

Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : réactions de PME québécoises

Josée St-Pierre, Michel Trépanier

► To cite this version:

Josée St-Pierre, Michel Trépanier. Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : réactions de PME québécoises. 8e CIFEPME, Oct 2006, Fribourg, Suisse. Actes 8 ième CIFEPME - Fribourg. <hal-01704883>

HAL Id: hal-01704883

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01704883>

Submitted on 8 Feb 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : réactions de PME québécoises¹

Josée St-Pierre
Université du Québec
Trois-Rivières, Canada

josee.st-pierre@uqtr.ca

Michel Trépanier
Université du Québec
Trois-Rivières, Canada

Résumé

L'émergence de l'économie asiatique et d'autres pays considérés jadis comme en voie de développement conjuguée à l'abolition des frontières douanières à l'échelle mondiale, causent des remous dans les échanges commerciaux que subissent les entreprises des pays industrialisés de toutes les tailles, notamment les PME. Selon certains experts, la croissance fulgurante de la Chine est l'un des événements les plus marquants de l'histoire économique moderne (Boisvert, 2004). Ainsi, grâce à une main-d'œuvre abondante et bon marché, la Chine est rapidement devenue une puissance économique redoutable, se hissant, en quelques années seulement au cinquième rang des pays exportateurs, déclassant du coup le Royaume-Uni. D'ailleurs, d'aucuns constatent que les produits chinois inondent les marchés à des prix défiant toute concurrence étrangère, inquiétant bon nombre d'entreprises dans divers secteurs d'activités, de différents pays à travers le monde parmi lesquels le Canada.

La mondialisation et l'émergence des pays asiatiques accroissent les menaces qui pèsent sur les PME qui ne sont pas en mesure ou capables d'affronter la concurrence. Mais ces mêmes phénomènes peuvent également receler d'importantes opportunités d'affaires et contribuer à la croissance des PME le plus opportunistes et les mieux préparées à ces défis.

Afin de jeter un regard «objectif» sur ce phénomène, nous avons procédé à une enquête auprès d'un groupe de PME à la demande des dirigeants d'une association regroupant des PME québécoises afin de voir dans quelle mesure celles-ci étaient préparées à cette concurrence d'une part et comment celle-ci affectait leur développement d'autre part. Il est apparu un certain nombre de stratégies communes qu'ont utilisées des dirigeants d'entreprises afin de transformer en opportunité cette menace, et aussi pour permettre aux entreprises de se protéger de la situation et d'atténuer les impacts négatifs. Ces résultats, qui seront ramenés dans le contexte de l'internationalisation et de la mondialisation, seront présentés lors du colloque.

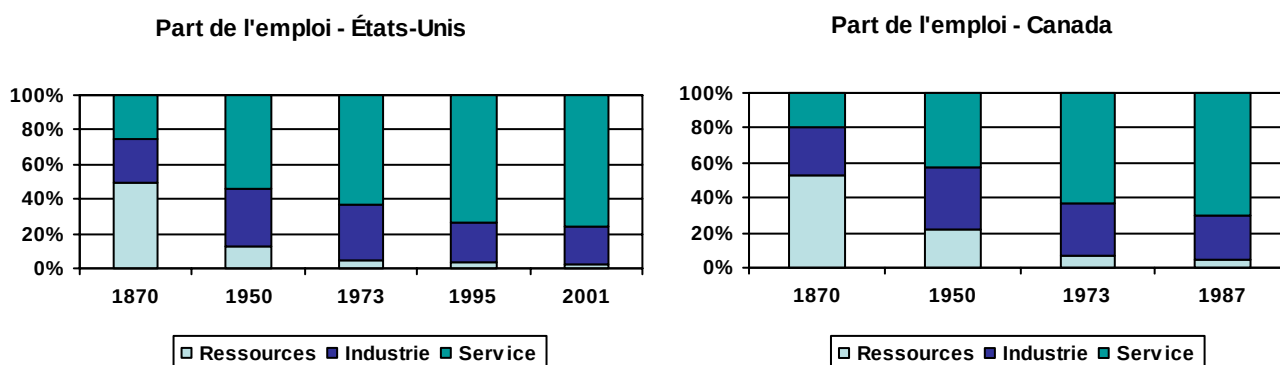
¹ Les auteurs aimeraient remercier la Fondation J.-Armand Bombardier qui a contribué au financement de cette recherche, et Livanirina Andriamanohisoa et Annie Pellerin pour leur travail d'assistance de recherche.

Introduction

L'émergence de l'économie asiatique et d'autres pays considérés jadis comme en voie de développement conjuguée à l'abolition des frontières douanières à l'échelle mondiale, causent des remous dans les échanges commerciaux que subissent les entreprises des pays industrialisés de toutes les tailles, notamment les PME. Ainsi, grâce à une main-d'œuvre abondante et bon marché, la Chine, par exemple, est rapidement devenue une puissance économique redoutable, se hissant, en quelques années seulement, au cinquième rang des pays exportateurs, déclassant du coup le Royaume-Uni. Pour certains, la croissance fulgurante de la Chine est l'un des événements les plus marquants de l'histoire économique moderne (Boisvert, 2004). Selon Industrie Canada (2004), la menace concurrentielle que représente la Chine pour les producteurs canadiens augmentera dans certaines industries à coefficient élevé de main-d'œuvre et caractérisées par une production de masse, dont les industries du textile, du vêtement et du meuble. La Chine posera aussi, à court terme, un important défi concurrentiel dans les industries de moyenne intensité technologique telles que les machines de bureau et le matériel de traitement informatisé des données, le matériel de télécommunication, d'enregistrement sonore et de reproduction, et les petits appareils et produits électriques.

Certes, ces constats et analyses sont préoccupants mais, lorsqu'ils sont revus d'un point de vue historique, ils apparaissent moins dramatiques. Rappelons que le transfert des emplois vers les pays nouvellement émergents n'est pas un phénomène récent, de même que la perte d'emplois dans les secteurs de la fabrication, au profit des secteurs des services. Les données du Conference Board (2004) montrent que, depuis plus de 130 ans, les emplois dans les pays développés se sont déplacés des secteurs des ressources à ceux des industries et de plus en plus vers les services, comme le montrent les deux figures suivantes, où l'on voit que la part des emplois manufacturiers au Canada et aux États-Unis a diminué sensiblement depuis plus d'un siècle.

