

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS EN CHINE
-LES CAS QUÉBÉCOIS**

**MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES**

**PAR
YING QING HOU**

OCTOBRE 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement n°8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide précieuse de certaines personnes. Je tiens à leur témoigner mon appréciation.

Je remercie Prosper BERNARD, Ph. D, qui a accepté de diriger la rédaction de ce mémoire. Je le remercie sincèrement d'avoir eu confiance en moi et en mes capacités. J'ai fait de nombreux apprentissages sous sa direction. Je le remercie de tout mon cœur.

Je tiens également à remercier Michel PLAISANT, Ph. D, qui a accepté de faire partie du jury de ce mémoire et qui m'a donné des instructions utiles. Cela m'a beaucoup aidé durant mon travail.

Je remercie Martin De Waele, Ph. D, qui a accepté de faire partie du jury de mon comité mémoire.

Je voudrais remercier tous les experts interviewés pour leur participation à cette recherche.

Je dédie mon mémoire à mes parents pour leur soutien inconditionnel.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	v
CHAPITRE I INTRODUCTION.....	1
1.1 Le but et l'importance.....	1
CHAPITRE II LA CHINE, UN MARCHÉ ET UNE PUISSANCE ÉCONOMIQUE INCONTOURNABLE.....	3
2.1 La différence régionale.....	3
2.1.1 La région côtière.....	3
2.1.2 Provinces du milieu.....	5
2.1.3 Provinces profondes de l'ouest et du nord-ouest.....	5
2.2 Profil économique.....	6
2.2.1 Quelques chiffres.....	6
2.2.2 La situation actuelle.....	7
2.3 Tendances et problèmes.....	9
2.4 Facteurs de succès en général pour les étrangers.....	10
CHAPITRE III LES AFFAIRES ENTRE LE QUÉBEC ET LA CHINE.....	13
3.1 La relation Québec-Chine - Un peu d'histoire.....	13
3.2 La relation commerciale.....	14
3.3 L'éducation et la recherche scientifique.....	15
CHAPITRE IV MÉTHODOLOGIE.....	17
4.1 Objectif.....	17

4.2 Méthode	17
4.2.1 Sélection d'experts interviewés	18
4.2.2 Contact avec les experts listés et l'invitation à participer à l'étude.....	20
4.3 La source des données.....	21
CHAPITRE V LE CHOIX DES STRATÉGIES	22
5.1 Vente directe	22
5.3 Joint-Venture- Éducation	33
5.4 Secteur de Service -Haute Technologie.....	38
CHAPITRE VI CONCLUSION ET COMMENTAIRE	42
BIBLIOGRAPHIE	50
ANNEXE A LES PRINCIPALES ENTENTES QUÉBEC - CHINE	56
ANNEXE B CARTE DE LA CHINE.....	59
ANNEXE C PIB DE LA CHINE 1978-2007.....	60
ANNEXE D STATISTIQUES DES AFFAIRES DE LA CHINE	61
ANNEXE E L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER EN CHINE.....	64
ANNEXE F MAISON DE LOI.....	65
ANNEXE G LISTE DES EXPERTS.....	66
ANNEXE H QUESTIONNAIRE.....	67

RÉSUMÉ

Aujourd'hui, la Chine est devenue un incontournable pour les gens d'affaires étrangers. Elle n'est plus un marché émergent, puisque presque toutes les entreprises parmi les 500 plus grandes au monde se retrouvent en Chine. Cette période où nous pouvions vendre en Chine n'importe quoi est maintenant terminée.

En réalité, qu'est-ce que les entreprises québécoises ont fait pour réussir sur le marché chinois ? Comment entrent-elles sur ce marché ? Pour répondre à ces questions, nous avons interviewé des experts québécois qui ont eu beaucoup d'expériences de succès et/ou d'échec sur le marché chinois.

La méthodologie suivie est qualitative par interviews directes individuelles et semi-structurées.

Les conclusions sont : 1) Il faut engager un consultant pour une recherche de faisabilité avant de se présenter en Chine ; 2) Il faut adapter le produit au marché ciblé ; 3) La culture et les coutumes sont des facteurs plus importants qu'on l'imagine ; 4) Il faut faire attention aux pratiques courantes ; 5) Il faut bien choisir une région où commencer ; 6) Les stratégies doivent être choisies en fonction de la nature du produit ; 7) La langue chinoise n'est pas un obstacle ; 8) Ne jamais négliger les détails ; 9) Ne pas exporter de produits ou services démodés ; 10) Bien suivre la tendance politique, économique et sociale pour faire des prévisions plus précises ; 11) Il faut être le premier dans son domaine d'aller entrer le marché chinois ; 12) Il faut être prudent ; 13) Il faut avoir la patience et la persévérance ; 14) Il faut bien faire des relations de réseaux (Guanxi).

