatrices et n'ont pas supporté l'entreprise (à l'exception de la BDC).

➤ Durée de mise en place de la stratégie actuelle

- L'implantation de l'usine s'est faite très rapidement

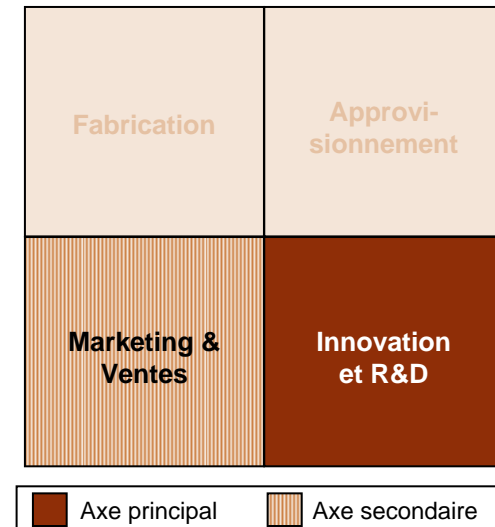
➤ Facteurs de risque

- L'embauche sur place est un gros problème. Il est très difficile de trouver des gestionnaires de bon niveau et encore plus de les garder. On manque énormément de gestionnaires intermédiaires qui peuvent gérer et motiver des équipes. Pas de loyauté envers l'entreprise.
- Au Canada, trouver du personnel qui accepte de partir en Chine pour une longue période est très difficile.
- Les difficultés de communication et de compréhension sont aussi des obstacles majeurs.

Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Dans ce secteur d'activité, produire à moindre coût en Chine est devenu une nécessité pour rester en activité
- **Axe principal de différenciation**
 - L'innovation et la R&D
- **Axes complémentaires**
 - Être vigilant sur les 4 axes
- **Les facteurs clés de succès**
 - Passer beaucoup de temps en Chine
 - Créer une bonne relation avec le partenaire local
 - Surtout avoir une pensée stratégique, une vision globale qui prenne en compte les 4 axes de différenciation

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- Globalement, le nouveau modèle d'affaires n'a pas eu d'impact sur l'emploi au Canada. Umbra compte toujours 185 employés. Mais la nature des postes a changé.
- 10 à 15 % de la fabrication demeure au Canada pour les plus grosses pièces en plastique fabriquées sur demande. Une fabrication hautement automatisée.
- Aujourd'hui 85 % de la fabrication est réalisée en Chine, essentiellement des petites pièces (12 conteneurs partent de Chine chaque jour); Les normes de production sont nord-américaines car des joueurs comme Wal-Mart font des inspections régulièrement.
- L'entreprise devra revenir au mode « joint-venture » pour sa croissance future compte tenu du manque de gestionnaires qualifiés en Chine

Quelques enseignements

- Se donner une stratégie mondiale, une vision d'ensemble du développement de la firme
- Soigner les relations avec ses partenaires chinois
- Prendre le temps de former les gestionnaires chinois mais aussi les fidéliser à l'entreprise
- Passer du temps en Chine – Envoyer un expatrié du siège

L'ENTREPRISE

- Créée en 1884, l'entreprise a toujours travaillé dans la fabrication d'équipements industriels de toute nature pour l'industrie de première transformation des métaux. Son marché : sur les six continents.
- Employés : au Canada, 60; en Chine, 150. CA : 25 millions.

Historique du lien avec la Chine

- Années 1920 : premières relations commerciales de Whiting avec la Chine
- Les relations s'interrompent à cause de la 2^e guerre mondiale, de la guerre civile en Chine et de la Révolution culturelle.
- Les activités reprennent progressivement dans les années 70, dans le domaine de la métallurgie réfractaire et de l'acier inoxydable.
- 1992 : les clients de Whiting lui « suggèrent » de prendre pied en Chine, sinon ils y iront eux-mêmes. Il n'y avait pas d'autre choix.
- Milieu des années 90 : décision de créer une usine en Chine (pas d'installation existante appropriée), en « joint venture » avec un partenaire chinois.

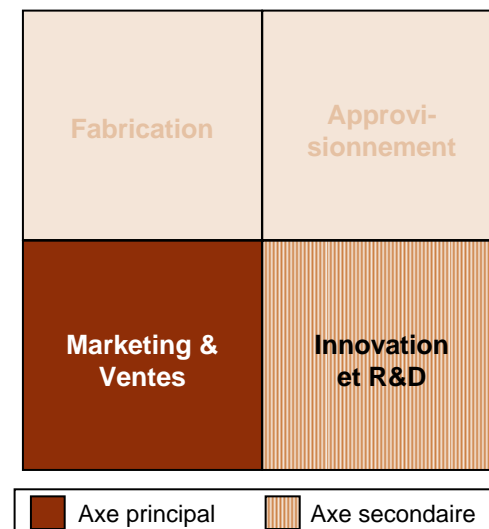
Les caractéristiques de la démarche

- **Création d'une usine en « joint venture » avec un partenaire chinois**
 - Préparation, approche et sélection durent 5 ans
- **Veille qualité, concurrence et propriété intellectuelle**
 - Trois points qui font l'objet d'une vigilance constante
- **L'importance de la marque**
 - Whiting estime être la meilleure marque au monde dans son domaine
 - Cela entraîne une exigence particulière au niveau qualité afin de continuer à être à la hauteur de la marque
- **Aide extérieure**
 - A bénéficié de l'aide de l'ACDI pour le programme de formation et de crédits à l'exportation de EDC
 - Mais, pour l'essentiel, autofinancement
- **Durée de mise en place de la stratégie actuelle**
 - 5 ans avant d'arrêter son choix
- **Niveau d'effort**
 - Un Américain d'origine chinoise, titulaire d'un MBA et déjà présent sur place, pour la mise sur pied du projet
 - 5 personnes en Chine
 - Le président passe la moitié de son temps là-bas
 - Coût de l'implantation : 5 millions de dollars, plus 3 millions pour l'agrandissement de l'usine
- **Facteurs de risque**
 - La protection de la propriété intellectuelle.
 - Le maintien de la rentabilité
 - Benchmark de la concurrence sur la qualité des produits
 - Les changements constants dans l'industrie chinoise de l'acier
 - Que les partenaires ne deviennent pas des compétiteurs

Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - L'influence des clients amène la firme à fabriquer en Chine
- **Axe principal de différenciation**
 - La marque. White estime être la meilleure marque au monde dans son domaine
- **Axes complémentaires**
 - Développement de produits. La qualité par l'innovation produits « Un grand D et un petit R », selon le mot du président.
 - Qualité et veille concurrentielle
- **Les facteurs clés de succès**
 - Mettre les efforts et le temps nécessaires
 - Prendre le temps de choisir le bon partenaire

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- Le nouveau modèle d'affaires n'a pas réduit le nombre de personnes au Canada.
- Aujourd'hui, 100 % de la production est localisée en Chine, le personnel au Canada travaille surtout dans l'ingénierie et les services

Quelques enseignements

- Mettre le temps et les efforts nécessaires
- Le choix du partenaire chinois
- S'appuyer sur la marque et la qualité qui l'accompagne

L'ENTREPRISE

- Incorporée en 1980, Zenon est au départ une entreprise spécialisée dans la fabrication des produits chimiques. Produit phare : système d'intégration des membranes de fibre dans le recyclage des eaux usées (MBR, pour Membrane Bioreactor System). Devient numéro 1 mondial dans ce domaine. Produits vendus dans une cinquantaine de pays.
- Nombre d'employés : 1500. CA : 200 - 300 millions Emplacement: Mississauga

Historique du lien avec la Chine

- Une entreprise qui travaille beaucoup sur le plan international depuis ses débuts et qui a l'habitude des relations avec les grandes firmes (GM) et les organismes gouvernementaux, canadiens et américains.
- 2002. L'entreprise commence à développer le marché asiatique : ouvre un bureau de représentation à Singapour.
- 2003, 2004 : plusieurs voyages en Chine, sans succès. L'entreprise a peur d'être copiée.
- 2005 : changement de stratégie. Zénon décide de vendre une licence à des partenaires chinois, estimant qu'autrement elle serait de toute façon copiée un jour ou l'autre. En contrepartie, les Chinois lui achètent des produits Zenon. Programme de formation là-bas. Les contrats se multiplient.

Les caractéristiques de la démarche

➤ **Lucidité concernant la propriété intellectuelle**

- Au lieu d'attendre d'être copiée, autant aller de l'avant : les opportunités sont beaucoup plus grandes que les risques.

➤ **Miser sur l'Innovation et la R&D**

- Cet axe a toujours été l'axe principal de différenciation de l'entreprise
- C'est ce qui lui permet d'être le numéro un mondial dans son domaine

➤ **Aide extérieure:**

- L'entreprise a obtenu des aides d'Industrie Canada, etc.

➤ **Durée de mise en place de la stratégie actuelle**

- Un an avant d'obtenir le premier contrat en Chine

➤ **Facteurs de risque**

- La protection de la propriété intellectuelle

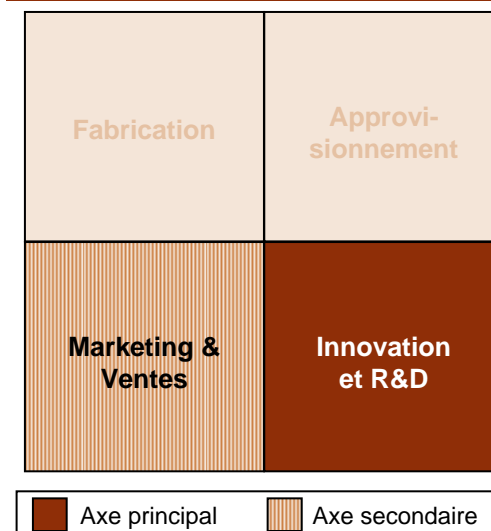
➤ **Niveau d'effort**

- Assez important par rapport aux moyens de l'entreprise : ouverture du bureau à Beijing, embauches sur place et voyages d'affaires
- Coût de fonctionnement de l'activité en Chine : 500 000 dollars par an
- Le président s'est beaucoup impliqué, ainsi que le chargé de projet Chine

Les axes de la riposte Chine

- **Fondement stratégique**
 - Développement d'un nouveau marché en Chine
- **Axe principal de différenciation**
 - La R&D
 - ◆ Zenon y investit 20 à 30 % de son chiffre d'affaires chaque année
- **Axes complémentaires**
 - Vente de licences et création de liens commerciaux
- **Les facteurs clés de succès:**
 - La vision

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- La firme a été vendue en 2006 à GE Water Group pour 680 millions de dollars
- La firme vend sa technologie et ses équipements en Chine au lieu de décrocher des contrats clés en main car il n'est pas toujours évident de récupérer ses investissements ni de bien saisir le contexte local

Quelques enseignements

- Impossible, à long terme, d'éviter d'être copié.
- Il vaut mieux pratiquer une politique de licences et profiter des opportunités, qui sont largement plus nombreuses que les risques

B. Les entreprises et leurs stratégies de riposte

Introduction: les vagues du secteur manufacturier

Témoignages d'entreprises québécoises et canadiennes

Témoignages d'entreprises françaises

L'ENTREPRISE

- Fabricant de mobiliers de bureau pour des grands comptes comme la SNCF, Thalès, EDF, BNP...
- Entreprise privée née du regroupement de trois sociétés, Roneo, Samas et Atal. Appartient aujourd'hui à des Hollandais, avec un CA autour de 100 millions d'euros.
- 750 employés sur 3 sites industriels. 10 agences commerciales et 10 plateformes logistiques

Historique du lien avec la Chine

- L'année 1998 voit se renforcer la concurrence des produits venus d'Asie. Le secteur entre dans une spirale de concurrence par les prix sans vraiment se remettre en question.
- En 2000, l'entreprise décide de sous-traiter une partie de sa fabrication en Chine. L'objectif est de trouver d'urgence un « sourcing » à moindre coût. L'analyse faite à l'époque montre une économie de 30 % sur les coûts de production. La sous-traitance porte sur les caissons de bureaux, la partie menuiserie et la fabrication des armoires métalliques restant en Europe.
- En 2006, après avoir frôlé le dépôt de bilan puis s'être redressée, la direction de l'entreprise rouvre le dossier Chine. Sur l'analyse des coûts, le constat est que l'économie n'est plus à cette date que de 10 %. Les hausses liées au prix du pétrole, la rareté des navires, sont en partie responsables.
- Les relations avec le partenaires chinois se sont tendues, le rapport de force évolue en faveur du sous-traitant chinois, la qualité n'est pas toujours là.
- Le redressement de l'entreprise a permis d'atteindre des gains de productivité de 8 à 25 % selon les départements, pour des produits dont le coût de main-d'œuvre ne dépasse pas 15 %. D'autre part, les gains en productivité accentuent la sous-occupation de l'outil industriel en France.
- L'entreprise estime qu'entre les gains encore possibles sur les coûts de process et les gains sur les coûts de transport la sous-traitance en Chine ne se justifie plus.

