

# Des Lys à l'ombre de Fuji

Bulletin d'information sur la présence de  
l'Amérique française au Japon

- 3 -

## DEUX SOLITUDES À LA RECHERCHE DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE

Pour des motifs géopolitiques et historiques, les nations de l'Atlantique nord occupent une place considérable dans les échanges extérieurs du Québec. À l'exception des religieux qui oeuvrent au pays du Soleil-Levant et de quelques immigrants japonais qui s'établissent au Québec, les liens avec l'archipel sont modestes et se limitent à des initiatives privées jusqu'en 1970.

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'industrialisation du Japon génère une demande pour plusieurs matières brutes. Quelques entreprises étrangères installées au Québec font de bonnes affaires avec des clients nippons, heureux d'y obtenir les ressources absentes de leur territoire. Pendant longtemps, l'aluminium et l'amianté représentent l'essentiel des ventes destinées à l'archipel. Les gisements d'Asbestos (Estrie) et de Thetford Mines (Chaudière-Appalaches), qui contribuent à plus de la moitié de la production mondiale d'amianté attirent l'attention. Les Japonais achètent des tonnes d'or blanc pour la fabrication de divers produits.

Avec la prolifération des usages de l'aluminium, l'Alcan devient la première compagnie établie au Québec à s'enraciner au Japon. Le 2 décembre 1901, son usine d'électrolyse de Shawinigan (Mauricie) expédie à Yokohama, 30,5 tonnes du précieux métal. C'est le début d'une longue histoire de relations cordiales, que seule la tourmente guerrière suspend provisoirement.

Grand consommateur d'aluminium, l'archipel est un débouché majeur pour la multinationale. En 1931, l'Alcan crée avec le puissant groupe financier Sumitomo, la fabrique de laminage de Yao (Osaka), où son savoir-faire est mis à contribution. Cette association couronne plusieurs années de coopération commerciale et technique.

À l'exemple des États-Unis et de la Grande-Bretagne, l'effort de guerre amène le Canada à imposer des restrictions sur l'exportation de matières stratégiques pour l'industrie militaire alliée. L'alliance Alcan-Sumitomo est secouée par le conflit mondial, puis par l'occupant étatsunien qui remet en question le rôle de l'associé japonais dans l'usine de laminage.

Après la guerre, l'Alcan revient en force, par l'acquisition de la moitié du capital-actions de Toyo Aluminium, dont le cœur des activités se concentre à Yao et de Nippon Light Metal. Elle aide ses partenaires à relancer leurs activités pour répondre aux défis qui se pointent à l'horizon.

Même si ces efforts sont assombrés par les crises énergétiques et économiques qui ébranlent la rentabilité de cet investissement, il demeure que peu d'entreprises étrangères ont fait preuve d'un aussi grand dynamisme pour s'intégrer au Japon. Aujourd'hui, les activités nippones de l'Alcan vont de la production d'aluminium à sa mise en marché, tandis que ses titres sont transigés à la Bourse de Tokyo.

### *La reconstruction*

De 1945 jusqu'au début de la décennie 1950, le Japon s'attelle à la dure tâche de reconstruire son économie. Grâce à la demande de produits générée par les consommateurs et les forces des Nations Unies combattant en Corée (1950-1953), la vitalité se réinstalle. Cet élan n'est pas fortuit. Il s'appuie sur la synergie d'une main-d'oeuvre qualifiée, de capitaux abondants et surtout de la solidarité qui unit des citoyens prêts à se dévouer pour la réussite de leur pays.

Devant composer avec la pauvreté minérale du sous-sol et une géographie contraignante, les Japonais misent sur l'ingéniosité pour créer des produits de qualité offerts à des prix compétitifs. Leur seule richesse collective repose sur la capacité d'innover dans des secteurs en croissance, qui ont apporté l'abondance en Amérique du Nord et en Europe. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que les biens à valeur ajoutée venus de l'étranger constituent une menace pour la nouvelle économie. Divers obstacles sont maintenus par le gouvernement et les entreprises pour limiter les importations aux produits susceptibles de contribuer au bien-être national.

Cœur de la stratégie économique des décennies 1960 et 1970, le partenariat du gouvernement et des grands conglomérats favorise l'émergence d'un secteur industriel

échafaudé autour des produits de l'acier et de ses dérivées. Face à la demande croissante des sidérurgies, des chantiers navals et des constructeurs d'automobiles, le Japon devient en quelques années le plus important importateur mondial de fer.