Mots clés :

Succès, Chine, Affaires, Facteurs, chinois, québécois, PME

CHAPITRE I INTRODUCTION

1.1 Le but et l'importance

Avec un PIB qui se situe au troisième rang mondial, une croissance annuelle moyenne de 10% depuis 25 ans, une réserve en devises de 2.131,6 milliards de dollars US fin juin 2009 (la plus grande réserve au monde, qui correspond à 30% de toutes les réserves mondiales et deux fois plus important que la deuxième, i.e. Japon), et un immense marché interne d'une population de 1,3 milliard, personne ne doute que la Chine d'aujourd'hui ne soit devenue un pays d'une importance primordiale, une superpuissance économique.

Cette présente étude a pour but de connaître les stratégies et les pratiques que des PME québécoises ont souvent adoptées en faisant des affaires en Chine, un marché incontournable, ainsi que certains facteurs qui ont permis à ces PME québécoises de porter des fruits sur le marché chinois. En nous basant sur les analyses de ces cas réels, nous espérons que nos recommandations et commentaires pourront être pratiques pour toutes les PME québécoises ou autres qui voudront tenter leur chance en Chine. Il est facile de trouver des liens Internet ou bien des ouvrages qui offrent un genre de guide général, mais ce qui est plus utile ce sont des méthodes d'instruction spécifique et opérationnelle telles que celles que nous voulons vous montrer ici.

De nos jours, quand on fait une réflexion rétrospective sur le processus extrêmement réussi du développement économique et social de la Chine depuis ces 30 dernières années, nous constatons le fait suivant : Si la politique d'ouverture qui a été exécutée par les autorités chinoises depuis le début des années 80 du siècle dernier était une condition nécessaire pour le développement du pays, le rôle des entreprises occidentales sur le

marché chinois, à leur gré ou non, est d'une importance non négligeable, sinon tout aussi nécessaire.

En réalité, cette économie dite socialiste a été beaucoup aidée dans son développement par des entreprises capitalistes. Cette collaboration est devenue telle que, d'un côté, presque la moitié des exportations du pays (sachant que l'exportation est l'un des trois moteurs de l'économie chinoise) sont attribuées à des entreprises étrangères, et de l'autre côté, les volumes et les profits provenant de la Chine pour les plus grosses entreprises occidentales ont dépassé ceux de leur marché traditionnel. C'est le cas de Volkswagen automobile, de GM automobile, du secteur de la fabrication de trains chez Bombardier et de bien d'autres. Dans certain cas, on peut même dire que certaines entreprises ne performeraient pas aussi bien aujourd'hui si elles n'avaient pas pris la décision de s'implanter en Chine il y a 20 ans.

Même si souvent on remarque davantage les exploits des grandes entreprises, il ne faut jamais oublier le rôle des centaines de milliers de PME¹, qui sont souvent connues principalement dans les milieux professionnels, qui n'ont pas un chiffre d'affaires important qui puisse attirer l'attention des économistes ou des journalistes, mais qui n'ont jamais cessé d'essayer de pénétrer cet immense marché malgré des difficultés en tous genres. Nul ne doute que les contributions des PME à l'économie ne soient tout aussi importantes que celles des multinationales.

¹ Au Canada, on définit les PME comme les entreprises qui comptent moins de 500 employés et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 50 millions de dollars. http://www.pme-prix.ca/en/lestatisme/le_sof_pme.nsf/kw/021-17.html consulté le 11 mai 2009

CHAPITRE II LA CHINE, UN MARCHÉ ET UNE PUISSANCE ÉCONOMIQUE INCONTOURNABLE

Pour mieux comprendre le marché chinois, il est nécessaire de faire la distinction entre un marché au sens commun du terme, tel que nous l'utilisons souvent pour désigner le marché québécois ou le marché canadien, et le marché chinois. Comme il existe d'énormes différences régionales d'une ville à l'autre, ou d'une province à l'autre, la Chine n'est pas un marché homogène; ce sont plusieurs marchés qui diffèrent les uns les autres.

2.1 La différence régionale

Comme le Canada, la Chine est très grande. Mais contrairement au Canada, la Chine diffère beaucoup d'une région à l'autre. Pour se développer dans ce pays immense et varié, il faut d'abord savoir où on s'en va. Cela dépend évidemment de la nature de vos produits ou services mais aussi de votre connaissance de ce marché.

Selon le niveau de développement économique et social, la Chine peut se diviser généralement en trois régions:

2.1.1 La région côtière

Ce sont les villes et provinces les plus développées économiquement et socialement avec une population du tiers du pays et un BIP par tête de 5000-7000 US dollars par an.

La région côtière comprend les trois grandes zones de delta, à savoir :

Le Delta de Zhujiang avec une concentration de villes comme Shenzhen, Zhuhai, Guangzhou, etc. C'est l'une des bases les plus importantes de l'industrie de la fabrication chinoise qui regroupe le quart de la capacité de fabrication du pays. Par exemple, la moitié des chaussures du monde entier sont fabriquées dans des villes à la frontière de Hong Kong. La province embauche régulièrement des dizaines de milliers de travailleurs immigrants venus des provinces profondes du pays.