Les caractéristiques de la démarche

➤ Les axes du redressement de l'entreprise

- Restructuration commerciale (au préalable, beaucoup de redondance entre les filiales du groupe)
- Réorganisation industrielle (rationalisation, licenciements, spécialisation des sites, « lean production », augmentation de la productivité par recours à l'automatisation)
- Logistique : la logistique en aval va jusqu'à l'installation des produits chez le client, un élément important du CRM
- Repositionnement marketing

➤ Marketing

- La firme développe un positionnement du meuble de bureau qui en fait le reflet de la culture de l'entreprise et de sa manière de travailler, de l'importance qu'elle accorde à ses employés. Elle pousse à une personnalisation des produits qui expriment l'image de marque de la société cliente. Cette approche obtient un grand succès auprès des grandes sociétés publiques ou privées

➤ La contrainte du temps

- Les clients se décident très tard par rapport à la date de livraison mais veulent des prototypes et des aménagements avant l'accord final. Ce serait impossible avec la Chine

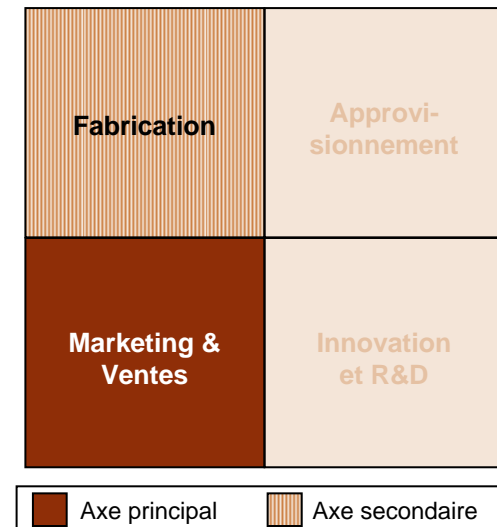
➤ Quels risques pour l'avenir ?

- La personnalisation du mobilier demandée par les clients rend la fabrication dans des lieux éloignés peu viable
- Il peut y avoir un jour changement de culture chez les clients : s'ils considéraient que le mobilier de bureau est un objet utilitaire mais anonyme pour lequel il faut dépenser le moins possible, ils achèteraient des produits fabriqués en Chine

Une riposte Chine, sans la Chine...

- **Rapatriement des productions délocalisées en France**
 - Calculs de coûts (économie sur les process et les coûts de transport)
 - Besoin d'activité industrielle en France
- **Fondement stratégique : le positionnement marketing**
 - Le mobilier de bureau comme expression de la culture d'entreprise
- **Deuxième axe stratégique: réorganisation industrielle et des services commerciaux**
- **Capital humain**
 - La communication en interne a été un élément décisif du redressement
 - La communication sur les valeurs de l'entreprise (Engagement, Performance, Innovation, Citoyenneté) a aidé à passer le cap
- **Environnement de l'entreprise**
 - Pas d'aide ou de soutien des pouvoirs publics

STRATÉGIE D'ENSEMBLE



STRATÉGIE CHINE



Résultats

- L'entreprise est prospère
- Le positionnement marketing choisi répondant aux attentes des clients
- La menace a-t-elle été maîtrisée?
 - Le temps de mise au point des nouveaux produits, les délais de livraison (Ex. : 1600 postes de bureau à livrer au client un mois après l'acceptation du prototype) excluent le recours à la Chine comme fabricant

Quelques enseignements

- Les avantages de coût à fabriquer en Chine doivent être analysés de près et dans toutes leurs composantes
- Personnalisation des produits et réactivité renforcent les liens avec le client
- Des délais de conception et de fabrication très courts constituent une barrière à l'entrée pour les pays émergents d'Asie

CESAR GROUP - Un exemple d'entreprise réseau

L'ENTREPRISE

- Alliance de PME spécialisées dans la fabrication de costumes et d'accessoires de fêtes, Cesar Group s'est constituée à la fin des années 1990. Contrôlé depuis 2001 par Butler Capital Partners, le groupe est un modèle d'entreprise réseau. Depuis 2006, titulaire de la licence mondiale pour les robes de Barbie. La société française CESAR, créée en 1905, a donné son nom au groupe.
- Employés : environ 1300 (dont 900 à Madagascar). CA: 133 millions d'euros. Implantations : France, Mexique, Madagascar, Chine, Italie, Allemagne, Espagne, Angleterre, USA...

Historique du lien avec la Chine

- Années 1990 : les costumes sont tous faits en France et les tissus viennent d'Espagne
- 1998 : le groupe achète un bureau de négoce à Hong Kong, qui fournit aujourd'hui l'essentiel des tissus utilisés par le groupe
- Années 2000 : la montée de la concurrence chinoise contraint l'entreprise à fermer certains sites de production, comme à l'île Maurice. La Chine est l'un des 12 lieux d'implantation de l'entreprise

Les caractéristiques de la démarche

➤ Développement par croissance externe

- La Chine est l'un des maillons d'une activité mondiale au niveau de la production et de la distribution

➤ La création

- Une cinquantaine de créatifs (stylistes, sculpteurs, concepteurs) renouvellent chaque année 25 % des gammes.

➤ Marketing et vente

- Adaptation des produits et des réseaux de ventes aux réalités locales
- Le groupe recherche à la fois des synergies internationales dès la phase de conception des produits et à respecter les spécificités de marché

➤ Fondement stratégique

- Optimisation des ressources de production, ajustement aux marchés locaux

➤ Axe principal de différenciation

- Création : R&D appliquée au design, à la conception de nouveaux produits et à l'accompagnement des phénomènes de mode (ex. : personnages de film)

➤ Axes complémentaires

- Les TI : développement d'un ERP commun (Sage Adonix), mais qui respecte les originalités des 12 lieux d'implantation

Des entreprises françaises qui renoncent à la Chine...

Sullair Europe

- Fabricant de compresseurs pour l'industrie (160 personnes en France)
- En 2005, relocalise en France une partie des opérations d'assemblage réalisées jusque là à Shenzhen, où les salaires étaient pourtant 17 fois inférieurs aux coûts salariaux en France
- Déclaration d'un responsable de la société : « En France nous maîtrisons tout le *process*, de la conception à la livraison en passant par la production. Nous avons beaucoup travaillé sur l'amélioration de la productivité et notre coût de production a été réduit de 10 %, notamment grâce à la baisse du coût de transport. »

Atol

- Une coopérative d'opticiens, qui rapatrie de Chine vers le Jura une partie de la production de ses montures, réalisée en Chine entre 2003 et 2005. Elle installe cette année en Bourgogne une plateforme logistique, un atelier de montage et un centre d'appels
- Commentaire du directeur général : « Nous pouvions localiser pour un coût moindre à l'étranger le centre d'appels et le montage, mais nous avons parié sur la qualité et une meilleure efficacité du travail en France. »

Hiolle industries

- Un groupe du nord de la France, composé de 23 petites PMI, et dont le CA se chiffre à 78 M d'euros, notamment dans l'incinération et le traitement de l'eau, le transfert d'usines
- Le premier transfert en Chine d'une usine d'occasion par le groupe remonte à 20 ans. Après avoir franchi 19 obstacles administratifs dans l'exportation d'une centrale thermique d'occasion garantie par EDF/GDF, a chuté sur le vingtième. L'entreprise s'est tournée, avec succès, vers l'Inde. Conclusion du PDG : « Le développement de la Chine aujourd'hui est tel qu'il n'y a plus de place pour le marché industriel de seconde main. »

Pendant que d'autres y prospèrent...

Extruflex

- Ce leader mondial du PVC souple arrive en Chine en 2001. Débuts difficiles, les entreprises chinoises sont peu intéressées par ses lanières et rideaux en PVC, préférant des qualités moins bonnes mais moins chères.
- Mais les industries étrangères installées dans le sud de la Chine sont intéressées. Installé dans le parc industriel de Xiaolan (commune de Guangdong), le groupe y produit depuis février 2005, avec 30 employés, Investissement : 1,6 million de RMB

Quinette & Galay

- Les 500 000 fauteuils du futur opéra de Pékin seront fabriqués par cette entreprise, qui conçoit dans ses bureaux de Montreuil des fauteuils haut de gamme pour les grandes salles de spectacle du monde entier
- En Chine depuis cinq ans, par l'entremise d'un « joint venture » avec une entreprise locale Greatwall Furnitures, avec un site de production à Pékin
- CA : environ 30 millions d'euros, dont 70 % à l'export

Deschamps

- Spécialisée dans la fabrication de mâts de drapeaux en fibre de verre, l'entreprise cherche à développer son marché en Chine car elle couvre déjà 70 % du marché français.
- Elle a investi 400 000 euros dans une usine de 4000 m² au sud de Shanghai, pour 3 millions de dollars de CA, prévue en 2007, une trentaine de salariés.
- L'entreprise pense que sa filiale chinoise assurera, en 2010, 70 % du CA total de l'entreprise

C. Trois stratégies sectorielles

Stratégies sectorielles du meuble, du textile, du plastique

Synthèse des stratégies sectorielles

L'histoire

- Le secteur a connu une première vague de concurrence internationale vers la fin des années 90, avec la mise en place de l'ALENA. Des fabricants comme Shermag, Dutailier, Canadel, ont trouvé la riposte en se spécialisant sur un créneau, avec beaucoup de flexibilité et avec une emphase sur la personnalisation
- La concurrence chinoise dans le domaine du meuble a mis du temps à se faire sentir au Québec ou au Canada. Les distributeurs américains ont d'abord remplacé certains produits nord-américains par des produits d'importation
- Cependant ces importations ont entraîné une déflation sur l'ensemble des prix des meubles, puis les productions canadiennes ont commencé à être concurrencées et à cela s'est ajouté le renforcement du huard. En 2000-2003, l'impact était maximal

Aujourd'hui

- On observe un certain retour à des conditions de marché plus favorables au meuble québécois:
 - consommateurs et distributeurs ont conscience que ce qui a été gagné sur les prix a été dans certains cas perdu en qualité; au total le client n'a pas toujours été bien servi
 - même les grands distributeurs, comme Bell Bath and Beyond, commencent à fragmenter leur distribution pour jouer sur une échelle de prix et de qualité
 - le secteur connaît une forte rationalisation qui peut permettre de repartir sur une base plus saine même si elle est moins grande qu'auparavant

Les axes de compétitivité pour les fabricants de meubles

- L'AFMQ recommande à ses membres de s'organiser autour de 3 méta-compétences :

Devenir indispensable

Se rapprocher du marché et réagir rapidement aux nouvelles tendances et demandes

Développer une niche et se spécialiser selon les besoins des clients et tendances du marché

Implanter une culture d'innovation continue (produits, équipements, procédés, façons de faire)...