De 1965 à 1985, les carnets de commande des entreprises minières profitent de la croissance nipponne. En plus d'offrir du minerai de qualité, en achetant québécois, l'archipel diversifie ses sources d'approvisionnement et atténue du même coup sa dépendance à l'égard d'un nombre limité de fournisseurs. Cette prudence assure une stabilité des importations, tout en profitant de l'évolution des taux de change et de la concurrence internationale.

Depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, le commerce Québec-Japon est marqué par la complémentarité des échanges. Tandis que le premier vend des matières non transformées, le second exporte des produits finis. Ainsi, le fer de la Côte-Nord et du Labrador est acheté par les grands conglomérats japonais qui le transforment en acier puis en automobiles, lesquelles sont vendues au consommateur québécois avec une valeur ajoutée. Ce type de transactions n'est pas unique. Il prévaut entre le Japon et ses partenaires (p. ex. Australie et États-Unis) disposant de vastes réserves en ressources naturelles.

À la fin des années 1960, l'archipel est un important partenaire commercial. Alors qu'en 1965, il se situe au neuvième rang des pays de destination des exportations québécoises, cinq ans plus tard, le Japon détrône l'Italie de sa sixième place. À l'image de son succès, les exportations vers le Japon explosent entre 1965 et 1970, phénomène qui se poursuit à un rythme moins intense jusqu'en 1980 où s'amorce une période de stagnation. Malgré cette croissance spectaculaire, l'archipel demeure un débouché secondaire pour les entreprises québécoises. L'Amérique du Nord et l'Europe occidentale sont leurs principaux marchés, car ils accaparent 90% de la production exportée à l'extérieur du Canada.

### *Les défis de l'ouverture du marché japonais*

Depuis la décennie 1970, une diversification des importations nipponnes se fait sentir. L'évolution des habitudes de consommation, de même que des changements structurels et politiques, tant en Occident qu'au Japon, modifient la nature des achats d'outre-mer. Durant les années 1980, l'expansion de l'excédent commercial avec les États-Unis et l'Europe, l'engage dans une politique d'ouverture susceptible d'apaiser ses partenaires qui dénoncent les iniquités de son système économique.

À la même époque, la récession de 1982 amène le gouvernement du Québec à réévaluer sa politique de commerce extérieur axée vers les États-Unis. Pour réduire l'impact des soubresauts économiques venus du

sud, la diversification géographique des exportations accède au discours politique. La mondialisation de l'économie québécoise devient la formule en vogue. L'archipel apparaît comme une alternative salutaire dont le potentiel fait miroiter des ventes volumineuses, ce qui contribueraient à résorber le déficit commercial qui s'accroît entre les deux territoires. Toutefois, les résultats n'ont pas suivis les intentions. Entre 1980 et 1990, la part des livraisons destinées à l'Amérique du Nord passe de 60,4 à 76,1%, tandis que le Japon ne représente que 1,6% des ventes à l'étranger, contre 2,4%.

Ce virage est plus facile à imaginer qu'à réaliser pour des organisations dont l'expérience sur le marché japonais est restreinte. Depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, la taille et les champs d'activités des entreprises québécoises font que les plus lucratives transactions internationales demeurent la chasse-gardée de quelques compagnies, dont les plus importantes ne sont pas contrôlées par des francophones. En raison de leur envergure, elles disposent des ressources pour maintenir dans l'archipel des mandataires qui prennent le pouls du marché, font la promotion de leurs produits et entretiennent des réseaux de contacts.

Cette présence est vitale dans un pays où l'harmonie dans les rapports commerciaux est prioritaire. C'est l'insensibilité aux différences culturelles et le mythe répandu que le Japon est une forteresse impénétrable qui y mine le succès de plusieurs entreprises nord-américaines. Trop espèrent avec un effort minimum des résultats fructueux obtenus dans un court laps de temps sans avoir la patience d'établir des contacts absorbant mais combien valorisant pour ceux qui persévèrent.

Au Japon, la ratification d'un contrat entre des partenaires surpasse la simple transaction mercantile. C'est une relation humaine qui naît entre des entités où la contiguïté personnelle prévaut. Certains chefs d'entreprises québécoises jettent rapidement la serviette, découragés par la lenteur du processus décisionnel nippon. Il faut être au fait des pratiques et des coutumes commerciales, d'où l'avantage d'établir un lien étroit avec un intermédiaire japonais, comme une société de commerce qui facilitera l'exportation.