Le Delta du fleuve Changjiang (Yangzi). Cette région rassemble les villes les plus riches du pays, comme Shanghai; la plus grande ville internationale chinoise; le centre financier; le deuxième plus grand port au monde; la base de l'industrie de la fabrication de la haute technologie, telle que la fabrication des grands avions de plus de cent places; la base de l'industrie de la communication, de l'IT, etc.

La province de Jiangsu. Adjacente à Shanghai, il s'y est développé depuis 25 ans des villes presque aussi riches que Shanghai. Notons Suzhou, Kunshan, Nanjing, etc. Le Parc industriel de Suzhou n'a rien à envier face aux parcs des pays les plus développés.

La province de Zhejiang. La moitié des PME chinoises privées du pays se sont développées dans cette province. Certaines entreprises sont devenues au fil des ans la fierté de l'industrie chinoise. Tel est le cas de l'usine automobile dont la marque Jieli est connue sur le marché international.

Le Golf de la Mer de Bohai

Le Golf de la Mer de Bohai est une porte vers la mer pour la grande région de la Chine du nord-est et du nord-ouest. Cette région comprend la Province de Hebei, où se trouve la capitale chinoise, Beijing; le plus grand port maritime du nord du pays, Tianjin; et la

province de Liaoning. Contrairement à ce que l'on pense, la capitale chinoise n'est pas seulement un centre administratif, politique et culturel, mais aussi une ville industrialisée avec un PIB qui représente les deux tiers de la ville de Shanghai. Beijing possède le plus grand nombre d'universités dont certaines sont considérées comme les meilleures du pays, telles que l'Université de Beijing, et l'Université de Qing Hua, entre autres.

2.1.2 Provinces du milieu

Ce sont des provinces moins développées que celles des côtes, mais plus développées que les provinces profondes de l'ouest. Ce groupe de provinces comprend entre autres Henan, Shanxi, Anhui, Hebei, et les trois provinces du nord-est (autrefois appelé Mandchouli). Ces provinces comptent presque la moitié de la population du pays. Le PIB par tête de ces provinces varie entre 3000 à 4000 US dollars. Dans ces provinces, les industries de fabrication et l'agriculture jouent un grand rôle. Les ressources minérales y sont très riches aussi. Le charbon de Shanxi et le pétrole de Heilongjiang sont d'une importance cruciale pour l'économie du pays. Actuellement, cette grande région est en plein développement d'infrastructures. Les chantiers d'autoroutes, de chemins de fer, de même que ceux d'immenses aéroports et de stations de métros sont présents partout dans les chefs-lieux provinciaux. Beaucoup d'entreprises étrangères considèrent cette région comme un immense marché avec un potentiel énorme.

2.1.3 Provinces profondes de l'ouest et du nord-ouest.

La région de l'ouest et du nord-ouest comprend Xinjiang, Xizhang (Tibet), la Mongolie intérieure, Qinghai et d'autres. C'est une région de l'Asie centrale où habitent des dizaines d'ethnies minoritaires comme les Tibétains, les Weiwuers (musulmans), entre autres. Cette région est la moins développée économiquement du pays et son PIB par tête est le plus bas du pays (la moyenne du PIB de la Chine est aux alentours de 2000 \$ US). Par contre, c'est une région riche en ressources naturelles. Le gaz naturel de

Xinjiang, les charbons de la Mongolie intérieure, le tourisme au Tibet et au Yunnan sont des piliers économiques pour ces provinces et régions autonomes. Dans cette région la plus pauvre du pays, les investissements étrangers sont rares.

Les 500 plus grandes entreprises sont déjà presque toutes présentes à Shanghai, la plus grande ville de Chine. Il est vrai que de nos jours, le marché chinois dans son ensemble est devenu un incontournable. À part les multinationales, beaucoup de PME y sont aussi bien installées. Les chances de réussite pour les PME sont évidemment moins grandes que pour les multinationales. À notre avis, les PME québécoises devraient toujours bien réfléchir avant de prendre la décision d'y aller. Sans aucun doute, avec une population de 1.3 milliard, le marché chinois est immense et sera dans un proche avenir le marché numéro un au monde. Mais avoir sa part du gâteau sur ce marché n'est pas une chose facile, et peut même s'avérer très difficile pour les PME.

La réussite sur le marché chinois dépend de plusieurs éléments ou facteurs. Parmi eux, certains sont contrôlables, tandis que d'autres ne le sont pas. Faites une analyse de ces facteurs, trouvez les conditions gagnantes et les obstacles à éviter, recherchez une stratégie de développement opérationnelle, etc.

2.2 Profil économique

2.2.1 Quelques chiffres

En 2008, le PIB de la Chine s'est élevé à plus 30,000 milliards de \$US, ce qui la place au troisième rang mondial, derrière les États-Unis et le Japon.