Réduire ses coûts totaux

Redéfinir sa stratégie et réduire ou délocaliser les activités sans valeur ajoutée

Faire appel aux nouvelles technologies pour la production, la gestion, la commercialisation

Maintenir à jour les compétences et l'efficacité du personnel, et aussi retenir ses meilleurs éléments

Réduire les risques d'incertitude

Implanter une culture de collaboration interne (avec le personnel) et externe (avec les clients, fournisseurs et même les concurrents)

Surveiller et évaluer régulièrement sa situation pour « corriger le tir » rapidement

Les relations futures avec la Chine

- La flexibilité et la réactivité sont des avantages comparatifs sur lesquels la Chine ne peut jouer compte tenu de son éloignement
- Faire fabriquer en Chine peut être d'une rentabilité précaire. On s'aperçoit que les coûts et les aléas du transport, le coût des représentants sur place et le coût du contrôle qualité ajouté au renchérissement relatif du coût des facteurs dans les grands centres industriels de la côte Est peuvent réduire sensiblement les gains attendus. Il ne faudrait pas grand chose pour que des industries relocalisent au Canada.

Principales initiatives de l'AFMQ

- Programmes Innomeuble et PARIM
 - L'AFMQ consacre chaque année, à travers son fonds d'investissement « Innomeuble », 1,2 M de dollars canadiens à des activités de recherche et de transfert de technologie dans le cadre de PARIM (Partenariat de recherche sur l'industrie du meuble)
- Identification d'occasions d'affaires
- Aides à l'exportation et missions commerciales
- Portail Internet
- Formation et information

Centre multiservices pour l'industrie textile (CTT) et Comité sectoriel de main-d'œuvre du secteur textile (CSMO Textile)

L'histoire

- Le secteur du textile a d'abord été touché indirectement par la concurrence chinoise. L'industrie du vêtement a été attaquée fortement à partir de 1997, quand elle représentait encore environ 50 % des débouchés du secteur textile, puis ensuite le segment du linge de maison.
- Globalement, le secteur du textile avait le choix entre continuer à faire la même chose en suivant les autres en Chine (un mouvement provoqué par des acteurs de premier rang comme Wal Mart et son choix du « global sourcing »), ou trouver un meilleur positionnement. Pour les petites PME, voire les TPE, qui étaient encore nombreuses dans l'industrie à l'époque, aller en Chine était trop difficile.
- Avec l'aide des pouvoirs publics, une étude d'ensemble a permis dès 2002 de jeter les bases de la riposte du secteur du textile. Le rapport sur **La nouvelle économie du textile au Québec** a, d'une part, identifié les 12 secteurs porteurs de croissance et sélectionné 5 secteurs prioritaires (comme la protection, le médical ou les transports) et, d'autre part, recensé les entreprises déjà présentes sur ces secteurs ou ayant la capacité de faire la transition vers eux.
- L'exercice a permis de voir que le Québec avait un potentiel industriel sur des créneaux où la Chine était absente : les textiles dits techniques, à haute valeur ajoutée. La Chine était et reste concentrée sur des produits à faible valeur ajoutée mais à grands volumes.

Centre multiservices pour l'industrie textile (CTT) et Comité sectoriel de main-d'œuvre du secteur textile (CSMO Textile)...

Les moyens de la riposte

- Les pouvoirs publics (Ex. : les 50 M\$ investis par le gouvernement fédéral dans CANTEX) et la profession se sont alors donné les moyens d'appliquer cette stratégie
- Parallèlement, le CTT et les pouvoirs publics organisaient une série de missions commerciales afin de développer les exportations. Alors que les États-Unis devenaient de plus en plus protectionnistes, la Chine est apparue comme une opportunité
- En 2004 a eu lieu une première mission exploratoire en Chine à l'occasion d'un salon technique. La Chine était et reste importatrice nette de textiles techniques (notamment pour l'automobile)
- En septembre 2006, le CTT et les organismes publics ouvraient à Shanghai un centre multiservice, le Centre d'affaires textiles Canada.
- La réflexion et l'étude sur des secteurs porteurs d'avenir (transports, par exemple) sur le marché chinois se poursuivent; les résultats sont accessibles aux industriels du secteur.

L'avenir

- Même dans les textiles techniques dans lesquels la Chine fait ses premiers pas (Ex. : les tabliers pour les routes), les industriels chinois privilégient encore des produits simples et de grands volumes. Mais l'université de Shanghai décerne chaque année un millier de PHD en chimie textile; le pays prendra lui aussi le virage des textiles à forte valeur ajoutée.
- Parallèlement, le développement d'une classe moyenne et d'une classe riche en Chine crée une demande en produits moyens et haut de gamme qui ne sera pas satisfaite avant longtemps par l'industrie locale.

De la recherche à la mise en marché

- Le groupe CTT est en quelque sorte le bras armé du secteur pour son développement technique et commercial
- Ce centre de ressources assure des services de recherche et développement, essais en laboratoires, transfert technologique, expertise technologique et commerciale, veille technologique, services d'information, services commerciaux, projets mobilisateurs, activités de réseautage.
- Les services commerciaux du CTT conduisent des missions et des délégations commerciales à l'étranger, travaillent à la normalisation des produits, organisent des événements rassembleurs pour l'industrie et sont présents à tous les niveaux de la mise en marché et de l'assistance aux entreprises
 - Diagnostic
 - Positionnement stratégique
 - Commercialisation
 - Accompagnement
 - Services évolués

L'historique

- La concurrence chinoise a commencé à se faire sentir il y a 6 ans, par l'intermédiaire d'enseignes comme Wal-Mart ou Dollarama, qui traitent les produits plastiques comme des « commodités ».
- Progressivement, la qualité des produits plastiques venus de Chine s'est améliorée. Elle touche désormais toutes les gammes de produits.
- Les Chinois réalisent aujourd'hui des plastiques techniques incluant des modèles complexes de moules par injection.
- Aujourd'hui, les Chinois génèrent leur propre savoir-faire et progressent à une vitesse surprenante. Leur avantage de coût, leur performance et leur vitesse constituent les points forts de leur concurrence

Aujourd'hui et demain

- La profession a réagi par une riposte orchestrée, elle n'est plus en mode d'urgence, ce qui lui laisse plus de souplesse dans ses réactions
- Le secteur industriel se porte mieux sur le plan de la performance, de la « conscientisation ». Il est aujourd'hui plus flexible et plus mobile, chaque entreprise trouvant sa voie.
- La Chine devient moins une menace mais une opportunité
- D'autre part, il est inévitable que, à long terme, la Chine connaisse elle aussi des problèmes

Association canadienne de l'industrie des plastiques (ACIP)

La réponse de l'ACIP à la concurrence chinoise

- Pour pouvoir établir un diagnostic et se donner une vision de la réponse à apporter, l'ACIP a organisé très tôt des voyages en Chine avec des équipes d'experts dans différents domaines. Le travail préparatoire comprenait également un volet benchmarking important confié à des conseillers experts.
- Après un an et demi de préparation, l'Association rédige sa première analyse globale de la situation de l'industrie face à la Chine en 2004

Premier sommet et plan d'action

- En mai 2004, premier sommet sur la plasturgie au Québec et la mondialisation de la concurrence.

Le second sommet a eu lieu en 2006

- Chaque sommet analyse des éléments nouveaux, permet à l'industrie de prendre des décisions qui sont ensuite traduites en plan d'action.

La stratégie de riposte

- L'ACIP suit avec ses membres une démarche pluriannuelle qui met en place année après année de nouveaux volets de renforcement de la performance des entreprises québécoises.
- Cette stratégie s'articule autour de 3 grands axes
 1. Performance manufacturière (tables sectorielles, indicateurs, employeurs remarquables)
 2. Performance à l'international (branding, alliances plastiques affaires et composites, missions commerciales et technologiques)
 3. Performance Industrie (réseau collaboratif de prospective stratégique, intégration des biomatériaux, projet de société-industrie durable)

La chaîne de valeur pour l'entreprise du secteur des plastiques aujourd'hui

Avec ses membres, l'ACIP a défini ce qu'était aujourd'hui la chaîne de valeur d'une entreprise manufacturière du secteur

➤ **Compétences primaires**

- Utilisation du plein potentiel des ressources humaines
- Connaissance de la clientèle courante
- Une ou plusieurs expertises particulières
- Les pratiques de gestion et les processus d'affaires
- La maîtrise d'une technologie de production
- Les équipements de production, d'administration et de communications

➤ **Compétences pour croître**

- Alliance stratégique avec ou sans participation financière
- Acquisition d'entreprises ou d'actifs
- Réseautage de fabricants
- Insertion dans une chaîne de valeur ajoutée, électroniquement intégrée
- Insertion dans un ensemble de fournisseurs de second ou troisième rang d'un maître d'oeuvre
- R-D, procédés novateurs et développement de produits

➤ **Actifs à effet de levier**

- La notoriété ou la réputation auprès de la clientèle
- Une expertise spécifique
- Un brevet, une licence ou autre propriété intellectuelle protégée

5 stratégies pour assurer la croissance de l'industrie

- Cette grille d'interprétation des éléments moteurs de l'entreprise débouche sur 5 directions stratégiques
 - Le « lean manufacturing »
 - Le branding international
 - L'intégration internationale
 - Le e-business - e-collaboration
 - Le capital humain
- Chacune de ces orientations stratégiques est déclinée en actions accomplies avec les membres au moyen de différents outils que l'ACIP met à leur disposition, comme les tables sectorielles régionales.

Les voies nouvelles

- Internet - L'ACIP s'apprête à lancer en novembre 2007 un ambitieux portail Internet qui sera la première plateforme de collaboration industrielle en innovation et en compétitivité au Québec. Ce sera l'aboutissement de 5 ans de travail et de 20 000 dollars d'investissement.
- Environnement - Sous l'appellation « lean environnement », l'association a entrepris de sensibiliser les entreprises à l'éco-efficacité et au développement durable comme l'accompagnement nécessaire à la croissance et à la compétitivité des entreprises
- Avec ses experts et ses membres, l'ACIP poursuit sa série de voyages d'étude dans le monde (ex. Inde)

C. Trois stratégies sectorielles

Stratégies sectorielles du meuble, du textile, du plastique

Synthèse des stratégies sectorielles

Des approches sectorielles très inégales

- **Les PME qui travaillent dans des secteurs dominés par de grandes entreprises multinationales – comme dans les pâtes et papiers ou l’aluminium – ont plus de mal à faire naître des associations sectorielles suffisamment puissantes pour être pleinement efficaces.**
- **Des industries plus anciennes, qui ont compté et comptent encore beaucoup pour l’économie québécoise et canadienne, comme le textile ou le meuble, ont des associations qui ont déjà une longue expérience.**
- **Dans des secteurs comme l’aéronautique par exemple, l’activité associative s’est mise en place plus tardivement, dominé par de très grandes compagnies,,**
 - L’Association québécoise de l’aérospatiale (AQA), qui a plus particulièrement pour mission d’être le lien entre les PME du secteur aéronautique, est dans ce cas. Son rôle est prévu dans le rapport récemment publié par le gouvernement québécois sur « La stratégie de développement de l’industrie aéronautique québécoise ». Mais, malgré un premier voyage en Chine avec quelques industriels du secteur, l’analyse de la menace chinoise – en particulier celle de l’accélération de cette menace – et le diagnostic subséquent sont encore à venir.
- **Dans d’autres secteurs, le soutien apporté par les associations sectorielles est à la fois puissant et diversifié. Grâce au CTT de Saint-Hyacinthe, le textile dispose d’un centre de recherche de niveau international, à un moment où l’avenir de la filière repose plus que jamais sur les textiles techniques et la R&D**

Des approches sectorielles très inégales

L'Association canadienne de l'industrie des plastiques fournit elle aussi un exemple remarquable de l'efficacité des associations sectorielles.