Les ministères des Affaires internationales (Québec) et des Affaires étrangères (Canada), ainsi que l'Office japonais du commerce extérieur (JETRO) sont les passerelles d'accès à ce marché. Par leurs programmes d'aide, ils sont les alliés désignés pour mettre le pied dans l'archipel. Les entreprises dynamiques, soucieuses d'investir les ressources nécessaires et offrant un produit de qualité, y trouvent les appuis financiers et techniques aptes à les mener au succès.

L'éloignement, qui est un argument utilisé pour justifier la timidité des entreprises québécoises sur ce marché n'est pas fondé. À l'ère des moyens rapides de communication et de transport, la barrière géographique

constitue davantage un obstacle psychologique que physique pour la distribution de biens à valeur ajoutée. La présence des produits nippons aux quatre coins de la planète et la balance commerciale déficitaire du Québec avec le Japon réfutent ce raisonnement. Ce fait démontre que l'entrave est surmontable.

C'est plutôt l'absence au Québec de tradition commerciale avec l'Asie qui explique cette situation. À l'exception de quelques personnes acquises, le pays du Soleil-Levant est une priorité secondaire pour les hommes d'affaires québécois. Les petites et moyennes entreprises (PME) concentrent leurs énergies en Amérique du Nord, sans savoir que plusieurs de leurs produits seraient appréciés dans l'archipel.

Dans les années 1980, les conditions structurelles favorisent la diversification des échanges. L'émergence d'une économie québécoise orientée vers les secteurs de la transformation et des services, ainsi que la volonté politique d'appuyer les exportations de produits finis créent des conditions susceptibles de modifier la nature des expéditions. Malgré les progrès réalisés, c'est davantage la baisse de la demande pour le minerai de fer que l'enthousiasme des Japonais pour les biens québécois à forte valeur ajoutée, qui transforme la réalité. La concurrence des mines australiennes et brésiliennes, une utilisation rationnelle de la matière brute, la stagnation des industries énergivores qui ressentent la compétition internationale et l'apparition de matériaux substitués contribuent au déclin.

La croissance de l'économie nipponne, qui se répercute chez les consommateurs, crée dans les années 1970 des conditions qui appuient la diversification des ventes québécoises après une phase d'effervescence soutenue artificiellement par les matières brutes. Bien que les importations du Japon se stabilisent dans la décennie suivante, de nouvelles occasions d'affaires se présentent. Entre 1980 et 1990 les achats de biens transformés à l'étranger augmentent. Le calme des Québécois se traduit par un ralentissement des expéditions, malgré un taux de change avantageux jusqu'en 1985.

Le Japon n'a pas reçu l'attention méritée pour satisfaire des millions de citoyens disposant du pouvoir d'achats pour acquérir des biens de haute gamme. Bien qu'il demeure imperméable à certaines importations, l'enrichissement et les nouvelles habitudes de vie ouvrent des créneaux que les producteurs nationaux arrivent difficilement à combler. Malgré les embûches qui valent d'être surmontées, des entreprises ouvrent pour s'y établir en exportant des produits de qualité, abordables et distinctifs. L'agroalimentaire, la pharmaceutique, les articles de sports, les vêtements, l'aérospatiale et certains instruments électroniques sont des domaines où le Québec peut répondre à la compétition, en dépit des fluctuations du yen.

Les entreprises québécoises produisent des biens qui, avec quelques modifications, peuvent être vendus outre-pacifique. Pendant longtemps, les acériculteurs n'ont pas investi dans la commercialisation du sirop d'érable qui souvent était expédié dans des contenants anonymes avec un contrôle minimal de la qualité. Quelques-uns ont compris que les ventes et les profits s'en porteraient mieux avec un produit transformé (p. ex. confiseries), offert dans un emballage séduisant. Plus qu'un *leitmotiv*, la qualité et le service après-vente sont des conditions nécessaires pour demeurer sur le marché japonais.

Durant la période 1970-1990, le solde commercial entre les deux territoires défavorise le Québec en gonflant de 92 M\$ à 1,3 G\$. Bien que le Japon achète 6,7% des exportations mondiales, il ne reçoit que 1,6% des produits québécois destinés à l'étranger, tandis que l'archipel fournit 6,2% des biens importés par son partenaire en 1990.