Figure 1. Évolution des emplois selon les secteurs : 1870-2001



Face à la mondialisation et à l'arrivée de nouveaux concurrents puissants, les États ont deux possibilités : «soit ignorer le phénomène, ce qui ne le fera pas disparaître pour autant, soit y participer pour construire leur avenir et décider de leurs orientations» (OCDE, 2005). D'ailleurs, si la mondialisation prend souvent le visage d'une menace, il faut aussi souligner qu'elle a accru les opportunités sur les marchés et ainsi contribué à changer la nature des stratégies déployées par les entreprises, entre autres parce que les concurrents sont de plus en

plus nombreux et que le cycle de vie traditionnel des produits est devenu plus court nécessitant ainsi un retour sur investissement plus rapide (Lorange, 2000).

L'intensification de la mondialisation demande donc aux PME, d'une part, d'internationaliser de plus en plus leurs activités et ce, même si elles n'ont pas d'intérêt à exporter, ne serait-ce que pour défendre leurs marchés intérieurs contre les compétiteurs étrangers (Industrie Canada, 2003); et d'autre part, de revoir leurs stratégies afin de s'assurer qu'elles sont en état de concurrencer des firmes dont les coûts de production sont à ce point faibles qu'ils ne sont pas à leur portée. Que l'on pense, par exemple, à la situation d'une PME sous-traitante à qui son principal client demande une baisse importante du prix de ses produits parce qu'il peut dorénavant s'approvisionner auprès d'un sous-traitant chinois. Souvent, cette PME n'est pas directement en concurrence avec l'entreprise chinoise ; mais la simple possibilité que son client principal prenne, puisse prendre ou envisage de prendre la décision de faire affaire avec cette dernière peut suffire à mettre en branle un important processus de réflexion et de réorientation stratégique. Pour certaines PME cette réflexion stratégique les conduira à envisager une délocalisation en Asie d'une partie ou de la totalité de leurs propres activités de production ou encore à exporter leurs produits ou services dans ces pays en développement. Dans les deux cas, ces PME chercheront à établir des relations avec des entreprises de ces pays. Pour d'autres, toutefois, cette réflexion les amènera à revoir en profondeur leur stratégie de production et mesurer si elles peuvent encore être concurrentielles et au prix de quels efforts, ce qui pourra amener certaines d'entre elles à se retirer complètement de ces marchés.

L'internationalisation peut se réaliser par le biais de diverses activités transnationales, notamment les échanges, l'investissement international et la participation à des alliances stratégiques ou à des partenariats. Les accords d'alliances ou de mise en réseau concernent une variété de fonctions de l'entreprise allant de la recherche et du développement de produits à la distribution (OCDE, 2004). D'ailleurs, beaucoup de fournisseurs de biens et services de haute technologie et de biens et services fondés sur le savoir s'internationalisent rapidement, surtout par le biais d'alliances stratégiques avec des grandes entreprises (OCDE, 2004). On peut aussi établir des liens avec d'autres entreprises (grandes ou petites), des institutions (comme les Chambres de commerce, les universités, les centres de recherche, etc.) et utiliser les contacts personnels pour, par exemple, faciliter l'accès à des informations sur les marchés étrangers ou encore sur des partenaires commerciaux de confiance.

Sur le plan des stratégies, il importe de voir si les façons de faire actuelles sont efficaces et si les lignes de produits peuvent être modifiées. La stratégie reflète et oriente les réponses à court et à long terme de l'entreprise aux défis et opportunités que l'on retrouve dans l'environnement d'affaires (Knight, 2000). Au-delà de la forme d'organisation qui convient pour faire face à cette mondialisation, on rappelle ainsi que les entreprises doivent renouveler leurs façons de faire afin de s'assurer, d'une part, qu'elles maintiennent ce qui les distingue avantageusement de leurs concurrents et, d'autre part, que leurs coûts de production demeurent les plus faibles possibles; ce qui, dans les deux cas, exige de leur part une innovation globale et continue.

La mondialisation présente donc des défis importants pour des entreprises qui étaient performantes sur leur propre marché lorsque la compétition était moins vive et plus facilement prévisible. Mais, comme nous l'avons souligné plus haut, elle présente aussi des opportunités. Depuis le milieu de 2002, à chaque trimestre, les importations globales de la Chine augmentent plus vite que les exportations (Worrall, 2003). Ce constat indique donc que le développement de l'économie du sud-est asiatique peut aussi bien représenter une menace,

que d'intéressantes opportunités d'affaires pour les opérateurs économiques. Cet aspect de la mondialisation et de l'émergence des pays asiatiques est beaucoup moins bien connu et documenté.

C'est donc en prenant en considération le visage de Janus de la mondialisation que nous avons voulu étudier les gestes posés par les dirigeants de PME québécoises en réaction à l'émergence et la présence croissante, durable et importante de la concurrence des entreprises asiatiques. Toutefois, avant de présenter et de discuter les résultats de cette enquête, voyons ce que peuvent nous enseigner les quelques auteurs qui se sont intéressés directement ou indirectement à ce phénomène.

1. Synthèse des écrits

1.1. La mondialisation : définition et mise en contexte

La turbulence que connaît l'économie mondiale depuis quelques années trouve son origine dans la volonté des pays de l'OCDE qui, au lendemain de la deuxième guerre mondiale, aspiraient à une répartition plus équitable de la richesse et faisaient ainsi naître l'espoir de voir une économie «mondiale» et non concentrée autour de pôles dominants. La mondialisation est définie par le Fonds monétaire international comme : *«L'interdépendance économique croissante de l'ensemble des pays du monde, provoquée par l'augmentation du volume et de la variété des transactions transfrontalières de biens et de services, ainsi que des flux internationaux de capitaux, en même temps que la diffusion accélérée et généralisée de la technologie»* (MEDEF, 2004). Si le phénomène n'est pas récent, il connaît toutefois une accélération sans précédent depuis les accords du GATT et la révolution technologique qui rend les frontières géographiques moins hermétiques (MEDEF, 2004). Dans un tel contexte, les temps de réaction des entreprises sont significativement réduits et l'incertitude quant à la pérennité des entreprises et de leur performance va grandissant. Dans ce nouveau contexte, où, par exemple, l'abolition des frontières, la disparition progressive et, dans certains cas, rapide de différents accords douaniers accroît les échanges internationaux tout en réduisant le nombre de barrières tarifaires et non tarifaires sur les biens étrangers, la conduite des affaires doit être revue.