- Elle effectue depuis plusieurs années et régulièrement des voyages d'étude dans les pays émergents, dont la Chine, et à partir des informations recueillies, propose à ses membres des plans d'action.
- Parallèlement, elle explore avec ses membres toutes les évolutions possibles de modèle d'affaires pour une entreprise du secteur aujourd'hui, assurant en aval les formations nécessaires et, par des certifications au niveau de la profession, la reconnaissance des efforts faits par les entreprises.
- L'ACIP lancera cet automne sur Internet un portail de collaboration sectorielle – dont le modèle pourrait servir à d'autres industries – qui est une première au Canada.
- Cette réalisation confirme à quel point les associations professionnelles sectorielles peuvent être une force structurante dans leur milieu.

D. Stratégie d'un pays : La Suède

La Suède : un état comparable au Québec

- La Suède est comparable au Québec par la taille de sa population et son niveau de développement, de même que par son caractère nordique
- Il nous a paru intéressant d'analyser les relations que la Suède entretient avec la Chine

	QUÉBEC	SUÈDE
Population	7,6 millions	9,1 millions
Population active	4,1 millions, 54 %	4,6 millions, 51 %
PIB 2006	250 102 millions \$ US	384 700 millions \$ US
Manufacturier dans le PIB	20,4 %	19,7 %
Revenu personnel par habitant (2005)	25 000 \$ US	28 000 \$ US
Exportations en Chine (2006)	886 millions \$ US	3050 millions \$ US
Importations de la Chine (2006)	6899 \$ US	5312 millions \$ US
Investissements en Chine (2005)	920 millions *	3100 millions \$ US
Exportations (Principaux clients)	É.U., Royaume-Uni, Allemagne, France, Pays-Bas	É.U., Allemagne, Norvège, Royaume-Uni, Danemark
Importations (Principaux fournisseurs)	É.U., Chine, Royaume-Uni, Algérie, Allemagne	Allemagne, Danemark, Norvège, Royaume-Uni, Pays-Bas
Investissements en R & D	8 ^e rang mondial	3^e rang mondial

* Canada

Source : Institut de la Statistique du Québec données 2006

Suède-Chine : Un historique de relations bilatérales enviable

➤ Une relation commerciale de près de trois siècles

- La première relation commerciale entre la Suède et la Chine remonte au milieu du 18^e siècle par l'entremise des comptoirs de l'Inde orientale
- En 1892, Ericsson noue des relations avec la Chine et vend ses premiers téléphones à Shanghai 2 ans plus tard
- En 1950, l'année où la Suède reconnaît la République populaire de Chine (Canada en 1970), les échanges commerciaux s'élèvent alors à 3,2 millions \$ US
- En 1957, le premier accord économique et commercial est signé entre la Suède et la Chine
 - ◆ *Le volume des échanges commerciaux atteint alors 32 millions \$ US, 10 fois plus qu'en 1950*
- En 1978 est créée la Commission mixte économique et commerciale entre la Suède et la Chine
 - ◆ *La Suède accorde également à la Chine le statut du Système préférentiel général, ce qui marque le début des investissements de la Suède en Chine*
 - ◆ *Les années suivantes, la Suède supprime successivement les quotas sur la porcelaine, les produits textiles et les vêtements*

➤ À partir des années 1990, la relation économique et commerciale entre les deux pays connaît un essor considérable

- En 1994, le montant des échanges commerciaux atteint pour la première fois 1 milliard \$ US; il passera à 2,7 milliards \$ US en 2002
- En 2005, les échanges commerciaux sino-suédois dépassent les 7 milliards \$ US

➤ Des symposiums pour explorer les opportunités d'affaires sont organisés régulièrement et parfois conjointement en Suède et en Chine

- En 2004, le gouvernement suédois envoie sa plus importante délégation en Chine pour participer à la 9^e foire internationale du commerce et de l'investissement

Suède-Chine : une relation commerciale florissante...

- **En 2006, les exportations suédoises vers la Chine ont dépassé le cap des 3 milliards de dollars US**
 - Les exportations ont presque doublé entre 1998 et 2006
 - La même année, le Québec exportait pour près de 900 millions de dollars US en Chine

- **En 2006, les importations de la Suède en provenance de la Chine atteignaient les 5,3 milliards de dollars US**
 - Les importations ont été multipliées par 3,5 sur la période 1998-2006
 - Le Québec se fournit davantage en Chine que la Suède avec des importations qui totalisaient près de 7 milliards de dollars US en 2006, faisant de la Chine son 2^e fournisseur avec les États-Unis

- **En 2006, le stock d'investissement des entreprises suédoises en Chine était de 3,1 milliards de dollars US**
 - Soit plus de trois fois plus élevé que le Canada (0,9 milliard de dollars US)
 - Jusqu'en 2005, la Suède avait établi 200 « joint venture » en Chine et 43 550 Chinois travaillaient pour des firmes suédoises en Chine
 - Durant les 6 premiers mois de 2006, 44 firmes suédoises se sont installées en Chine, soit environ une firme tous les 4 jours

... largement soutenue par le gouvernement suédois en Chine

- **Le ministère des Affaires étrangères suédois est responsable des relations avec la Chine**
 - Entre 1957 et 2004, 9 accords bilatéraux dans le domaine des échanges économiques, commerciaux et scientifiques ont été signés par les gouvernements
 - ◆ *Le premier accord commercial sino-suédois de 1957 a été renouvelé 4 fois*
 - Depuis 1992, 15 visites mutuelles entre la Suède et la Chine par des chefs d'État et des ministres ont eu lieu
 - Entre 1987 et 2002, 11 villes et provinces suédoises ont établi des relations de villes ou provinces sœurs avec la Chine
 - Les responsabilités du ministère et les rôles que celui-ci doit jouer sont assumés par les ambassades et les consulats dans chaque pays
 - ◆ *Du personnel de soutien de plus en plus nombreux en Chine*
 - Dans l'ambassade à Beijing et les consulats à Shanghai et à Guangzhou, sur les quatre-vingt dizaines de personnes en poste, à peu près la moitié est dédiée aux affaires économiques et commerciales

- **7 agences gouvernementales constituent le second niveau de soutien aux entreprises suédoises.**
 - 3 jouent un rôle important dans les exportations suédoises en Chine
 - ◆ « *The Swedish Trade Council-China* »
 - ◆ « *The Swedish Chamber of Commerce in China* »
 - ◆ « *The Swedish Export Credits Guarantee Board* » (EKN)

The Swedish Trade Council – soutien gouvernemental à l'exportation par excellence

- **« The Swedish Trade Council » est détenu à part égale par le gouvernement suédois et le monde des affaires**
 - Sa mission : aider les firmes suédoises à s'internationaliser et promouvoir l'image de marque de la Suède
- **La Chine et l'Europe de l'Est constituent les marchés stratégiques que la Suède vise à travers « The Swedish Trade Council »**
 - Depuis la crise asiatique en 1997-1998, « The Swedish Council » considère la Chine comme la « locomotive » économique de l'Asie
 - Ouvert en 1994 à Beijing, « The Swedish Trade Council » a aujourd'hui 4 bureaux de représentants en Chine
 - Entre 2004 et 2007, le personnel en Chine a doublé, passant de 25 à plus de 50 employés
- **En dehors du système de veille sur l'économie chinoise et des rapports-analyses produits gratuitement, « The Swedish Trade Council » offre une série de services, principalement aux PME**
 - Définir les opportunités d'affaires pour une entreprise suédoise
 - Repérage de partenaires d'affaires potentiels, information sur le marché, sondage, solutions d'affaires, marketing
 - Lorsque l'entreprise suédoise ne souhaite pas s'implanter tout de suite en Chine, « The Swedish Trade Council » offre une permanence comprenant espace de bureau et secrétariat

« The Swedish Trade Council » a supervisé les offres de service de 25 firmes suédoises dans « Digital Olympics » en vue des Jeux de 2008 à Beijing. Certaines d'entre elles sont toujours en lice.

The Swedish Chamber of Commerce in China- intermédiaire de maillage pour les firmes suédoises en Chine

- « **The Swedish Chamber of Commerce in China** » a été créé en 1997
 - Sa mission : renforcer le lien des firmes suédoises avec le gouvernement chinois par des évènements organisés par la Chambre
 - La Chambre travaille de façon étroite avec l'ambassade de Suède en Chine
 - ◆ *En 2004, la Chambre et l'ambassade de la Suède en Chine ont mené conjointement une enquête auprès des entreprises suédoises pour déterminer les principaux obstacles que les firmes suédoises rencontrent dans leurs relations d'affaires avec la Chine*
 - En plus des évènements de réseautage et des bulletins sur la Chine, la Chambre organise régulièrement des visites dans les entreprises chinoises pour ses membres, seule ou avec le soutien de l'ambassade

The Swedish Export Credits Guarantee Board (EKN)- assure l'arrière des exportateurs suédois

- **« The Swedish Export Credits Guarantee Board » est une agence gouvernementale qui donne des garanties de crédits aux entreprises suédoises exportatrices**
 - Ces garanties ont pour but d'aider les exportateurs suédois à rivaliser dans différents marchés mondiaux
 - Les pays destinataires des produits suédois sont classés par degré de risque sur le plan de la souveraineté, du système bancaire et de leurs entreprises
 - ◆ *Sur une échelle de 7, la Chine est classée comme deuxième pays ayant des risques restreints, juste derrière les pays de l'OCDE et de l'UE*
 - La période couverte varie de 0 à 24 mois selon le degré de risque du pays
 - ◆ *Les exportateurs suédois en Chine peuvent bénéficier jusqu'à deux ans de garantie sur leurs crédits*
- **Les domaines couverts peuvent être**
 - Le paiement anticipé, l'acompte
 - La garantie pour la maintenance
 - Le processus de vente, la négociation
 - La production (perte des machines et équipements)
 - La livraison (perte de marchandises, lettre de crédit)

La Suède se dote d'un plan quinquennal Chine 2006-2010 axé sur la coopération avec une forte incidence économique

- **Ce plan vise à donner une réplique dans tous les domaines que la Chine développera en priorité jusqu'en 2010**
 - Une entente de coopération a été signée dans le domaine de l'environnement selon laquelle les autorités compétentes des deux côtés vont identifier ensemble des opportunités et les implanter dans un cadre prédéterminé
 - ◆ *Pour promouvoir ses exportations, la Suède a formé un comité chargé de la coordination dans ce domaine avec les contreparties chinoises*
 - En même temps, la Suède ne manque pas de saisir les autres opportunités existantes en Chine
 - ◆ *Exemple : dans le but de mieux suivre les besoins du secteur forestier, la Suède adopte une approche régionale*
- **L'implantation de la stratégie fait l'objet d'un suivi dans les rapports annuels consulaires et les résultats sont évalués sur une base annuelle**
- **La Suède veut aider la Chine dans son développement économique et social car**
 - L'évolution de l'économie chinoise va de plus en plus influencer l'évolution de l'économie mondiale

Un avantage compétitif hors pair

- **Une culture apprenante, à travers des réseaux d'information et de veille concurrentielle, est une caractéristique importante de l'industrie suédoise**
 - Les leaders internationaux (SKF, Volvo, ABB, etc.) sont marqués par une volonté systématique d'apprendre des autres
- **En Suède, l'innovation et la planification stratégique ont toujours été pilotées par l'intelligence économique**
- **Il existe aujourd'hui une véritable communauté d'intelligence économique suédoise incluant les universités, le gouvernement et de nombreuses associations**
 - L'Université de Lund a fondé le premier enseignement en matière d'intelligence économique au monde et formé plusieurs responsables de cette discipline dans les grands groupes suédois privés ou publics
 - La Swedish Emergency Management Agency est l'agence gouvernementale spécialisée dans l'analyse et l'anticipation des situations de crise
 - Une autre agence gouvernementale, la STATT (Swedish Technical Attaches dans les ambassades) organise la collecte et le traitement d'informations internationales au service de la compétitivité des entreprises et du territoire suédois
 - Les associations constituent un véritable « think tank » rapprochant la communauté du renseignement et la communauté des affaires
 - ◆ *Ainsi, FoSo (Forum for joint Intelligence), a pour vocation l'échange d'expériences entre les membres de l'université, du gouvernement et des entreprises*

« Une longue histoire dans la coopération dynamique de réseaux publics et privés en intelligence économique ayant pour but l'insertion des entreprises suédoises dans la mondialisation » - Philippe Clerc, président de l'AFDIE*

* AFDIE : Association française pour le développement de l'intelligence économique

E. Synthèse et enseignements de l'étude

Un consensus sur les axes et les clés de la riposte

Les 4 axes

- Les chefs d'entreprise rencontrés privilégient 4 axes de différenciation pour répondre à la concurrence chinoise : la R&D, le Marketing, la Fabrication et l'Approvisionnement. C'est la base de leur nouveau modèle d'affaires face à la Chine.