Voici les statistiques publiées sur le site Internet du gouvernement du Canada, à travers lesquelles nous pouvons avoir un aperçu général de la structure de l'économie chinoise:

Consommation des ménages : \$ US 1 219 753 (en millions) (2007)

Consommation des administrations publiques : \$ US 467 209 (en millions) (2007)

Formation brute de capital fixe : \$ US 1 398 324 (en millions) (2007)

Variation des stocks : \$ US 52 274 (en millions) (2007)
 Solde du commerce extérieur : \$ US 338 700 (en millions) (2007)
 Exportations de biens et services : millions de \$ US 1 403 057 (en millions) (2007)
 Consommation des ménages : 35,9 % du PIB (2007)
 Consommation des administrations publiques : 13,7 % du PIB (2007)
 Formation brute de capital fixe : 41,1 % du PIB (2007)
 Variation des stocks : 1,5 % du PIB (2007)
 Solde du commerce extérieur 10,0 % du PIB (2007)
 Exportations de biens et services 41,3 % du PIB (2007)
 Consommation des ménages 10,8 % (2007)
 Consommation des administrations publiques 12,3 % (2007)
 Solde du commerce extérieur
 Exportations de biens et services 16,5 % (2007)
 Importation de biens et services 9,3 % (2007)

2.2.2 La situation actuelle

Au début de l'année 2009, la situation économique est partout dans un état catastrophique; de l'Amérique du Nord à l'Europe, du Japon aux pays de l'Asie du Pacifique, la vague des pertes d'emplois se propage, les banques les plus renommées tombent l'une après l'autre comme des mouches. Les exportations du monde entier diminuent, les valeurs immobilières chutent vertigineusement. Rien qu'au Canada, les dernières statistiques montrent que le taux de chômage se situe désormais au niveau record de 8 %, soit le plus haut depuis 30 ans. La même chose se passe au Québec.

En Chine, l'économie a aussi été gravement touchée. La croissance a diminué de 11% jusqu'à 6,1% au début de l'année 2009, soit le niveau le plus bas depuis l'ouverture de la réforme économique au début des années 1980. L'exportation a diminué de 40% par rapport à la même période l'année dernière. Des millions de jeunes diplômés des

universités ont du mal à trouver des emplois. Malgré cela, les analystes indépendants croient que la Chine sera le premier pays qui se redressera de cette crise économique; la plus importante depuis celle de l'année 1929. Curieusement, le gouvernement chinois maintient un ton prudent sur ce sujet, le Premier Ministre chinois Wen ayant dit tout récemment, dans une interview accordée aux médias, que le pire moment était passé et que la lueur d'espoir était déjà à l'horizon, soulignant toutefois les efforts nécessaires pour affronter les défis et surmonter des difficultés.

Les grandes institutions financières mondiales, comme la Banque mondiale et Goldman Sachs, ont prévu que la Chine sera la première à sortir de la crise. Leur confiance est basée sur les faits suivants :

Malgré la diminution de l'exportation, la consommation intérieure du pays reste toujours en très forte croissance par rapport à la même période les années passées.

Le projet de stimulation de 4000 milliards de Yuans y a sans doute joué un rôle, mais la forte demande d'une population de 1,3 milliard en est la cause principale.

Le système financier chinois reste intact. Les banques chinoises ont affiché des profits record de milliards de Yuans au dernier trimestre de 2008. Les crédits bancaires ont beaucoup augmenté grâce à la baisse des taux d'intérêt et aux diminutions des taxes et des impôts des entreprises.

La Chine est en train de reconstruire un système social d'assurance maladie. Il va couvrir 90% de la population d'ici deux ans et demi. Aujourd'hui, si les Chinois épargnent beaucoup, c'est parce qu'ils n'ont pas d'assurance maladie et que les soins médicaux coûtent cher. Protégés par une assurance médicale, les Chinois vont certainement dépenser beaucoup plus. Cela va créer une forte demande intérieure.

Bref, nous avons de fortes raisons de croire que la crise actuelle ne va pas détruire l'émergence de l'économie chinoise. De plus, l'affaiblissement des économies des pays occidentaux est en train de donner une belle occasion à la Chine de prendre une part plus importante dans l'économie mondiale.

2.3 Tendances et problèmes

Comme la plupart des prévisions données par des économistes renommés, la tendance de l'économie chinoise est toujours la forte croissance. D'ici 2 ans, la croissance devrait atteindre une moyenne de 10.3%. De son côté, le gouvernement chinois voulait assurer cette année une croissance de 8%, et de 10% pour l'année 2010.

Pour atteindre une forte croissance continue, la Chine a de grands défis économiques à relever. Nous en citons les plus importants :

L'aggravation des problèmes environnementaux : le manque d'eau, la sécheresse, la pollution dans les villes industrielles.

La corruption connue de certains fonctionnaires cadres dans tous les échelons hiérarchiques.