Pour faire face à cette situation, plusieurs dirigeants, notamment dans les pays occidentaux dont le développement industriel est plus ancien, doivent changer de paradigme et passer, comme l'ont suggéré Julien *et al.* (2003), de l'entreprise «château» à l'entreprise «réseau». L'évolution économique fait en sorte qu'on trouve de moins en moins d'entreprises «châteaux»; c'est-à-dire des entreprises adoptant une position de domination quantitative (volume de production élevé et part de marché dominante) et capables de survivre à long terme dans l'environnement actuel avec une telle stratégie. La métaphore du château présente l'entreprise comme une organisation fermée sur elle-même, qui travaille en autarcie et fait les choses à sa façon. À l'opposé de l'entreprise château, on trouve l'entreprise réseau qui est ouverte tant à l'interne (collaboration entre départements, gestion participative, etc.) qu'à l'externe (collaborations avec d'autres organisations, veille, etc.) et adopte une stratégie où le client est valorisé, les produits sont de qualité et sont régulièrement adaptés. On passe ainsi d'une organisation fermée qualifiée de «producteur de biens» à une organisation ouverte qualifiée de «producteur de connaissance». Dans ce contexte, les compétences dans la gestion des flux inter organisationnels de connaissance deviennent une source importante de compétence distinctive (Dunning, 1988). Ces changements, comme l'ont observé Julien *et al.*

(2003) peuvent être graduels et ils n'affectent pas de la même manière les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs. Mais ils peuvent aussi être plus radicaux surtout si l'entreprise est menacée par l'évolution structurelle de l'économie et qu'elle est de moins en moins assurée de la fidélité de ses clients.

1.2. Mondialisation et internationalisation : comportement des PME

Le manque de ressources des petites entreprises, notamment les entreprises artisanales, est un facteur suffisant pour justifier, selon Torres (2002), la création d'alliances et l'insertion dans des réseaux afin d'atteindre et maintenir une position compétitive. Toutefois, Narula (2004) remarque que les PME ont tendance à préférer l'externalisation plutôt que les alliances probablement à cause des risques élevés de ces dernières et des coûts de gestion qu'elles entraînent. Selon Narula, les PME, quand elles s'engagent dans des alliances, sont plus prudentes dans le choix de leurs partenaires parce qu'elles ont des opportunités limitées. Il précise, par ailleurs, que d'autres raisons stratégiques incitent à la prudence dans la mesure où le partenariat, notamment avec une grande entreprise, peut mener à la perte de la compétence technologique. En effet, dans un contexte où l'alliance joue un rôle clé dans l'ensemble des stratégies de l'entreprise, il est spécialement important de choisir le bon partenaire, puisque le choix d'un partenaire inadéquat peut nuire sérieusement à l'entreprise (Supphellen, Haugland et Korneliussen, 2002). Hoffmann et Schlosser (2001) ajoutent pour leur part que les facteurs « soft » tels que la confiance sont importants pour qu'une alliance réussisse, mais ne sont pas suffisants; les facteurs « hard » tels que la compatibilité stratégique et un design organisationnel approprié doivent être développés.

Selon Matlay et Fletcher (2000), les facteurs externes qui influencent l'internationalisation d'une entreprise et la volonté de mettre en oeuvre des stratégies de changement sont reliés aux aptitudes des propriétaires dirigeants à participer aux réseaux globaux, notamment dans la récolte d'informations spécifiques en marketing et l'accès à d'importants réseaux de distribution. Pour les PME, entre autres, les alliances avec des partenaires étrangers peuvent être une stratégie efficace pour pallier à leur manque de ressources et à leurs lacunes en termes de compétences lorsqu'elles procèdent à une extension de leurs activités à l'étranger (Lu et Beamish, 2001).

L'«adaptabilité» aux nouvelles règles d'affaires devient aussi une condition de survie pour toutes les organisations. Schindehutte et Morris (2001) indiquent que les organisations, particulièrement les petites organisations, survivent ou disparaissent en fonction de leurs capacités d'adaptation aux variations dans les marchés. En effet, l'incertitude de marché est généralement très prononcée dans les PME puisqu'elles ont tendance à avoir de petites parts de marché, quelques clients importants, et qu'elles sont incapables d'exercer leur influence sur le prix (Levy, Loebbecke et Powell, 2003).

Mihail (2004) a évalué l'importance de la flexibilité externe et interne de la main-d'œuvre dans les stratégies mises en oeuvre par des PME grecques pour faire face à une concurrence de plus en plus grande ainsi qu'à une législation récente orientée sur la flexibilité. Selon lui, il existe des cas d'entreprises manufacturières où les pressions du marché global et une concurrence acharnée réduisent significativement les marges de profit si bien que le recours aux relations avec d'autres organisations et la flexibilité de la main-d'œuvre interne ne sont plus suffisants. Il note d'ailleurs que quelques petites entreprises manufacturières de textile et d'appareils électriques de son échantillon ont dû faire appel à la sous-traitance et à de la main-

d'œuvre temporaire avec des réorganisations internes telles que travail extra non payé, travail en dehors des heures habituelles, et un effectif du personnel restreint. On peut facilement croire que ces stratégies ne seront que temporaires; une entreprise ne pouvant survivre longtemps sans réaliser de profits et sans rémunérer ses employés selon la valeur du travail fourni.

Par ailleurs, quelques études mettent en évidence le rôle des dirigeants de PME dans la façon dont ces dernières réagissent à la mondialisation. Matlay et Fletcher (2000) ont examiné la façon dont les petites entreprises anglaises ont mobilisé leurs ressources et ont mis en place un changement stratégique pour devenir mondiales. Il ressort de leur étude que les forces motrices internes qui facilitent la mondialisation sont reliées aussi bien aux connaissances et aux compétences des propriétaires dirigeants qu'aux aptitudes de la main-d'œuvre et aux besoins de développement en ressources humaines. De leur côté, Andersson, Gabrielsson et Wictor (2004) ont observé dans leur étude de petites entreprises suédoises que c'est principalement la perception qu'a le dirigeant de la dynamique et de la rapidité du changement dans l'environnement qui semble expliquer la raison pour laquelle certaines d'entre elles s'engagent dans des activités internationales.

Dans une étude de PME australiennes durement frappées par la concurrence asiatique suite à l'ouverture des frontières, Buxey (2005) a analysé les stratégies utilisées par les entreprises survivantes à ce contexte. Selon lui, la plupart des entreprises de textile à l'étude utilisent simultanément des stratégies de défenseur et d'exportateur. Il précise que pour ces entreprises, le cœur de la stratégie est la production et que la priorité est accordée à l'investissement, ce qui leur permet d'avoir un degré de protection contre les importations en provenance des pays à main-d'œuvre bon marché. Dans le même ordre d'idées, Knight (2000) a montré que les PME fortement affectées par la mondialisation tendent à mettre l'accent sur l'acquisition de technologie et sur une solide préparation préalablement à une pénétration des marchés étrangers. Pour leur part, Molina, Del Pino et Rodriguez (2004) ont analysé les facteurs stratégiques qui expliquent la position concurrentielle occupée par les entreprises espagnoles du secteur de services et montré que les dirigeants des entreprises compétitives sont plus habiles dans la conception, le développement et l'exploitation des technologies de l'information.