Les 2 clés

- Ils mentionnent tous que 2 clés sont indispensables au succès de leur stratégie de riposte : le capital humain (la qualité de leurs équipes et de leurs partenaires en Chine) et les actifs intangibles (tel une meilleure connaissance de la culture d'affaires chinoise).

Les éléments qui restent au second plan

- Ce que nous avons présenté dans nos entrevues avec eux comme des leviers complémentaires (la logistique, les TI, la gestion et la finance), a été moins mentionné dans les entretiens. Il en va de même pour les leviers externes que constituent, par exemple, les aides gouvernementales
- Ce phénomène peut s'expliquer par la taille des entreprises et à leurs moyens plus limités pour articuler une riposte sur ces leviers. D'autre part, en l'absence de services financiers adaptés à leurs besoins, les riposteurs ont en grande majorité mis en œuvre leur stratégie avec leurs fonds propres
- Enfin, les leviers externes demeurant peu connus ou souvent jugés compliqués et inaccessibles dans le laps de temps requis, faut-il se surprendre qu'on les ignore.

Plusieurs solutions à la concurrence chinoise

Plusieurs solutions

- Il y a plus d'une solution à la concurrence chinoise. Les solutions trouvées sont différentes d'une entreprise à l'autre, même dans un même secteur industriel.
- Ainsi, une entreprise va considérer qu'il lui faut renouveler 25 % de ses produits sur deux ans, quand une autre va trouver le moyen de perfectionner le refroidissement de ses moules à injection, afin de gagner les quelques minutes qui lui permettront de produire moins cher que tous ses concurrents.
- Ce constat est conforme aux résultats d'autres études sur les entreprises et la mondialisation des marchés (comme dans celle du MIT, où les chercheurs ont rencontré 500 entreprises à travers le monde).

➤ **Mais toujours une solution dominante**

- Les entrepreneurs rencontrés font le choix d'un axe principal de riposte, sur lequel ils concentrent leurs efforts.
- C'est sur lui qu'ils jouent la survie de l'entreprise.

➤ **Combinée avec d'autres axes stratégiques**

- Aucune entreprise ne se limite à un seul axe de riposte. Aucun industriel qui a choisi de privilégier la R&D ne va se désintéresser de la fabrication.
- À chacun des axes correspondent des leviers de réalisation (nous en avons recensé 45) qui augmentent encore la variété des ripostes mises en place.

- **L'industrie est le coeur de métier des entreprises rencontrées. Toutes accordent une importance particulière à l'amélioration de leur outil de production. On retrouve dans leurs témoignages tous les éléments liés à l'amélioration continue :**
 - Juste à temps
 - Kaizen
 - Réduction des temps de cycles
 - Innovations mécaniques
 - Automatisation/robotisation
 - Intégration des TI
 - Modularisation de la production
- **Le contrôle qualité est aussi un élément important, particulièrement pour les entreprises présentes en Chine, que ce soit directement ou grâce à un intermédiaire.**
 - Il est toujours cité comme un souci majeur et certaines entreprises ne veulent pas faire fabriquer en Chine de peur de ne pas pouvoir garantir cette qualité.
- **La logistique est souvent rattachée aux problèmes de fabrication, principalement sous deux angles :**
 - Les délais de livraison depuis la Chine, difficilement maîtrisables
 - La volonté de livrer aux clients de l'entreprise dans le délai le plus court possible. De ce point de vue, le temps de transport est cité comme la principale barrière à l'entrée pour les productions venues de Chine
- **La « localisation » de la production en partie ou en totalité s'avère une solution incontournable pour certains**

L'approvisionnement

Une approche souvent nécessaire

- **Chronologiquement, l'approvisionnement – principalement des composants du produit final – est presque toujours le premier axe sur lequel jouent les entreprises**
 - Soit leurs concurrents ont commencé à s'approvisionner en Chine pour moins cher et elles craignent d'être distancées
 - Soit la pression générale sur leurs prix de vente les oblige à trouver un approvisionnement moins cher en Chine ou ailleurs
 - Soit leurs principaux clients menacent de les quitter s'ils ne leur font pas des « prix chinois »
- **L'approvisionnement est généralement la première étape dans l'internationalisation du manufacturier**
- **Les trois quarts des entreprises interrogées achetaient en Chine une partie des éléments nécessaires à leur production**

L'Innovation et la R&D

Une des deux vraies primes concurrentielles

- **Est sans conteste, l'axe majeur de réponse à la concurrence chinoise pour les chefs d'entreprise rencontrés**
 - Il s'agit plus souvent de développement (voir d'innovation dans les processus de fabrication) que de recherche pure

- **Les formes de R&D mentionnées dans les entretiens :**
 - Création de nouveaux produits
 - Ou développement de produits nouveaux sur la base des produits existants
 - Efforts pour développer des produits à forte valeur ajoutée technologique et plus rapidement
 - Ou des produits à forte valeur d'usage (modes, comportements des consommateurs, en liaison avec le marketing)
 - Quand l'entreprise est présente en Chine : conception en Chine de nouveaux produits ou amélioration de produits existants
 - Travailler avec des partenaires fabriquant des produits complémentaires afin de concevoir ensemble de nouveaux produits

- **L'innovation technologique**
 - Généralement dans le domaine de la fabrication pour améliorer la compétitivité de l'outil de production
 - Maintien de l'avance technologique
 - Investissement dans les technologies de pointe ou sophistiquées (plus difficiles à copier)

Le Marketing et les Ventes

L'autre prime concurrentielle

- **Deuxième grand vainqueur au palmarès des axes de riposte à la concurrence chinoise. Les leviers les plus souvent cités dans ce domaine :**
 - La marque
 - ◆ *Développement et renforcement de la marque comme facteur de différenciation*
 - ◆ *Quand l'interlocuteur chinois devient un partenaire, il est possible de concevoir avec lui de nouveaux produits*
 - Marketing
 - ◆ *Valorisation du produit/service (vendre plus que le produit)*
 - ◆ *Personnalisation*
 - ◆ *Sur-mesure de masse*
 - ◆ *Travail sur les réseaux de vente (importance des grands distributeurs en Amérique du Nord, solution des réseaux spécialisés)*
 - ◆ *Développement de l'intimité client (proche du client, de la commande à l'installation du produit chez lui)*
 - ◆ *Flexibilité, réactivité dans la réponse aux attentes des clients*
 - Ventes
 - ◆ *Ventes en Chine (importance d'avoir un produit différencié et la promotion du produit là-bas)*
 - ◆ *La Chine comme point de départ d'une plus grande internationalisation des marchés de l'entreprise*

Deux clés : le Capital humain

- **Les témoignages des dirigeants font ressortir l'importance qu'ils attachent à une série de facteurs qui relèvent du capital humain :**
 - La personne ressource
 - ◆ *La personne qui connaît bien la Chine, qui a travaillé en Chine, qui peut y vivre, qui fait le pont entre les deux mondes (économique et culturel)*
 - Les employés de l'entreprise
 - ◆ *Trouver des personnes compétentes prêtes à s'expatrier*
 - ◆ *Capables de fonctionner dans les deux cultures, de servir de pont*
 - Le choix du partenaire en Chine
 - ◆ *Sa nature*
 - Une personne ou firme occidentale ayant l'expérience de la Chine
 - Une personne ou une firme chinoise
 - Une personne ayant la double culture
 - ◆ *Sa compétence*
 - Expert dans le domaine
 - Connaissant bien le monde industriel canadien
 - ◆ *Sa fiabilité*
 - Jusqu'à quel point peut-on lui faire confiance?
 - Les bons consultants, les bons avocats et l'expertise financière et comptable adéquate
 - L'engagement du personnel et la personnalité du dirigeant
 - ◆ *Motivation, ouverture d'esprit, communication sur les enjeux et les valeurs de l'entreprise pour que l'ensemble du personnel participe positivement à la riposte Chine*

Deux Clés : les intangibles

- **Ils ne sont pas faciles à quantifier, mais leur importance est soulignée dans tous les témoignages. Mal maîtrisés, ils deviennent des causes d'échec, bien maîtrisés, ils peuvent devenir de véritables avantages concurrentiels.**
- **La connaissance de la Chine**
 - Il faut prendre le temps de mieux comprendre la Chine, sa culture, ses pratiques d'affaires, la manière dont sont exploitées ses usines
- **Une bonne stratégie**
 - Trouver le bon rapport avec la Chine ou d'autres pays émergents est une tâche complexe et difficile
 - Une stratégie bien pensée évite les surprises liées à une action de courte vue et les déceptions dans la mise en application
 - Identifier son cœur de métier et le renforcer
- **Les dirigeants doivent faire preuve de vision et d'anticipation**
- **L'expérience acquise, un capital intangible qui vaut cher**
 - Au contact de la Chine, l'entreprise acquiert une plus grande ouverture d'esprit
 - Développe sa flexibilité,
 - Se trouve mieux armée pour faire face aux effets de la mondialisation,
 - Puise dans cette expérience un savoir-faire qui l'aidera à se développer ailleurs
 - L'historique des relations de l'entreprise avec la Chine joue un rôle important

- **Des entreprises peu sensibilisées**
 - Les experts et les théoriciens parlent beaucoup des « leviers externes », ces éléments favorables censés aider les entreprises à se développer, comme les différents programmes publics d'aide et de soutien, les associations professionnelles, l'existence de grappes ou programmes « clusters », etc.
 - Les dirigeants rencontrés ont très peu évoqué ces différents éléments

- **Quand les entreprises parlent d'aide externe, elles font généralement référence à deux d'entre elles**
 - La « personnes ressource »
 - Les consultants extérieurs à l'entreprise

- **L'aide des organismes publics est très attendue, mais souvent perçue comme rare et insuffisante, imposant des démarches administratives compliquées et longues**

- **Toutefois, dans plusieurs secteurs industriels, l'utilité des associations professionnelles est reconnue**

Des axes qui restent au second plan...