Les conflits sociaux à cause de l'écart sans cesse augmenté entre les riches et les pauvres. La différence régionale entre des provinces et des villes économiquement et socialement avancées ou retardées.

2.4 Facteurs de succès en général pour les étrangers

Dans cette partie, nous allons vous présenter les facteurs de succès en général pour les étrangers qui veulent aller en Chine pour faire des affaires, selon les comptes rendus de la littérature.

Stefan H. Verstappen (2008) croit qu'**un partenaire chinois honoré, guanxi, politique et mianzi** est très important. Il pense que la chose la plus importante avant d'aller en Chine est de trouver un partenaire chinois qui peut vous représenter et jouer le rôle d'un intermédiaire pour préparer votre horaire et vous faire rencontrer les personnes appropriées. Il peut aussi jouer le rôle d'interprète au besoin. Les entreprises étrangères engagent souvent les services de consultants locaux pour effectuer des recherches sur le marché, surtout la première fois qu'elles vont en Chine. *Guanxi* qui veut dire « lien » et « relation », est un terme qui joue un rôle tout aussi important sur la route du succès en Chine. Même si la Chine a adopté les styles occidentaux pour se développer, il est facile d'oublier qu'elle est encore dirigée par un gouvernement communiste. Donc, ce n'est pas une bonne idée de contredire la doctrine du Parti Communiste. *Mianzi* veut dire « face ». Les chinois aiment être respectés même s'ils ne s'attendent pas nécessairement à ce que les étrangers fassent les choses de la même façon qu'eux. Mais avant tout, les étrangers ne doivent pas embarrasser leur contrepartie ou leur causer un déshonneur.

Selon Mme Hui Sui², adaptation, patience et être les premiers en Chine sont les facteurs clés d'un succès en Chine. Premièrement, elle croit que les étrangers qui vont en Chine doivent s'adapter à leur nouvelle situation, qui est très différente de celle de leur pays

² Hui SUI, Directrice générale adjointe au Ministère du commerce extérieur et de la coopération économique, MOFTEC, pour le gouvernement de la République populaire de Chine. Elle a donné une conférence à Montréal, le 2 septembre 1997. Texte de la conférence est disponible dans le livre *In China forever* de Prosper Bernard & Prosper Bernard Jr entre les pages 316 et 325.

d'origine. Le proverbe le dit : à Rome, il faut vivre comme les Romains. Ici, il ne s'agit pas de vivre comme les Chinois, mais il est très important de s'adapter aux règlements et aux lois locales si vous voulez réussir en Chine. Deuxièmement, elle constate que les étrangers doivent comprendre les mécanismes de fonctionnement. Par exemple, pour avoir des projets en Chine, tout le monde doit se rendre au gouvernement local ou central pour demander la liste des projets prioritaires quant à l'investissement étranger. Troisièmement, elle pense qu'il est important d'être le premier dans votre domaine en Chine. Si vous êtes le premier, vous aurez beaucoup d'avantages. Et en plus, une fois que vous aurez réussi, vos concurrents pourront plus difficilement vous enlever votre position sur ce marché. À part les trois facteurs ci-dessus, elle mentionne aussi la perspicacité, la présence, la persévérance et les relations publiques. Ce veut dire que pour réussir en Chine, 1) il faut avoir une perspicacité et une stratégie à long terme ; 2) il faut avoir au moins un bureau permanent en Chine pour être proche du marché; 3) il faut avoir beaucoup de patience et de persévérance; 4) il faut avoir une bonne relation avec ses partenaires d'affaires, avec les entreprises et les organisations gouvernementales. Elle pense aussi que la meilleure façon pour les étrangers qui veulent visiter la Chine est d'y aller avec une mission gouvernementale.

J. Hexter et J. Woetzel (2007) mettent l'accent sur l'adaptation aux réalités des opérations avancées qui ont réussi sur les marchés maturés au lieu d'adopter une stratégie unique pour pénétrer le marché chinois, qui n'est plus un marché émergent, quoiqu'ayant beaucoup de concurrents.

T. Morrison, W. Conaway et G. Borden (2006) donnent en bref les connaissances de base, politiques et culturelles, que l'on doit avoir au sujet de la Chine, ainsi que des points auxquels des gens qui veulent faire des affaires en Chine devraient faire attention dans la pratique.

J. Graham et N. Mark Lam (2003) constatent qu'il y a dans le style de négociation des chinois huit éléments importants qui sont reliés et que les occidentaux doivent connaître pour réussir en Chine: Guanxi (relation personnelle), Zhongjianren (intermédiaire), Shehui Dengji (hiérarchie sociale), Renji Hexie (harmonie interpersonnelle), Zhengti Guannian (pensée holistique), Jiejian (frugalité), Mianzi (face ou réputation), Chiku Nailao (être travailleur et apte à supporter les difficultés et privations).