Comme on peut s'en douter, la vivacité de la concurrence chinoise n'est pas la première situation de ce type à frapper les PME du Canada ou d'ailleurs. Dans une étude de PME québécoises devant faire face au nouveau contexte continental de libre échange entre le Canada et les États-Unis, Julien, Joyal et Deshaies (1994) ont établi que pour bon nombre d'entre elles, leur compétitivité internationale dépend autant de la différenciation en termes de produits (souvent par des innovations ad hoc) que de l'utilisation de nouvelles technologies et de systèmes de distribution. Ces auteurs font par ailleurs remarquer que certaines PME n'ont pas besoin de changements trop nombreux ou trop importants dès lors qu'elles sont protégées dans des marchés spécifiques. Pour Buxey (2005), la production locale se porte mieux dans les niches nécessitant un design personnalisé, supportées par une production par petits lots flexibles avec une rapide rotation des commandes. En effet, le temps pris par les concurrents pour réagir au lancement d'un nouveau produit augmente la performance de celui-ci (Muller, 2005). La différenciation devient un facteur stratégique de grande importance dans des contextes de concurrence aussi intense. Mihail (2004) identifie lui aussi comme stratégie pertinente, le fait de mettre l'accent sur la spécialisation intense dans des marchés étroits définis, sur une culture innovatrice et un engagement élevé auprès de la clientèle et du personnel.

Selon Buxey (2005), cette différenciation est impossible sur des marchés à grands volumes où les coûts de main d'œuvre sont un facteur critique. Dans ces cas, notamment pour les entreprises de vêtements et de chaussures, la stratégie la plus efficace est de transférer la production à l'étranger via la sous-traitance plutôt que d'investir massivement dans de nouvelles usines où les coûts seraient toujours peu compétitifs. Buxey (2000) a aussi noté l'utilisation de stratégies d'innovation de produits et de qualité (design), l'image de marque, et d'excellents services à la clientèle pour protéger des lignes de produits contre la vague de prix à l'importation. Selon lui, la qualité supérieure d'un produit est un des facteurs qui permettent à certains des producteurs locaux de résister à l'importation. À ce sujet, Ger (1999) fait remarquer que compter uniquement sur tout ce qui vient de l'extérieur, sur un savoir-faire importé réduit généralement la confiance en soi et a le potentiel de réduire la créativité locale. L'auteur précise que se tourner vers les forces internes et les compétences culturelles peut favoriser l'émergence d'opportunités d'innovation.

À l'exception de l'étude de Buxey (2005) qui traite du cas des PME australiennes fortement affectées par la concurrence chinoise au moment où sont abolies certaines barrières à l'importation, les autres études n'ont pas été réalisées dans un contexte de fébrilité économique importante vécue par les entreprises. C'est, entre autres, ce contexte qui nous intéresse ici puisque le Canada connaît, depuis plus de douze mois, des fermetures d'usines et des pertes d'emplois importantes étant donné surtout la concurrence asiatique. Même si le phénomène était prévisible, l'ampleur avec laquelle il a frappé l'économie canadienne a été plus importante que prévue.

C'est dans cette conjoncture que nous avons procédé à une enquête afin de cerner les réactions des dirigeants de PME canadiennes situées au Québec à ce phénomène majeur. Tant pour la préparation du questionnaire que pour l'analyse des informations recueillies, nous avons retenu de notre recension des travaux pertinents les quelques éléments suivants qui sont autant de stratégies qui peuvent s'avérer utiles pour les PME qui souhaitent réagir aux bouleversements induits par l'arrivée massive et rapide de concurrents venus d'Asie :

- innover et se différencier :
 - innover dans les produits
 - augmenter la qualité des produits
 - améliorer le service à la clientèle, valoriser le client
 - développer une image de marque
 - se positionner dans des marchés de niche
- réduire ses coûts de production en recourant à des équipements de pointe
- améliorer et étendre les compétences de sa main-d'œuvre
- délocaliser la production des produits à grands volumes
- établir des alliances ou des collaborations avec d'autres organisations
- exporter pour compenser les pertes sur les marchés locaux.

2. Présentation de la méthodologie et des résultats

Après avoir recensé de nombreux cas d'entreprises affectés par l'émergence de la concurrence asiatique dans certains secteurs particuliers et discuté avec quatre chefs d'entreprises touchés directement par cette situation, nous avons élaboré un court questionnaire permettant de mieux comprendre les réactions des dirigeants, mais aussi le contexte des entreprises. Le questionnaire comportait des questions sur le profil de l'entreprise, son taux d'exportation, d'importation et d'innovation, l'influence de l'émergence des entreprises asiatiques sur leur situation, les activités de veille, les stratégies, etc.

Le questionnaire a été présenté à des chefs d'entreprises membres d'un regroupement lors d'un colloque tenu en avril 2005 et auquel participaient 350 dirigeants d'entreprises. Nous avons procédé de la sorte afin de bénéficier des réactions spontanées des dirigeants des PME dans le but de voir quel aspect de l'émergence de l'Asie les touchait le plus. Ce groupement avait accepté de distribuer le questionnaire à condition que sa longueur ne dépasse pas deux pages. Évidemment, cette contrainte explique l'absence de certaines informations qui auraient permis d'approfondir notre compréhension du phénomène.

Au total, 169 dirigeants de PME ont complété le questionnaire. Parmi eux, 126 dirigent une PME manufacturière et 37 sont à la tête d'une PME de services. Un premier examen des questionnaires complétés nous a conduit à la décision de ne pas utiliser ceux qui l'avaient été par une PME de services. De toute évidence, notre questionnaire était davantage conçu en fonction des caractéristiques et des pratiques des PME manufacturières et les réponses fournies par les dirigeants de PME de service étaient par conséquent trop incomplètes pour pouvoir être traitées statistiquement. Aussi, l'analyse présentée dans les sections qui suivent portera-t-elle uniquement sur les 126 PME manufacturières qui ont répondu à notre enquête.

Évidemment, le fait de procéder à notre enquête en recrutant les répondants au sein d'un regroupement de dirigeants d'entreprises nous conduit à travailler sur un échantillon biaisé et non représentatif de la population des entreprises du Québec. Toutefois, notre échantillon est suffisamment grand et diversifié pour nous permettre une analyse qui témoigne fidèlement de la réalité de bon nombre de PME manufacturières québécoises dont les caractéristiques et les pratiques les exposent davantage à la concurrence asiatique.