Gestion et Finance

- Les entreprises parlent assez peu de l'aspect financier de leur réponse à la concurrence chinoise et ne le mentionnent que rarement comme un frein qui les aurait empêchées de réaliser la stratégie retenue.
- Plusieurs soulignent qu'il leur a fallu peu d'investissements pour prendre pied en Chine, que ce soit pour organiser leur approvisionnement ou commencer à y vendre, le plus souvent avec un partenaire local.
- Les entreprises qui ont construit une usine en Chine citent des montants variables selon la taille de l'entreprise et son type d'activité. Elles ne présentent pas le coût de cette installation comme ayant posé un problème
- Cette situation s'explique vraisemblablement par l'absence perçue de solutions financières adéquates reliées à l'internationalisation de l'entreprise. Le risque est de faire de trop petits pas à un rythme trop lent pour être des gestes porteurs et pérennes.

Logistique

- Les grandes entreprises internationales accordent beaucoup d'importance au perfectionnement des fonctions logistiques, tant en amont qu'en aval de la chaîne de production, dans la livraison des produits aux distributeurs et grossistes ou aux clients finaux.
- Dans l'ensemble, cet aspect a été peu mentionné par les dirigeants de PME que nous avons rencontrés, sauf pour ce qui concerne la logistique en aval, un point sensible pour les industriels dépendant de grands réseaux de distribution.

Des axes qui restent au second plan...

L'intégration des TI

- Les multinationales consacrent beaucoup d'efforts aux TI et à leur intégration dans les différentes opérations de leurs entreprises, qui sont souvent des entreprises globales.
- Les PME que nous avons rencontrées sont généralement au début de leur processus d'internationalisation, ce qui explique sans doute pourquoi ce levier de compétitivité n'a pas été mentionné.
- Par ailleurs, certaines entreprises utilisent déjà au quotidien les TI de façon assez sophistiquée sur leur chaîne de production; ce qui serait perçu par d'autres comme un avantage compétitif leur paraît banal.
 - C'est le cas, par exemple de Genfoot, une PME d'une centaine d'employés qui fabrique des bottes en PVC. Ses machines à injection viennent d'Italie et sont commandées par ordinateur. En cas de panne, l'ordinateur de la machine est connecté par Internet aux ordinateurs du fabricant et ce sont les techniciens du fabricant qui, depuis la ville de Modène, diagnostiquent puis réparent la panne de la machine à Montréal.

Les leviers d'action mentionnés dans les entretiens

Axes et Leviers	Capital humain Actifs intangibles	R & D Innovation	Marketing & ventes	Fabrication	Approvisionnements/logistique	Finances Gestion	Leviers externes
	Historique des relations avec la Chine	Innovation technologique (fabrication)	Renforcement de la marque	Juste à temps	Réduction des délais de livraison	Partenariats commerciaux pour réduire les investissements	Personnes ressources
	Pression des clients Occasion d'affaires	Création nouveaux produits	Sur mesure de masse	Kaizen	Temps de transports comme barrière à la concurrence chinoise		Consultants
	Personnalité du dirigeant	Développement nouveaux produits à partir des produits existants	Produits/services	Réduction temps de cycles			Organisations professionnelles/sectorielles
	La bonne personne en Chine	Focus sur les produits à forte VA technologique		Automatisation/robotisation			Organismes publics
	Partenaires chinois compétents et fiables	Développement de produits/services	Réseaux de ventes (Grandes séries ou spécialisés)	Intégration des TI		Subventions	
	Stratégie et plan d'action	En Chine, conception produits avec les partenaires chinois	Proximité client (de la conception à la livraison)	Modularisation de la production			
	Vision		Flexibilité, réactivité dans la réponse aux attentes	Contrôle qualité (surtout en Chine)			
	Veille économique et concurrentielle		Ventes en Chine	Séries courtes à renouvellement rapide			
	Trouver des expatriés		Chine comme base d'expérience pour vendre ailleurs dans le monde	Localisation en Chine			

Un style de riposte propre aux PME

Ce qui ne s'enseigne pas à Harvard

- La réponse des entreprises à la mondialisation et à la concurrence des pays émergents a fait l'objet de beaucoup d'études et de recommandations... pour ce qui concerne les grandes entreprises
- Notre étude illustre à quel point le monde des PME est différent : si l'objectif est le même, le parcours suivi par une PME a peu de points communs avec celui des GM de ce monde

Les temps forts de la démarche PME

- **La force de l'impact Chine n'était pas prévue**
 - Certaines entreprises ont été prises totalement au dépourvu, d'autres étaient conscientes du potentiel chinois, mais toutes ont été surprises – par le niveau de concurrence des produits chinois.
 - ◆ *Dans l'ensemble, les PME ont un large déficit de veille concurrentielle (le monde) et d'intelligence économique*
- **Peu d'hésitation sur l'axe principal du nouveau modèle d'affaires**
 - Les dirigeants optent pour un modèle d'affaires simple et robuste que l'on peut résumer ainsi : d'un côté on fait ce qu'il faut pour obtenir des coûts de production qui nous permettent de tenir tête à la Chine, en optimisant notre outil industriel, ou en allant en Chine, ou les deux. De l'autre, on fait tous nos efforts pour introduire plus de valeur ajoutée dans nos produits afin de pouvoir vendre plus cher.
 - ◆ *C'est plus une stratégie de maintien que de conquête, ce qui pose la question de sa durabilité. Une réflexion sur des changements de fond ou sur le long terme serait souvent utile.*

Un style de riposte propre aux PME...

Et pourtant, encore un manque d'information

- Dans le même secteur industriel, pour des entreprises de taille comparable, des dirigeants nous ont dit : « impossible d'aller en Chine, on ne peut pas assurer le contrôle qualité, il y a trop de risques pour la propriété intellectuelle » et d'autres au contraire : « le contrôle qualité est possible, cette question de la propriété intellectuelle est un faux problème ». Où est l'erreur?
 - À partir de ses convictions, le dirigeant de PME joue l'avenir de son entreprise face à la concurrence chinoise. Il faudrait que les PME disposent d'une information complète et à jour sur la situation économique en Chine

Un besoin de stratégie, mais un instinct de fonceur

- Les dirigeants de PME sont bien conscients de l'importance d'une bonne stratégie et d'un plan d'action bien préparé.
- Mais ce sont des fonceurs, portés vers l'action. La réaction a parfois précédé l'organisation, ce qui a coûté cher. Il faut reconnaître que plusieurs avaient très peu de temps pour sauver l'entreprise
 - La plupart des PME manquent d'un dispositif d'analyse-riposte face à la concurrence chinoise alors que cette expertise existe

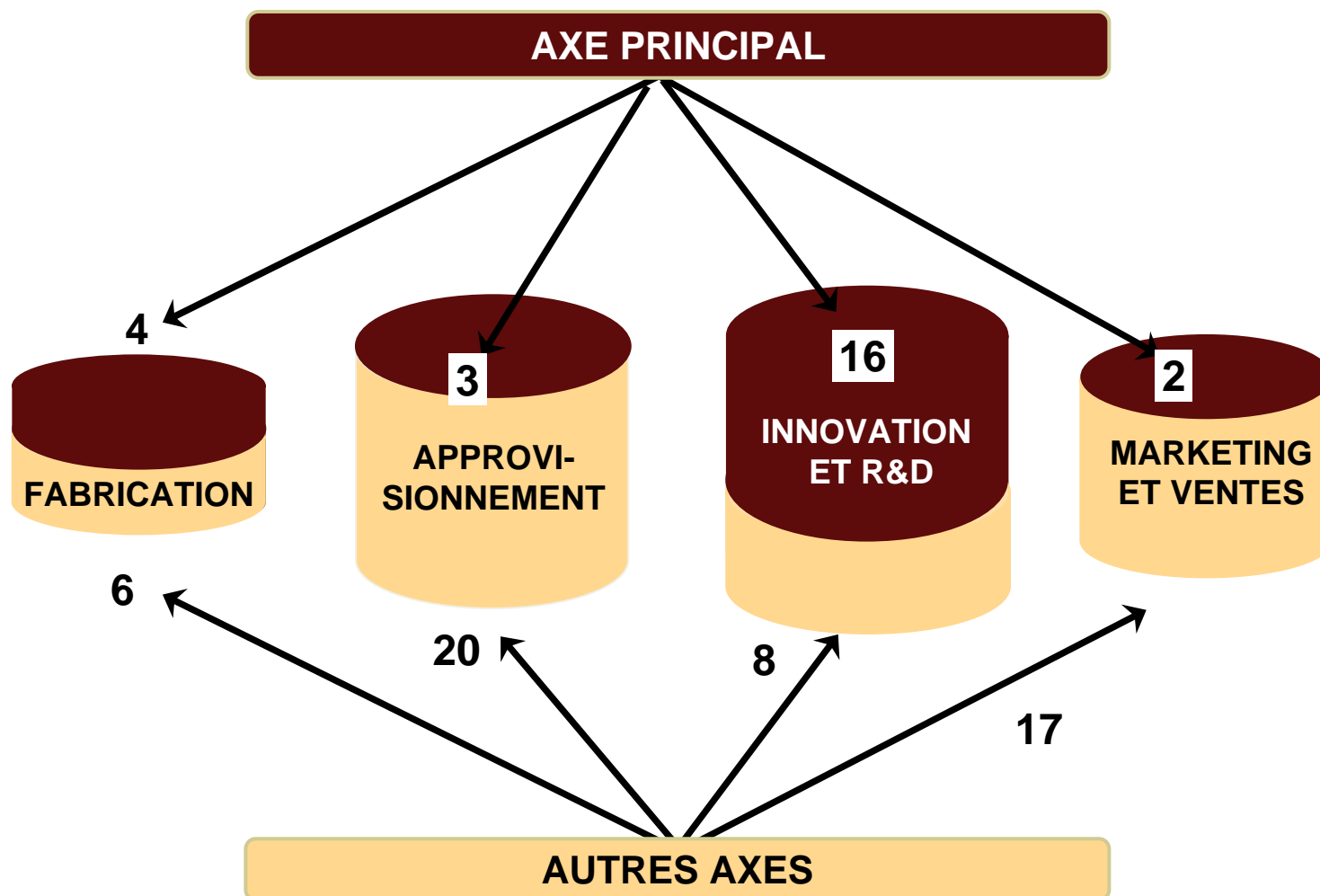
La dépendance vis-à-vis de l'homme providentiel

- Les grandes entreprises planifient, analysent, sélectionnent : la PME « rencontre ». C'est sa force et sa fragilité
- « Nous avons rencontré une personne qui... » semble être le point central de la réalisation d'une stratégie de riposte pour beaucoup de PME. Cette personne ressource aura un rôle clé dans le succès ou l'échec de la relation de l'entreprise avec la Chine et de son plan d'action.
 - Les ressources humaines – qui prennent parfois la forme d'un pari – sont décisives pour les PME: elles apprécieraient un soutien dans ce domaine, en Chine comme au Canada

Le contrôle des investissements

- Les entreprises affirment volontiers que leur projet Chine ne leur a pas coûté beaucoup par rapport à leurs moyens. Il est probable également que celles qui ont perdu de l'argent restent discrètes à ce sujet...
- La démarche la plus couramment suivie permet de limiter les frais : recherche d'un fournisseur en Chine, plus tard ouverture d'un bureau d'approvisionnement. La création d'une usine correspond à une autre étape.
- Les entreprises comptent sur leurs propres ressources et aucune n'a signalé qu'elle avait dû renoncer à un projet en Chine faute d'avoir trouvé l'argent nécessaire.
 - Cela pose des questions importantes : les PME ont-elles assez de ressources financières pour s'installer en Chine au niveau requis? Est-ce que leur approche par petits pas ne les handicape pas face à une concurrence asiatique qui avance par grands bonds? Que font nos banques et institutions financières pour les soutenir?

Plusieurs modèles d'affaires possibles, mais toujours avec une dominante



Ce portrait est déjà très différente d'il y a 5 ans. Et demain ?