Mia Doucet(2004) a dix conseils à donner aux gens d'affaires qui veulent faire des affaires avec les chinois : cultiver le respect, avoir une relation avant affaires, ne jamais dire « non », parler clairement, être bien préparé, être prêt à toute interaction possible, faire attention aux détails, ne pas contraindre les autres dans le processus de décision, être patient, être sensible aux différences culturelles.

CHAPITRE III LES AFFAIRES ENTRE LE QUÉBEC ET LA CHINE

Les relations entre le Québec et la Chine ont une longue histoire qu'on peut retracer jusqu'au 17^e siècle.

3.1 La relation Québec-Chine - Un peu d'histoire

“Aucun autre pays, à part peut-être leurs mères patries et leur voisin américain, n'a été pour les Québécois l'objet d'une fascination aussi durable que la Chine”, a dit Serge Granger dans son livre « Le Lys et le Lotus ». Dans ce livre fascinant, l'auteur québécois retrace l'histoire d'une relation surprenante entre le Québec et la Chine à partir du milieu du 17^e siècle jusqu'aux années 1950. Après trois siècles de rencontres et d'influence, la relation s'est estompée pour reprendre avec vivacité quelques 25 ans plus tard, à la suite de la reconnaissance de la Chine par le Canada en 1970 et de l'ouverture de la Chine au monde à partir de 1978.’

En effet, en l'année 1978, une première mission officielle chinoise de haut niveau a visité le Québec. Deux ans plus tard, une première entente entre la Chine et le Québec est signée à la suite de la mission en Chine du ministre de l'Éducation du Québec. En 1986, l'entente est élargie et signée cette fois entre le gouvernement du Québec et la Commission d'État pour l'Éducation de Chine.

Le gouvernement du Québec a ouvert son premier Bureau du Québec sur le territoire de la République populaire de Chine (RPC), à Beijing, en 1998 et l'année suivante, le Bureau du Québec à Shanghai. Le Bureau du Québec à Hong Kong a pour sa part vu le jour en 1985 alors que l'île était encore une colonie britannique. Il est par la suite devenu un bureau d'immigration.

René Lévesque, le premier ministre Québécois, se rend en Chine en 1984. Il s'agissait alors de la première mission d'un premier ministre Québécois en Chine. En 1997, le premier ministre Lucien Bouchard y dirige une mission de gens d'affaires et de représentants d'institutions québécoises. Par la suite, en 2005, le premier ministre Jean Charest dirige dans ce pays la plus importante mission du Québec à l'étranger, avec 150 participants de 14 régions du Québec. Il a eu un entretien avec le président chinois, Hu Jintao, en visite officielle au Canada.

Depuis 1995, le Québec a accueilli près d'une dizaine de missions du gouvernement central chinois : conseiller d'État (vice-premier ministre), ministres et vice-ministres. La relation bilatérale de haut niveau entre le Québec et la Chine reste constante et amicale malgré les vicissitudes de la relation diplomatique entre le Canada et la Chine.

3.2 La relation commerciale

En 2005, la Chine était le troisième partenaire commercial du Québec après les États-Unis et le Royaume-Uni, un gain de trois rangs depuis 1999. De fait, en 2005, la Chine était le sixième marché en importance pour les exportations de biens du Québec, et le deuxième pour ses importations; leur valeur respective atteignant 800 M\$ et 5,9 G\$. Ainsi, la valeur des importations du Québec en provenance de la Chine était plus de sept fois supérieure à celle de ses exportations à destination de ce pays.

Si le rythme actuel de croissance des échanges commerciaux entre la Chine et le Québec se maintient, il est possible que la Chine devienne, dans un très proche avenir, le deuxième partenaire commercial du Québec.

D'après les statistiques du Québec, les produits importés au Québec en provenance de la Chine sont très diversifiés. Les premiers en importance, en 2005, étaient les machines de

traitement de l'information et les lecteurs magnétiques, représentant 10,8 % du total (637 M\$). Par ordre d'importance, les autres produits importés de la Chine étaient, cette année-là : les chaussures (représentant seulement 2,9 % du total); les costumes, tailleurs, ensembles, vestes, robes et jupes (2,4 % du total) et les malles, valises et contenants similaires (2,3 % du total).

En revanche, les principaux produits québécois exportés en Chine en 2005 ont été les véhicules aériens (129 M\$ ou 16 % du total), les pâtes mi-chimiques de bois (11,6 % du total), les simulateurs de vol au sol (7,4 % du total) et les articles de robinetterie (5,3 % du total).

En 2005, les importations canadiennes de biens dédouanés au Québec en provenance de la Chine représentaient 20,1 % des exportations de la Chine destinées au marché canadien. Quant aux exportations québécoises à destination de la Chine, leur part s'élevait à 11,5 % des exportations de biens du Canada vers ce pays, en baisse de 5,5 points de pourcentage par rapport à 2001.