Tableau 1 : Caractéristiques des PME étudiées

	Moyenne	Médiane
<i>Âge des entreprises</i>	23 ans	21 ans
<i>Nombre d'employés à temps plein</i>	63	47
<i>Pourcentage des entreprises ayant connu une croissance des ventes au cours des deux dernières années</i>	73	
<i>Taux d'exportation (%)</i>	21	10
<i>Taux d'importation de matière première ou de composantes (en % des achats)</i>	23	10
<i>Budget de R-D en pourcentage des ventes</i>	9	3

Dans la majorité des cas, les PME manufacturières qui ont participé à l'enquête sont des entreprises ayant dépassé l'âge critique de cinq ans. De façon générale, certaines des informations présentées au Tableau 1 donnent à penser qu'elles ne vivaient pas une situation de crise au printemps 2005 : près des trois-quarts d'entre elles avaient connu une croissance des ventes au cours des deux dernières années et près des deux tiers étaient présentes sur les marchés d'exportation. Par ailleurs, en utilisant l'implication en R-D comme indicateur d'une PME innovante, on observe que 83 % des PME manufacturières de l'enquête innovent. On retiendra finalement que ces entreprises font en moyenne 23 % de leurs achats de matières premières ou de composantes à l'étranger; ce qui donne à penser que la délocalisation d'une partie de leurs achats n'est pas, ou du moins n'est pas encore, au cœur de leur stratégie visant à composer avec la concurrence des pays émergents.

Cela dit, quelques données du profil des PME montrent une certaine vulnérabilité :

<i>Pourcentage d'entreprises qui estiment que leurs produits sont «facilement copiables»</i>	65
<i>Pourcentage d'entreprises qui affirment que leur principal client est affecté par la Chine</i>	44
<i>Pourcentage d'entreprises qui ont été affectées par l'émergence des entreprises asiatiques au cours des deux dernières années</i>	49
<i>Pourcentage des entreprises affectées qui affirment que ces effets ont été négatifs</i>	61

On constate d'abord que près des deux tiers des PME étudiées estiment que leurs produits sont facilement copiables; ce qui, potentiellement du moins, facilite la décision d'un client de recourir à un fournisseur asiatique. De fait, près de la moitié d'entre elles (49 %) affirment avoir été affectées par la présence d'entreprises asiatiques au cours des deux dernières années. Parmi celles-ci, 61 % soutiennent que ces effets ont été négatifs. Si ces chiffres montrent que l'émergence des entreprises asiatiques a plus souvent un impact négatif que positif sur les PME québécoises affectées par elles, il faut tout de même souligner que le phénomène n'a pas, ou du moins n'a pas encore, l'ampleur qu'on lui prête puisque, globalement, seulement 34 % des PME de notre échantillon sont affectées négativement (40/116). De plus on retiendra que 39 % des PME affectées le sont positivement, ce qui représente 22 % de l'échantillon.

De façon à cerner d'encore plus près l'influence de l'émergence des entreprises asiatiques sur les PME québécoises, nous avons préparé une liste de conséquences positives et négatives dont les répondants devaient évaluer l'importance pour leur entreprise sur une échelle de 1 (pas du tout important) à 4 (très important). Une compilation des réponses obtenues pour chacun des effets possibles (tableau 2) montre que les trois conséquences les plus importantes sont plus positives que négatives. Dans le même ordre d'idées, on remarquera que les quatre conséquences négatives sont celles que les répondants jugent avoir été les moins importantes dans leur entreprise. En somme, les observations du tableau 2 viennent nuancer l'appréciation généralement négative des effets de ce nouvel environnement mondial sur les PME québécoises.

Cette conclusion, valable sur un plan macroéconomique et global, ne nie nullement les pertes d'emplois et les fermetures d'entreprises dans certains secteurs d'activités ou certaines régions spécifiques. Essentiellement, elle nous rappelle que l'émergence de concurrents force les entreprises à revoir et bonifier leurs pratiques si elles souhaitent maintenir ou améliorer

leur position concurrentielle. Dans le cas qui nous occupe, on constate que ces efforts consacrés à l'amélioration de leurs pratiques ont permis aux PME québécoises de réduire leurs coûts de production (amélioration de la gestion de la production, modernisation des équipements, augmentation du degré d'automatisation de la production) et d'augmenter le nombre et le rythme de production d'innovations.

Tableau 2 : Évaluation de l'importance de divers effets induits par l'émergence des entreprises asiatiques

	Indice moyen (maximum = 4)
<i>Amélioration de la gestion de la production (approvisionnement, stockage, manutention)</i>	3.14
<i>Réalignement des orientations stratégiques</i>	3.08
<i>Augmentation du chiffre d'affaires</i>	2.86
<i>Augmentation du nombre et du rythme d'innovation</i>	2.78
<i>Diminution des marges de profit</i>	2.78
<i>Modernisation des équipements</i>	2.65
<i>Augmentation du degré d'automatisation</i>	2.53
<i>Augmentation des coûts d'approvisionnement sur les marchés mondiaux</i>	2.33
<i>Perte de clients locaux au profit des compétiteurs asiatiques</i>	2.18
<i>Perte de fournisseurs/difficultés d'approvisionnement</i>	1.92
<i>Perte d'emplois au sein de l'entreprise</i>	1.92

Finalement, lorsqu'ils sont interrogés sur les stratégies qu'ils ont mises en oeuvre pour faire face à l'émergence des entreprises asiatiques (tableau 3), les dirigeants ont montré une certaine diversité mais surtout, que la réorganisation «interne» de leurs activités et de leurs façons de faire, prend le pas sur les alliances pour répondre à ces défis. En fait, le recours aux alliances occupe dans le portefeuille des stratégies des PME québécoises une place moins importante que ce que laissait entrevoir les travaux réalisés ailleurs dans le monde. On observe plutôt que les trois stratégies le plus souvent utilisées par les PME québécoises sont intimement liées à l'innovation et que deux d'entre elles, l'accent mis sur les activités de R-D et sur la formation, sont en fait des déterminants de la capacité d'innovation dans les PME (Baldwin et Gellatly, 2003). Au centre des stratégies déployées par les PME québécoises pour s'ajuster à la concurrence des entreprises asiatiques, on retrouve donc trois des stratégies les plus souvent répertoriées dans la littérature sur cette question : innover et se différencier, améliorer la production et augmenter les compétences de la main-d'œuvre. Quant à la délocalisation et le «faire faire» en Chine, cette stratégie n'est mise de l'avant que par le quart des entreprises s'étant exprimé sur leurs stratégies.