- La part des approvisionnements et de la fabrication en Chine devrait augmenter
- L'axe marketing et ventes suivra le développement du marché chinois
- Suivant une tendance émergente, la R&D en Chine commence à augmenter dans les PME
- **Demain le poids de la Chine dans l'activité des PME devrait augmenter sensiblement**

Des approches sectorielles très inégales

- Les PME qui travaillent dans des secteurs dominés par de grandes entreprises multinationales – comme dans les pâtes et papiers ou l'aluminium – ont plus de mal à faire naître des associations sectorielles suffisamment puissantes pour être pleinement efficaces.
- Des industries plus anciennes, qui ont compté et comptent encore beaucoup pour l'économie québécoise et canadienne, comme le textile ou le meuble, ont des associations qui ont déjà une longue expérience.
- Dans des secteurs comme l'aéronautique par exemple, qui est à la fois plus récent et dominé par de très grandes compagnies, l'activité associative s'est mise en place plus tardivement.
 - L'Association québécoise de l'aérospatiale (AQA) qui a plus particulièrement pour mission d'être le lien entre les PME du secteur aéronautique, est dans ce cas. Son rôle est prévu dans le rapport récemment publié par le gouvernement québécois sur « La stratégie de développement de l'industrie aéronautique québécoise ». Mais, malgré un premier voyage en Chine avec quelques industriels du secteur, l'analyse de la menace chinoise – en particulier celle de l'accélération de cette menace – et le diagnostic subséquent sont encore à venir.
- Dans d'autres secteurs, le soutien apporté par les associations sectorielles est à la fois puissant et diversifié. Grâce au CTT de Saint Hyacinthe, le textile dispose d'un centre de recherche de niveau international, à un moment où l'avenir de la filière repose plus que jamais sur les textiles techniques et la R&D

Des approches sectorielles très inégales

- **L'Association canadienne de l'industrie des plastiques fournit elle aussi un exemple remarquable de l'efficacité que peuvent avoir les associations sectorielles.**
 - Elle effectue depuis plusieurs années et régulièrement des voyages d'étude dans les pays émergents, dont la Chine et, à partir des informations recueillies, propose à ses membres des plans d'action.
 - Parallèlement, elle explore avec ses membres toutes les évolutions possibles de modèle d'affaires pour une entreprise du secteur aujourd'hui, assurant en aval les formations nécessaires et, par des certifications au niveau de la profession, la reconnaissance des efforts faits par les entreprises.
 - L'ACIP lancera cet automne sur Internet un portail de collaboration sectorielle – dont le modèle pourrait servir à d'autres industries – qui est une première au Canada.
 - Cette réalisation confirme à quel point les associations professionnelles sectorielles peuvent être une force structurante dans leur milieu.

Conclusion

De quoi les PME ont-elles besoin?

Une veille efficace et des informations stratégiques à jour

VEILLE CONCURRENTIELLE

- **L'impact Chine n'a pas été prévu**
 - Ni son moment
 - Encore moins son intensité
 - C'est l'alerte que nous avons voulu donner avec l'étude « Impact Chine 2006 »
- ☞ Les PME ont encore un large déficit de veille concurrentielle (le monde) et d'intelligence économique. Qui va les aider?

COMBATTRE LE DÉFICIT INFORMATIONNEL

- **Encore manque un même secteur industriel :**
 - ◆ *l'un d'information*
 - Deux entrepreneurs d'un ne veut pas aller en Chine à cause du manque de fiabilité des produits fabriqués là-bas et des risques sur la propriété intellectuelle
 - ◆ *L'autre affirme que le contrôle qualité est possible et que la copie est un faux problème*
 - Où est l'erreur?
- ☞ **Le dirigeant engage l'avenir de son entreprise sur une conviction qui n'est pas toujours bien informée. Il faut aux PME une information complète et à jour sur la Chine**

De quoi les PME ont-elles besoin?

Une stratégie à long terme et le bon plan d'action

LE BON MODÈLE D'AFFAIRES

- **Le besoin de définir une stratégie porteuse adaptée au contexte et à la culture de l'entreprise**
 - Les dirigeants de PME sont conscients de l'importance d'une bonne stratégie et d'un bon plan d'action... mais ils foncent, parfois à l'aveuglette
- ☞ Nous devons fournir aux PME un bon outil d'analyse-riposte face à la Chine

UNE STRATÉGIE PÉRENNE

- **Attention aux solutions à court terme**
 - L'accent sur les axes Fabrication et Approvisionnement à bas coûts est plutôt une stratégie de maintien de la position concurrentielle de l'entreprise qui mise essentiellement sur l'intégration de la Chine dans la chaîne de valeur de l'entreprise
 - Par contre, les véritables primes à la différenciation sont l'Innovation et le Marketing
- ☞ **Les PME ont besoin qu'on les aide à imaginer un nouveau modèle d'affaires qui tient compte de la concurrence chinoise**

De quoi les PME ont-elles besoin?

Besoins en ressources humaines et financières

RESSOURCES HUMAINES

Le poids des ressources humaines

- « Nous avons rencontré une personne qui... » Pour les PME: le point central de la réalisation de leur stratégie de riposte est d'avoir des personnes clés disponibles en interne, en impartition ou en mode conseil
- ☞ **Il faudrait offrir un soutien aux PME en matière de recrutement et formation des ressources humaines, tant ici qu'en Chine**

RESSOURCES FINANCIÈRES

Les investissements

- Les PME investissent prudemment et privilégient une démarche progressive surtout quand elles ne doivent compter que sur leurs fonds propres
- Est-ce suffisant dans le cas de la Chine?
- ☞ **Il faut poser la question de l'accès au financement pour les PME, afin qu'elles puissent aborder la Chine au niveau requis et sans un cadre pérenne**

Le rôle des associations d'entreprises et sectorielles

- Selon l'âge et le type d'industrie, les associations ont un niveau d'intervention très différent
- Mais celles qui sont les plus développées peuvent être une force structurante dans leur secteur
- ☞ **Il faut donner aux associations les moyens financiers et les ressources humaines qui leur permettront de véritablement soutenir leur industrie**

Le rôle des pouvoirs publics

- Les dirigeants rencontrés paraissent peu informés des aides existantes, ou les trouvent compliquées et insuffisantes
- ☞ **Comment diffuser efficacement auprès des PME l'information sur les aides existantes et comment simplifier celles-ci?**
- ☞ **Quels autres services et mécanismes doivent être rendus disponibles?**
- ☞ **Comment les pouvoirs publics assumeront-ils le leadership que l'on pourrait s'attendre d'eux? Y a-t-il une vision nationale pour le secteur manufacturier dans notre économie?**

Une nécessité de mobiliser les parties prenantes

Besoins des PME relevés dans l'étude

- Informations sur les modèles de riposte
- Veille concurrentielle et intelligence économique
- Une stratégie à long terme
- Une information complète et à jour sur l'économie chinoise
- Un bon outil d'analyse-riposte face à la Chine
- Une aide en ressources humaines ici et en Chine
- Une meilleure connaissance et adéquation des aides gouvernementales
- Des associations sectorielles financées et organisées
- L'accès à un financement suffisant

Parties prenantes

- | | |
|---|----------------------------------|
| • Banques | • Conseillers juridiques |
| • Gouvernement du Québec | • Associations sectorielles |
| • Investisseurs | • Associations de PME |
| • Gouvernement du Canada | • Associations de manufacturiers |
| • Consultants | • Organismes de recherche |
| • Organismes régionaux et municipalités | • Chambres de Commerce |
| • Comptables | • Universités |
| • Avocats | |

Pour que la Riposte Chine devienne un objectif réaliste pour toutes les PME, il faut mettre sur pied, sans attendre, une TABLE de CONCERTATION entre toutes les parties prenantes politico-économico-sociales ayant un intérêt envers le secteur manufacturier

Les socio-styles des « riposteurs »

Le Négationniste

Pour lui, la menace chinoise est une invention de l'esprit

- De moins en moins nombreux mais ils existent encore
- Sa perception est que son secteur activité n'a pas encore été touché et il ne voit donc pas pourquoi il le serait demain

L'Optimiste

Il est assuré de pouvoir transformer la menace chinoise en opportunité

- Ce qui l'anime aujourd'hui, c'est la conviction que son expérience chinoise le fera grandir et que, grâce à elle, ils va pouvoir conquérir de nouveaux marchés et tenir sa place dans le jeu de la mondialisation
- Par contre, le syndrome de l'optimisme aveugle le guète et il a tendance à voir la vie en rose et à à baisser ses gardes rapidement

Le Lucide

Il n'est pas amère, mais considère qu'il n'a pas le choix

- Travaillant souvent pour de grands donneurs d'ordre qui balayent le problème dans sa cour
- Pour lui, la menace n'est pas venue directement de Chine, mais de ses interlocuteurs privilégiés, en Amérique du Nord ou en Europe

Les socio-styles des « riposteurs »...

Le Résistant

« Ils viennent nous prendre nos jobs? Aucune raison d'aller leur en donner... »

- Il estime simplement qu'actuellement les conditions pour travailler en Chine présentent plus de risques que d'avantages
- Il cite l'absence de fiabilité dans la qualité des produits, l'impossibilité d'empêcher la copie, les aléas du transport maritime...
- Son mode de riposte prouve que, pour certaines entreprises manufacturières, il peut y avoir « une réponse à la Chine sans la Chine »

Le Fabricant

« On ne peut pas être dans l'innovation chaque semaine... »

- Industriels et fiers de l'être
- Se concentrent sur ce qui est la vocation de leur entreprise depuis ses débuts
- Champions du juste-à-temps, de l'amélioration des processus, des innovations technologiques dans les outils de production...

Les socio-styles des « riposteurs »...

L'Innovant

« Fabriquer mieux, à lui seul, ne suffit plus »

- Il faut renouveler les produits, renouveler les gammes...
- Faire du « sur-mesure de masse »
- L'Innovation est parfois dans un sens plus classique : nouveaux matériaux, valeur ajoutée technologique, etc.

Le Marketer

« Règle n° 1 : Le client est roi »

- Principes de l'économie contemporaine : ce n'est pas l'industriel qui décide de produire pour des clients, ce sont les clients qui lui disent quoi produire et plus encore
- Flexibilité et relation client aussi étroite que possible

Les socio-styles des « riposteurs »...

Le Gendre idéal

Il a vu venir la menace des pays émergents il y a des années déjà

- Il a voyagé là-bas, pris des contacts et commencé à s'y approvisionner bien avant les autres
- Il améliore en permanence son outil industriel, à la fois dans les processus, dans les équipements et les innovations technologiques
- Il a investi dans la R&D, aussi bien pour trouver des produits nouveaux que dans le design et le développement de produits dérivés de son catalogue
- Conscient que l'on ne peut tout garder au Canada, il a commencé à faire fabriquer en Chine par des partenaires chinois, avant de se lancer, riche de l'expérience acquise, dans une WOFE
- Il commence à faire de l'argent en Chine et a entrepris de se développer sur le marché chinois, puis de vendre dans d'autres pays ses produits fabriqués en Chine. Il vise maintenant le reste du monde.
- Quelle merveille...