3.3 L'éducation et la recherche scientifique

D'après le rapport du ministère international du Québec, les échanges avec la Chine sont particulièrement importants dans le domaine de la formation. L'entente en éducation signée avec le gouvernement chinois reste la plus dynamique. Les universités et les collèges québécois sont très actifs en Chine. Ils accueillent chaque année plus d'un millier d'élèves et d'étudiants chinois au Québec.

La coopération scientifique et technologique Québec-Chine est aussi très active. L'approche est maintenant mieux ciblée et, à la suite de consultations auprès des réseaux,

des regroupements et des centres de recherches québécois, des secteurs prioritaires ont été identifiés (biotechnologie, génomique, environnement et développement durable, santé, technologies de l'information, sciences de la mer, nouveaux matériaux, énergies renouvelables).

À partir de l'an 2000, les chercheurs québécois et chinois ont publié conjointement 214 articles scientifiques dans des domaines variés, ce qui représente 2,74 % (14e rang) du total des publications internationales conjointes de chercheurs québécois. En outre, plusieurs universités québécoises ont signé avec des institutions chinoises des ententes de coopération comportant d'importants volets en recherche.

En 2000, sous la direction de Dr. Prosper Bernard, l'UQAM a réussi à établir un projet commun de MBA pour cadre avec l'Université des mines et de la technologie de la Chine (CUMT) à Xuzhou, province de Jiangsu. À la même période, l'UQAC a monté un programme similaire à Hangzhou, capitale de la province de Zhejiang.

CHAPITRE IV MÉTHODOLOGIE

4.1 Objectif

Cette étude a pour but de connaître les facteurs clés du succès pour les étrangers qui veulent faire des affaires en Chine. Les affaires dont nous parlons ici sont non seulement les entreprises ou les entrepreneurs étrangers veulent trouver des fournisseurs en Chine mais aussi ceux qui veulent vendre ou acheter des produits/services en Chine.

4.2 Méthode

Les cas présentés dans ce mémoire sont des cas réels que nous avons recueillis au cours d'interviews directes individuelles semi-structurées (vis-à-vis ou par téléphone). Tous les cas cités dans ce mémoire sont réels. Certains noms d'entreprises ont été déguisés volontairement à la demande des personnes rencontrées pour des raisons de confidentialité.

Les étapes ci-dessous vous montrent la démarche suivie au cours de cette étape du mémoire :

1. Sélection d'experts interviewés;
2. Contacts avec les experts listés
3. Invitations des experts à participer à la recherche
4. Interviews
5. Analyse les réponses acquises et la présentation des résultats

4.2.1 Sélection d'experts interviewés

Les critères de sélection des experts participant :

1. Des étrangers qui ont vécu en Chine et qui ont beaucoup d'expériences d'affaire avec des chinois en Chine et/ou qui ont travaillé avec des étrangers qui font des affaires en Chine, e.g. les gens d'affaires, etc.
2. Des étrangers qui ont visité la Chine plusieurs fois et qui ont beaucoup d'expériences d'affaire avec des chinois en Chine et/ou qui ont travaillé avec des étrangers qui font des affaires en Chine, e.g. représentant de la compagnie ou du gouvernement, consultant, avocat, etc.
3. Des gens d'origine chinoise qui ont vécu longtemps dans les pays occidentaux, qui comprennent bien les valeurs et les cultures occidentales et/ou qui ont travaillé avec des étrangers qui ont fait des affaires en Chine, e.g. gens d'affaires ; etc.
4. Des gens d'origine chinoise qui ont vécu longtemps dans des pays occidentaux, qui comprennent bien les valeurs et les cultures occidentales et/ou qui ont travaillé avec des étrangers qui font des affaires en Chine, e.g. consultant, etc.

Les interviewées que nous avons choisi sont des experts qui ont beaucoup d'expériences sur les étrangers qui font des affaires avec des chinois en Chine, soit ils font des affaires en Chine soi-même, soit ils travaillent avec les gens d'affaires étrangers en Chine. Nous avons donc choisi de faire ce mémoire par interviews individuelles directes semi-structurées de façon qualitative plutôt qu'employer un questionnaire structuré.

Comparée à d'autres méthodes comme les questionnaires par la poste ou en ligne, l'interview demeure le meilleur moyen pour obtenir l'histoire et les expériences des

interviewés, qui est souvent utilisée pour faire des recherches de science sociale. Cette méthode permet d'aller plus en profondeur quant aux réponses des interviewés. De plus, la qualité des réponses est plus élevée que celles suscitées par un questionnaire structuré. Lors d'interviews en groupe, l'opinion d'une personne peut facilement être influencée par celle des autres membres du groupe. Nous avons donc choisi de faire les interviews individuellement.

En effectuant les interviews semi-structurées, l'objectif était d'obtenir les points de vue, les réflexions et les observations d'experts qui ont : 1) une connaissance particulière; 2) un statut particulier; ou 3) qui disposent d'informations auxquelles l'enquêteur ne peut pas avoir accès par d'autres moyens.