Tableau 3 : Stratégie envisagée pour répondre à l'émergence de concurrents asiatiques

	% de répondants
<i>Aucune stratégie</i>	22
<i>Alliances stratégiques locales</i>	18
<i>Alliances stratégiques internationales</i>	11
<i>Faire faire en Chine directement</i>	25
<i>Accent mis sur l'amélioration de la production ou la chaîne d'approvisionnement (service à la clientèle, réseau de distribution)</i>	46
<i>Accent mis sur les activités de recherche et développement et l'innovation</i>	44
<i>Accent mis sur la formation, la main d'œuvre spécialisée et les compétences fondamentales</i>	43

Pour mieux comprendre le comportement et les stratégies, nous avons séparé l'échantillon en deux groupes, soit celles qui affirment que l'émergence asiatique a affecté négativement leur entreprise et les autres. Comme on peut s'y attendre, la taille restreinte de ce sous échantillon (n = 26 pour les PME affectées positivement et n = 38 pour celles affectées négativement) limite l'usage qui peut en être fait. Nous retiendrons néanmoins que les PME affectées positivement font proportionnellement davantage usage de la stratégie qui consiste à délocaliser une partie de leur production en Chine. Le recours aux alliances, quelles soient locales ou internationales, est semblable dans les deux groupes. Quant aux stratégies axées sur l'amélioration de la production, la R-D et la formation, c'est dans le groupe des PME affectées négativement qu'elles sont proportionnellement davantage utilisées. En somme, ces observations semblent indiquer que l'avantage des entreprises asiatiques en ce qui a trait au prix est d'une telle ampleur qu'il ne peut être « compensé » entièrement par l'amélioration de la production, l'augmentation des efforts de R-D et la formation des employés. Les PME pour qui l'émergence des entreprises asiatiques a eu des effets positifs sont celles qui, en plus de consentir des efforts supplémentaires en gestion de production, en R-D et en formation, utilisent la capacité de production à faible coût de leurs concurrentes étrangères pour conserver ou étendre leurs propres marchés. Des entrepreneurs québécois ont résumé cette stratégie globale en disant : « il faut innover et utiliser les chinois pour battre les chinois ».

La comparaison de nos données avec les stratégies préconisées par les dirigeants québécois telles que relevées dans des témoignages publiés dans la presse d'affaires des deux dernières années vient renforcer l'analyse présentée jusqu'ici. Pour concrétiser nos propos, nous allons maintenant nous attarder plus longuement à deux secteurs industriels québécois, le secteur du meuble et celui du plastique, où la concurrence des entreprises asiatiques est devenue une préoccupation constante et a entraîné des réalignements stratégiques importants.

Dans le secteur du meuble, une industrie traditionnelle, à faible intensité technologique et à forte intensité de main d'œuvre, la concurrence asiatique a frappé fort au cours des deux dernières années entraînant notamment une réduction des exportations vers les États-Unis où les produits canadiens sont de plus en plus remplacés par des meubles de qualité acceptable et beaucoup moins chers importés de Chine. Les fabricants québécois ont, pour la plupart, réagi en utilisant des stratégies qui rejoignent celles que nous avons identifiées dans la littérature et dans notre enquête :

Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : réactions de PME québécoises

- Trouver une niche
- Produire des produits à valeur ajoutée (haut de gamme)
- Bâtir une image de marque pour le meuble canadien
- Produire des produits à grand volume mais «personnalisés» (personnalisation de masse)
- Adopter une stratégie hybride (délocalisation des « grands volumes » et maintien de la production à valeur ajoutée et des petits volumes dans les usines ou chez les fournisseurs locaux)
- Ajouter au produit un «service de qualité»
- Réduire les délais de livraison.

De concert avec leur association sectorielle, l'Association des fabricants de meubles du Québec (AFMQ), les fabricants de meubles ont aussi mis en place, sur la base d'alliances locales, une stratégie relativement nouvelle axée sur l'innovation et la collaboration en finançant la mise sur pied du Partenariat de recherche sur l'industrie du meuble (PARIM). Le PARIM réunit, dans un effort concerté, des entreprises, des centres de recherche universitaire et privé, des institutions de formation de la main d'œuvre autour d'une mission qui consiste à être l'élément moteur du progrès technologique de l'industrie canadienne du meuble en structurant les efforts de R&D, de transfert technologique et de formation de ses partenaires.

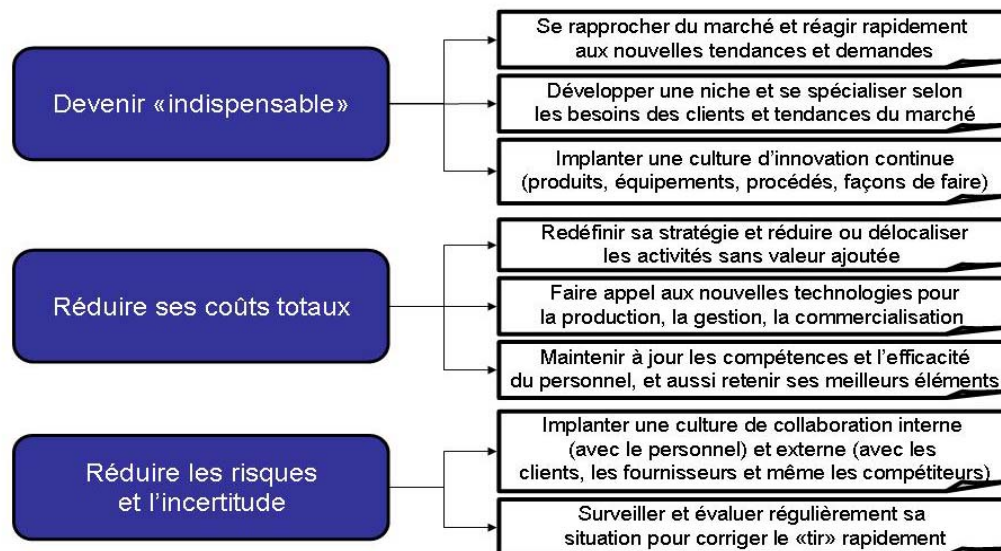
À quelques différences près on observe les mêmes réalignements stratégiques dans le secteur de la plasturgie, une industrie plus moderne et automatisée, active en R-D qui, outre des produits complexes et sophistiqués, produit également de grands volumes de petites pièces. Là aussi, les stratégies visant à se positionner face à la concurrence chinoise rejoignent celles que nous avons relevées dans la littérature et dans notre enquête :

- Optimiser la compétitivité en implantant des systèmes d'évaluation continue de la performance
- Se positionner à l'échelle mondiale et créer des partenariats internationaux
- Utiliser plus abondamment le commerce électronique
- Améliorer les compétences de la main d'œuvre
- Innover continuellement pour devenir difficilement imitable
- Transférer la production sans valeur ajoutée dans les pays émergents et devenir des centres d'innovation
- Créer des partenariats: s'unir pour établir une force de vente supérieure; disposer d'un ensemble de compétences complémentaires; offrir un parc de ressources techniques plus grand afin de réduire les délais, d'accroître le volume d'achat, de diminuer les coûts d'approvisionnement.