L'engouement des Québécois pour les petites voitures et les appareils électroniques, associé à la stagnation des exportations favorisent l'explosion du déficit des échanges. La complémentarité des économies devient une épine dans les relations bilatérales. Avec la demande des matières premières qui régresse, en raison des choix industriels de l'archipel, la nature des ventes québécoises par rapport aux livraisons nipponnes qui misent sur l'innovation pour attirer les consommateurs, contribue au bilan négatif.

Malgré un bilan morose, des interventions ponctuelles démontrent que le Québec peut s'établir dans des créneaux lucratifs si une action soutenue et concertée est menée. Sous le gouvernement Lévesque (1976-1985), des efforts sont entrepris pour bonifier les livraisons internationales à valeur ajoutée. Dans le cas japonais, la stratégie repose sur un profil d'exportation qui répond aux attentes de la clientèle dans des secteurs où le niveau de la concurrence domestique permet la pénétration des produits étrangers.

La diversification vers l'agroalimentaire (p. ex. viandes porcines) porte fruit à la fin des années 1970. À cette époque, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation appuie avec succès les entreprises qui s'activent au Japon. La participation aux foires et l'organisation de missions promotionnelles sont des vitrines pour les victuailles du Québec, ce qui consolide les marchés existants, tout en offrant de nouvelles occasions d'affaires. Cette stratégie repose sur l'apport précieux de la délégation auquel est attaché, à partir de l'automne 1981, un conseiller chargé de ce secteur en expansion.

## ***Les placements japonais de la Caisse de dépôt et placement du Québec***

Depuis la Révolution tranquille, le gouvernement thésaurise des capitaux colossaux provenant de caisses sociales publiques. En 1965, l'Assemblée législative constitue la Caisse de dépôt et placement, dont la mission est d'investir les fonds de ses déposants dans des placements fructueux pour l'État québécois.

Le pouvoir pécuniaire de la société d'État suscite la crainte de l'élite financière canadienne qui n'accepte pas les ambitions du Québec sur certains de ses joyaux, comme le Canadien Pacifique. Face à cette méfiance, en 1983, la Caisse diversifie à l'étranger ses placements, pour apaiser la tempête, dans un pays où sa marge de manoeuvre est limitée. Elle investit dans des entreprises susceptibles de générer un rendement optimal et oeuvrant dans des secteurs peu développés au Québec. Le Japon reçoit une portion de ses liquidités. Ce portefeuille dont la valeur est de 54 M\$ en 1984, atteint dix ans plus tard, 1 055 G\$. La meilleure performance (1 240 G\$) est enregistrée en 1989, quelques mois avant la dégringolade des valeurs boursières nippones.

En une décennie, la Caisse investit dans des centaines de compagnies évoluant au sein de secteurs aussi hétérogènes que le transport ferroviaire, la métallurgie, l'électronique et la pharmaceutique. Durant les premiers mois de cette diversification à l'étranger, l'institution compte sur le soutien précieux de l'ancien délégué du Québec à Tokyo, Normand Bernier, qui est son mandataire auprès des entreprises asiatiques convoitées par les deniers québécois.

La société d'État est le plus important gestionnaire canadien de fonds publics détenant des actions japonaises. Elle participe humblement à l'économie de l'archipel en investissant dans des compagnies prestigieuses comme Mitsubishi, Sony et Toyota. Ce fait détruit le mythe que les flux monétaires circulent dans une direction unique, au détriment du Québec.

Elle profite de ses relations pour encourager les Japonais à investir au Québec ou à y nouer des alliances. L'exode de ces capitaux peut paraître ambivalent, alors que le gouvernement doit financer sa dette par des emprunts à l'étranger. Toutefois, cette stratégie de placement permet de tirer un rendement élevé de compagnies performantes qui contribuent déjà à l'essor économique du Québec ou susceptibles de le faire. Durant la décennie 1983-1993, ce n'est pas un hasard si la Caisse possède des actions dans plus de la moitié des entreprises nippones établies sur son territoire.

### Sources des statistiques:

Bureau de la statistique du Québec.  
Ministère des Affaires internationales

**Ce Bulletin d'information est dérivé d'une étude réalisée grâce aux subventions de la Fondation du Prêt d'Honneur et du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada.**

**La reproduction et la traduction de ce texte sont autorisées en indiquant la source.**

### Rédacteur:

**Richard Leclerc, Ph.D  
1142 Demontigny  
SILLERY (Québec)  
G1S 3T7**

### Collaboration:

**Carrefour Japon (Université Laval)**

**© 1994 RICHARD LECLERC**