Pour les entreprises, les 7 leçons Riposte Chine

①

La riposte est possible

Pour eux, la Chine n'est plus une menace mais plutôt une opportunité

②

Il faut 2 clés pour réussir

Du capital humain : des bons collaborateurs dans l'entreprise, de bons partenaires en Chine
Des actifs intangibles : essentiellement, de bonnes connaissances et compréhension de la Chine

③

La riposte Chine : un modèle d'affaires qui repose sur 4 axes (« FAIM »)

Fabrication – Approvisionnement - Innovation et R & D - Marketing

④

Il faut combiner les solutions

Chaque entreprise choisit l'axe qui lui correspond le mieux, mais ne néglige pas les autres

⑤

Pas d'improvisation

Il faut réfléchir à la bonne stratégie et soigner le plan d'action; les coups de tête peuvent coûter cher

⑥

Prendre le temps de grandir

Sauf si le client ou le marché vous met le couteau sur la gorge, il vaut mieux y aller par étapes
Cela permet de limiter les investissements et de réduire les risques

⑦

Le double bénéfice de la riposte

L'entreprise trouve le modèle d'affaires qui assure sa viabilité
Cette expérience élargit son horizon; elle en sort avec de nouvelles ambitions sur le plan international

Conclusion

- **Pour l'industrie québécoise et canadienne, le « risque Chine » existe désormais dans pratiquement tous les secteurs.**
- **Mais ce n'est pas pour autant « la Chine ou rien ».**
- **Les ripostes sont diverses et correspondent à la nature de chaque entreprise et à son niveau de développement.**
- **Certaines vont intégrer la Chine dans leur projet d'entreprise, à des degrés divers.**
- **D'autres vont au contraire se concentrer sur des leviers de compétitivité qu'elles peuvent développer chez nous et trouvent, en quelque sorte, une « réponse à la Chine, sans la Chine »**
- **Mais il s'agit toujours de retrouver une marge de manœuvre, une situation positive et dynamique face à la concurrence de la Chine ou d'autres pays émergents sur nos marchés.**
- **Le moment décisif, qui décidera de la suite et de l'avenir de l'entreprise, est celui du choix de la stratégie.**
 1. L'entreprise veut-elle s'ancrer dans sa vocation industrielle?
 2. Veut-elle s'imposer par son innovation et sa marque ?
 3. Veut-elle s'orienter davantage vers des activités d'agencement que de fabrication?
 4. Quelle place tiendra la Chine dans son projet? Quels en seront les avantages et les risques?

Conclusion...

- **Selon la pertinence de ces choix et la qualité de leur mise en pratique**
 - L'entreprise peut retrouver une nouvelle vigueur et répondre efficacement à la concurrence posée par les pays émergents
 - Elle peut trouver à cette occasion de nouveaux domaines de croissance qui font que pour elle la « menace » sera finalement bénéfique
 - Elle peut gagner du temps face à la concurrence des pays émergents, qui elle aussi se renforce chaque année
- **Dans tous les cas, l'impact de la Chine ou d'autres pays émergents agit comme un catalyseur:**
 - Les entreprises sont obligées de se remettre en question et leur réponse à la Chine s'accompagne généralement d'une profonde réorganisation de leur organisation industrielle et commerciale
 - Avec l'approfondissement de leurs savoir-faire traditionnels et l'acquisition de nouveaux savoirs adaptés aux exigences de la mondialisation.
- **Sur ce point, les témoignages convergent. Les entreprises qui ont su trouver une riposte au « risque Chine » considèrent qu'elles ont largement progressé à cette occasion**
 - C'est particulièrement vrai pour les entreprises qui ont développé des liens avec la Chine (que ce soit d'import-export, d'approvisionnement ou de fabrication sur place): elles affirment toutes que leur expérience chinoise leur a ouvert l'esprit et les a préparées à une plus grande internationalisation de leurs activités.
 - Pour elles, la Chine n'est plus perçue comme une menace, mais comme un tremplin.

Annexes



Annexe 1 : récapitulatif des axes utilisés par les entreprises

Approvisionnement, Fabrication, R&D, Marketing et ventes - 1

Entreprise	Approvisionnement	Fabrication	R&D	Marketing et Ventes
Aciflex	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En Chine, WOFE 		
Aéronautique 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire fabriquer en Chine des produits à grand tirage et moins de valeur ajoutée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration continue dans la fabrication 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Être déjà en Chine, occuper le terrain et se préparer pour développer le marché chinois ▪ Le « branding » de l'entreprise est très important
Arc-Fil		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal (la flexibilité et la diversification dans les procédés de production) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accent sur le développement de nouveaux produits 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travailler sur la proximité avec les clients ▪ Rester en réseau avec les pairs
Axium	<ul style="list-style-type: none"> ▪ À l'avenir composants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Production au Canada ▪ Respect délais de livraison ▪ Qualité supérieure 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proximité client ▪ Pourrait vendre en Chine à l'avenir
Bennett-Fleet		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Production au Canada ▪ Productivité 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventes en Chine ▪ Forces de vente
Burlington	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal avec un plan jusqu'en 2010 ▪ Développer la relation de proximité avec les fournisseurs sur place 			

Approvisionnement, Fabrication, R&D, Marketing et ventes - 2

Entreprise	Approvisionnement	Fabrication	R&D	Marketing et Ventes
Canadel		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Production au Canada ▪ Personnalisation de masse ▪ Délais de livraison ▪ Amélioration processus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget multimédia
Claudel Lingerie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Composants (tissus) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal : Fait fabriquer en Chine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ R &D et surtout innovation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distributeur détaillant
Coretec	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabrication en Chine des produits low end 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal Qualité rapidité de la conception 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivre, anticiper besoins du marché ▪ Livraison rapide
DK Spec	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 80 % des matières premières ▪ À l'avenir: composants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration continue 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proximité client
Emballages St-Jean		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 75% production au Canada ▪ Usine en Chine (2007) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif ventes en Chine
Escalator Handrail			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Branding et qualité produits

Approvisionnement, Fabrication, R&D, Marketing et ventes - 3

Entreprise	Approvisionnement	Fabrication	R&D	Marketing et Ventes
Fraco	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A l'avenir composants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Production en Chine pour la Chine ▪ Qualité supérieure 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement sur un nouveau marché
IMW Industries		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabrication au Canada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventes en Chine, objectifs révisés annuellement ▪ Chine tremplin pour d'autres pays émergents
Inspeck			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal ▪ Bientôt en Chine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventes en Chine par représentants ▪ Rapport qualité/prix ▪ Chine comme tremplin international
Genfoot - Kamik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produits et composants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabrication au Canada ▪ Fabrication en Chine ▪ Axe principal : amélioration de l'outil industriel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au Canada, en Italie et en Chine ▪ Nouveaux produits 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Désaisonnaliser ▪ Brand Kamik ▪ Design
Poulies Maska	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabrication en Chine par des fournisseurs (40 %) ▪ Projet d'usine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'ingénierie reste dans l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité et délais

Approvisionnement, Fabrication, R&D, Marketing et ventes - 4

Entreprise	Approvisionnement	Fabrication	R&D	Marketing et Ventes
Procycle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vélos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Production au Canada ▪ Fait produire en Chine (volume) ▪ Projet: produire soi-même en Chine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réseaux de distribution, marchands spécialisés ▪ La Chine comme tremplin vers d'autres marchés
Ressorts Liberté		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au Québec ▪ En Chine (Suzhou) (volumes) ▪ Amélioration continue et productivité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal (développement nouveaux produits) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possible ventes des produits faits en Chine en Asie ▪ Chine comme tremplin vers les marchés internationaux
Samas (France)		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restructuration industrielle ▪ Fabrication en Chine relocalisée en France ▪ Importance des délais courts 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal : Positionnement haut de gamme pour grands comptes ▪ Flexibilité, délais courts
Groupe Soucy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui (Produits à faible VA technologique) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal: fabrication au Canada des produits à forte VA ▪ Projet d'usine en Chine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de nouveaux produits 	

Approvisionnement, Fabrication, R&D, Marketing et ventes - 5

Entreprise	Approvisionnement	Fabrication	R&D	Marketing et Ventes
Teknion Roy et Breton	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Composantes 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal (produits à valeur ajoutée) 	
Thomas & Betts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Composants et produits conçus au Canada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lean manufacturing ▪ Mass customization ▪ Logistique rapide, flexible 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal (innovation et amélioration produits simples) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intimité client ▪ Ne vend pas encore en Chine (problème de copie)
Umbras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabrication en Chine (85 %), WOFE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal 	
Whiting Equipment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabrication en Chine, joint venture 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de produits 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal: La marque
Zenon			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axe principal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vente en Chine, licence et produits

Annexe 2 : récapitulatif des clés utilisés par les entreprises

Capital humain, Actifs intangibles, leviers externes - 1

Entreprise	Capital humain	Actifs intangibles	Leviers externes
Aciflex		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de relations d'affaires solides et de qualité avec les fournisseurs chinois 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subventions de l'ACDI
Aéronautique 1		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bien connaître la Chine et sa culture 	
Arc-Fil			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontres des pairs de façons régulière
Axium		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alliance réussie avec une multinationale ▪ Démarche progressive 	
Bennett-Fleet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité partenaire chinois ▪ Compétences équipes de vente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprendre le marché ▪ Vision de l'avenir 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ACDI
Burlington	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliser du personnel d'origine chinoise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement d'une relation de proximité avec des fournisseurs sur place 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation à des missions d'affaires

Capital humain, Actifs intangibles, leviers externes - 2

Entreprise	Capital humain	Actifs intangibles	Leviers externes
Canadel		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille sur les tendances 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ AFMQ
Claudel Lingerie		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonnes relations et fidélisation fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plusieurs programmes gouvernementaux
Coretec	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultiver une bonne relation avec les partenaires locaux; rester honnête et avoir de l'éthique 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédits d'impôt du gouvernement canadien
DK Spec	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trouver un partenaire compétent et efficace 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vigilance sur toutes les fonctions de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firme conseil ▪ Personne ressource
Emballage ST-Jean	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trouver du personnel compétent et biculturel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penser long terme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personne ressource ▪ Subvention ACDI
Escalator Handrail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnel compétent et motivé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie, plan d'action ▪ Connaissance Chine ▪ Prendre son temps 	

Capital humain, Actifs intangibles, leviers externes - 3

Entreprise	Capital humain	Actifs intangibles	Leviers externes
Fraco	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trouver sur place du personnel qualifié ▪ Trouver le bon partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaître marché et culture chinoise ▪ Persévérance et patience ▪ Laisser certains dossiers aux spécialistes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personne canadienne d'origine chinoise
IMW industries	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trouver sur place une ressource compétente et de confiance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissance de la Chine ▪ Démarche progressive 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédits d'assurance EDC ▪ Firme chinoise de Xi'an
Inspeck		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Occasions d'affaires plutôt que stratégie complète 	
Genfoot - Kamik		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissance de la Chine (50 ans) ▪ Liens avec partenaire chinois ▪ Stratégie long terme 	
Poulies Maska	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trouver du bon partenaire ▪ Embauche du personnel d'origine chinoise 		

Capital humain, Actifs intangibles, leviers externes - 4

Entreprise	Capital humain	Actifs intangibles	Leviers externes
Procycle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix du partenaire local ▪ Ressources québécoises acceptant de s'expatrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprendre les différences culturelles ▪ Avoir plusieurs partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ U Laval ▪ ACDI
Ressorts Liberté	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trouver le bon partenaire industriel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La bonne alliance stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personne ressource ▪ Subvention ACDI
Samas (France)		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication interne ▪ Valeurs de l'entreprise 	
Groupe Soucy			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subventions de l'ACDI

Capital humain, Actifs intangibles, leviers externes - 5

Entreprise	Capital humain	Actifs intangibles	Leviers externes
Teknion Roy et Breton	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esprit d'équipe et développement des compétences internes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissance de la Chine ▪ Renforcer les liens avec les partenaires chinoise ▪ Vision et veille tendances 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultant
Thomas & Betts			
Umbras		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer une bonne relation avec les partenaires locaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travailler essentiellement avec les banques américaines ▪ Des aides financières pour les foires en Chine
Whiting Equipment		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre du temps et des efforts nécessaires pour trouver du bon partenaire local 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subventions de l'ACDI ▪ Crédits d'impôt de l'EDC
Zenon	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir du bon personnel chinois compétent 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des subventions du gouvernement fédéral et provincial