Comme dans le secteur du meuble, les alliances locales avec les centres de recherche universitaires et les laboratoires gouvernementaux se sont multipliées, notamment sous l'égide de l'Association canadienne de l'industrie du plastique (ACIP).

Pour résumer notre analyse, on peut ramener à trois stratégies les solutions «permanentes» qui sont adoptées par les PME québécoises : *devenir indispensable, réduire les coûts totaux et réduire les risques et l'incertitude*. Ces stratégies sont explicitées dans le schéma qui suit :

Figure 2. Synthèse des stratégies de repositionnement des PME québécoises face à la concurrence asiatique



En terminant, nous voulons aborder, en revenant brièvement et de manière plus théorique sur nos données, la question de l'origine des stratégies mises de l'avant par les dirigeants de PME québécoises. Autrement dit, pourquoi les dirigeants optent-ils pour les stratégies que nous avons identifiées et d'où ces dernières leur viennent-elles ? Et plutôt que de regarder du côté des qualités individuelles de l'entrepreneur pour répondre à ces questions, nous voulons explorer une explication plus sociologique qui prend en considération les caractéristiques culturelles de l'organisation ainsi que sa position passée et présente dans le champ économique.

Dans un premier temps, nos données nous ont permis d'observer que les PME de notre échantillon avaient des caractéristiques particulières qui, en quelque sorte, les « destinaient » à opter pour les stratégies qu'elles ont finalement retenues. Ainsi, elles privilégient l'innovation alors même que la très grande majorité d'entre elles sont déjà actives dans ce domaine. Entre autres, 83 % d'entre elles font de la R-D et 69 % comptent augmenter cet effort au cours des deux prochaines années. De la même manière, elles privilégient des stratégies de niche et la production de plus petits volumes alors que c'est précisément ce qu'elles font déjà : seulement 14 % des PME interrogées font de la production de masse alors que 33 % produisent de petits lots et 53 % produisent sur mesure. Finalement, lorsque nous leur avons demandé d'identifier leurs avantages concurrentiels, ceux auxquels elles ont accordé le plus d'importance sont en droite ligne avec les stratégies qui sont mises de l'avant pour composer avec l'émergence des entreprises asiatiques :

**Tableau 4 : Évaluation de l'importance de différents avantages concurrentiels par les
PME étudiées**

	<i>Indice moyen (Maximum = 3)</i>
<i>Différenciation – qualité du service à la clientèle</i>	2,56
<i>Avantage lié à la rapidité du temps de réponse</i>	2,51
<i>Différenciation – qualité du produit</i>	2,43
<i>Différenciation – marché spécialisé, marché de niche</i>	2,28
<i>Différenciation – qualité du réseau de distribution</i>	2,25
<i>Avantage technologique (équipements de production)</i>	2,24
<i>Avantage lié à la proximité géographique du marché</i>	2,19
<i>Avantage lié au prix</i>	1,81
<i>Avantage lié à la propriété intellectuelle</i>	1,73

En somme, les PME québécoises que nous avons étudiées occupent une place particulière dans le champ économique : il s'agit d'entreprises innovantes qui produisent sur mesure ou en petits lots pour des clients d'ici ou d'ailleurs qui sont relativement peu nombreux et prêts à payer un peu plus cher pour un produit de qualité qui sera produit rapidement et livré en juste à temps en dépit du fait que ses caractéristiques changent fréquemment. Les pratiques qui ont permis à ces PME de se maintenir et de se développer constituent maintenant une disposition, un habitus (Bourdieu, 1980, 1992), qui les conduit à privilégier des stratégies qui sont surtout axées sur ce qu'elles connaissent et maîtrisent; à savoir répondre rapidement et de manière flexible aux besoins spécifiques du client en mettant à profit, pour ce faire, sa proximité culturelle et géographique avec ce dernier de même que sa capacité d'innovation. Le cas de l'industrie du meuble, rapporté plus haut, illustre très bien ce comportement.

Dans ce sens, les stratégies retenues sont moins un choix, une décision, que l'expression d'une disposition qui trouve elle-même son origine dans la position particulière qu'occupe la PME dans le champ économique. Cela dit, cette disposition ne les empêche toutefois pas d'être créatives puisque, comme nous l'avons vu, certaines, au contact des conditions actuelles du champ économique, parviennent à l'intérieur même de cet habitus à développer de nouvelles stratégies telles que la délocalisation d'une partie de leur production et le faire faire en Chine.

Par ailleurs, ce regard plus sociologique sur la stratégie rejoint les travaux récents de chercheurs en gestion (Lounsbury et Ventresca, 2003; Hirsch et Lounsbury, 1996) qui travaillent à réintroduire en théorie et en analyse de l'organisation une dimension plus structurelle qui permettrait de mieux comprendre, comment et pourquoi les entreprises développent des «*patterns*» et ont tellement de difficulté à les modifier.

Conclusion

Plusieurs pays développés connaissent, depuis plusieurs mois, des chocs économiques plus ou moins importants provoqués par l'arrivée massive de produits à faibles prix venant des pays émergents. Cette invasion de produits «bon marché» ne laisse personne indifférent puisqu'elle entraîne, dans certains secteurs d'activités, des pertes massives d'emplois, obligeant certaines

réorganisations urgentes. Au Canada, le chiffre de 35,000 pertes d'emplois est souvent mentionné dans les médias électroniques pour la seule année 2005! Alors que certaines organisations supplient les gouvernements de limiter l'accès aux marchés intérieurs à ces produits, d'autres, plus proactives et, pourrait-on dire, mieux « disposées », ont pu transformer de telles menaces en d'intéressantes opportunités d'affaires. Dans la mesure où le mouvement est planétaire et irréversible, il nous est apparu intéressant de sonder des dirigeants de PME manufacturières afin de voir comment leur entreprise a subi ce développement et comment ils y ont répondu.

Les résultats de notre enquête montre des réactions très contrastées et surtout nuancées. Les conséquences négatives ne sont pas généralisées et elles ont souvent une envergure moindre que ce qui était attendu. Si il certain que notre échantillon n'est pas statistiquement représentatif de la population canadienne des PME, il n'en reste pas moins que sa diversité tant au plan sectoriel qu'en ce qui a trait aux pratiques d'affaires nous permet tout de même de tirer certaines leçons.

Parmi celles-ci, notons que les PME ont répondu à cette situation en mettant l'accent sur l'amélioration de leur organisation interne, qu'on parle de production, d'innovation ou du développement des compétences fondamentales. D'autres ont profité de ce choc pour revoir leur stratégie commerciale et s'orienter vers des marchés de niche, des produits haut de gamme et une production personnalisée. Ajoutons à ces stratégies celle qui consiste à ramener à l'avant plan de tous les détenteurs d'enjeu, **le client**. Pour mieux le servir, on parle de plus en plus de tertiarisation d'une partie des activités de l'entreprise où le produit fabriqué sera accompagné d'un service sur mesure. Ce faisant, ces PME ont mis en œuvre et pousser plus avant des stratégies et des pratiques qu'elles connaissaient et maîtrisaient déjà. Historiquement, ces pratiques et stratégies sont apparues dans la foulée de l'entrée en vigueur du traité de libre échange Canada - États-Unis. À ces pratiques « éprouvées » et maîtrisées qui font en quelque sorte partie de leur façon d'être, de penser et d'agir, certaines PME, surtout celles qui se sont dites affectées positivement par l'émergence des pays asiatiques, ont entrepris de délocaliser là-bas une partie de leur production pour profiter des avantages de coûts qu'elles peuvent y trouver.

Peu importe la stratégie privilégiée, la mondialisation entraîne d'importantes révisions des activités économiques des entreprises des pays industrialisés. L'entreprise château disparaîtra au profit de l'entreprise réseau innovante, ouverte et probablement très spécialisée. Cela dit, pour les PME que nous avons étudiées, les stratégies qui accompagnent cette révision ne sont pas nouvelles. Dit autrement, nous ne sommes pas en présence de « nouvelles » PME mais plutôt d'entreprises qui demeurent ce qu'elles étaient fondamentalement et réagissent à une transformation de leur environnement externe par un accroissement et une accélération de pratiques existantes.

Références

- Andersson, S., Gabrielsson, J. et Wictor, I. (2004). International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21, 1, 22-34.
- Baldwin, J. et Gellatly, G. (2003). *Innovation Strategies and Performance in Small Firms*, Northhampton, MA, Edward Elgar.
- Boisvert, M. (2004). Mondialisation, changements économiques et valeurs sociales. Disponible sur www.amq-ing.com/acrobat/recueil%conf%A9rences/Mich%C3%A8e%20Boisvert.pdf.
- Bourdieu, P. et Wacquant, L. (1992). *Réponses*, Paris, Seuil.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*, Paris, Éditions de minuit.
- Buxey, G. (2000). Strategies in an era of global competition. *International Journal of Operations & Production Management*, 20, 9, 997-1016.
- Buxey, G. (2005). Globalisation and manufacturing strategy in the TCF industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 2, 100-113.
- Conference Board (2004), ExecutiveAction, Mars.
- Dunning, J. (1988). Explaining International Production. Unwin Hyman, London.
- Ger, G. (1999). Localizing in the global village: Local firms competing in global markets. *California Management Review*, 41, 4, 64-83.
- Hirsch, P. et Lounsbury, M. (1996). Rediscovering volition: the institutional economics of Douglass C. North, *Academy of Management Review*, 21, 3, 872-884.
- Hoffmann, W. H. et Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises – An empirical survey. *Long Range Planning*, 34, 357-381.
- Industrie Canada (2004). Recherche et politique de la petite entreprise : Défis pour la petite entreprise. Disponible sur : <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/insbrprppe.nsf/fr/rd00418f.html#top>
- Julien, P.-A., Joyal, A. et Deshaies, L. (1994). SMEs and international competition: free trade agreement or globalization? *Journal of Small Business Management*, 32, 3, 52-64.
- Julien, P.-A., Raymond, L., Jacob, R. et Abdul-Nour, G. (2003). *L'entreprise-réseau : dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Presses de l'Université du Québec. 498 pages.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8, 2, 12-32.
- Levy, M., Loebbecke, C. et Powell, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, 12, 3-17.
- Lorange, P. (2000). Ultra-rapid management processes, in Chowdhury, S. (Ed.), *Management 21C*, Prentice Hall, Edinburgh.
- Lounsbury, M. et Ventresca, M. (2003). The New Structuralism in Organizational Theory, *Organization*, 10, 3, 457-480.
- Lu, J. et Beamish, P.W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.
- Matlay, H. et Fletcher, D. (2000). Globalization and strategic change: some lessons from the UK small business sector. *Strategic Change*, 9, 7, 437-449.

Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : réactions de PME québécoises

- MEDEF (2004). PME et mondialisation (Octobre).
- Mihail, D. M. (2004). Labour flexibility in Greek SMEs. *Personnel Review*, 33, 5, 549-560.
- Molina, M. A., Del Pino, I. B. et Rodriguez, A. C. (2004). Industry, management capabilities and firms' competitiveness: An empirical contribution. *Managerial and Decision Economics*, 25, 5, 265-281.
- Muller, J.-P. (2005). Stratégie d'innovation, concurrence et performance des nouveaux produits. *Revue Française de Gestion*, 31, 155, 57-74.
- Narula, R. (2004). R&D collaboration by SMEs : new opportunities and limitations in the face of globalisation. *Technovation*, 24, 153-161.
- OCDE (2004). Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée. Faciliter l'accès des PME aux marchés internationaux. 2^{ième} Conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises.
- OCDE (2005). L'Observateur OCDE : La mondialisation sans idées reçues.
- Schindehutte, M. et Morris, M. H. (2001). Understanding strategic adoption in small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7, 3, 84-107.
- Supphellen, M., Haugland, S. A. et Korneliussen, T. (2002). SMBs in search of international strategic alliances Perceived importance of personal information sources. *Journal of Business Research*, 55, 785-795.
- Torres, A. M. (2002). Marketing networks as a form of strategic alliance among craft enterprises. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, 3, 229-243.
- Worrall, M. (2003). Chine : nouveau moteur de la croissance économique. Disponible sur : http://www.edc.ca/prodserv/ckb/pdf/countryfeatures_China_f.pdf