Les interviews semi-structurées, qui ont généralement certains cadres de thèmes à explorer, ont beaucoup d'avantages :

1. Les questions sont plus flexibles qui permettent de poser des nouvelles questions selon ce que les interviewés ont dit;
2. Nous pouvons aller plus loin et au profonde sur les sujets;
3. C'est possible d'avoir des nouvelles idées pendant l'interview.

Bien sur, cette méthode n'est pas parfaite : l'élaboration d'un guide d'interview exige suffisamment de temps, non seulement pour récolter les données, mais aussi pour les analyser. De plus, il faut faire attention de bien formuler des questions pour éviter de conseiller des réponses.

Donc, pour cette présente étude, nous avons combiné deux types d'interview : les interviews approfondies/ciblées³ et l'étude de cas⁴ permettant d'avoir, pour une

³ Les interviews approfondies, contrairement à des interviews de nature plus exploratoire étudient avec plus d'intensité un thème donné. Le but de l'interview approfondie ou ciblée est d'arriver à une connaissance aussi complète et détaillée que possible du thème en question. Les interviews approfondies

meilleure compréhension, des conclusions plus complètes et détaillées illustrées par des cas réels.

Pour garantir l'anonymat, seule la chercheuse connaît les réponses des experts et les données recueillies au cours des interviews seront détruites après dépôt de ce mémoire.

4.2.2 Contact avec les experts listés et l'invitation à participer à l'étude

Au cours de cette étape, nous avons contacté les experts listé par courriel ou téléphone pour effectuer les interviews vis-à-vis ou par téléphone. Au début, le nombre d'experts disposés à participer à cette étude était inférieur à 7, nous avons été obligés de refaire l'invitation à des experts à participer à cette recherche. À la fin, nous avons réussi à avoir 12 experts participant (voir la liste à Annexe G) à cette étude et nous somme passée à l'étape suivante.

comprennent les guides d'interviews semi-structurées et supposent une exploration au préalable suffisante du thème étudié afin de dégager les questions pertinentes qui s'y rapportent.

⁴ Le but des études de cas est de recueillir des informations complètes, systématiques et approfondies sur des cas présentant un intérêt particulier. Un cas peut être une personne, un événement, une école, un programme, une organisation, une période de temps ou une communauté. L'étude de cas cherche à décrire l'unité de manière approfondie et dans le détail, dans le contexte et de manière globale. Les études de cas sont particulièrement utiles quand le chercheur doit comprendre des individus particuliers, des problèmes ou des situations de manière très approfondie ou lorsqu'il s'agit de cas riches en information qui permettront d'éclairer judicieusement le phénomène étudié.

4.3 La source des données

Nous avons aussi utilisé des données sur les sites web publiques pour mieux expliquer la situation économique en Chine. Des sources publiques telles que des sites gouvernementaux (MRI, MDEIE, Gouvernement du Canada, etc.), Statistiques Canada, les Statistiques du Québec, Industrie Canada ainsi que les Statistiques de la RPC, etc.

CHAPITRE V LE CHOIX DES STRATÉGIES

Dans cette partie, nous allons vous montrer une série de cas réels vécus par des entreprises québécoises y compris des PME ou une organisation québécoise publique.

5.1 Vente directe

Le cas de l'entreprise Lumières Orientales Inc. (LOI)

Lumières Orientales Inc. (LOI) est une firme québécoise, qui se donne pour mission d'exporter des maisons à ossature de bois en Chine continentale. Le cas de l'entreprise Lumières Orientales Inc. (LOI) est un bel exemple de la vente directe de produits québécois en Chine. En effet, LOI a vendu des maisons québécoises à ossature de bois en Chine de l'année 2001 à 2005.

La garantie de la réussite de la vente des maisons est venue d'une étude du marché approfondie sur place faite par le Président de LOI en 2001. Dans cette étude de marché, on a répondu aux quatre questions suivantes :

A) Existe-t-il un marché pour le produit choisi, et si oui, à quelle échelle?

Dans cette catégorie, les points suivants ont été vérifiés :

La population en général et le marché; dans ce cas, le marché de l'immobilier dans son ensemble et la surface moyenne habitable par tête dans les marchés ciblés, à savoir les grandes villes les plus riches du pays.

Le marché ciblé : comme la Chine est un pays avec une trentaine de provinces dont le niveau de développement est très différent, il faut toujours cibler quelques régions ou villes pour commencer.

B) Les lois et les réglementations gouvernementales et municipales.

La population en général : la culture, la tradition, quelquefois il faut aussi considérer les croyances superstitieuses et les légendes.

Le milieu professionnel : les barrières d'entrée et les pratiques courantes

C) Les prix des produits locaux ou étrangers sur place.

D) Est-ce que ce sera un nouveau produit?

Il faut d'abord se mettre d'accord sur la notion du produit. Un produit nouveau n'est pas créé forcément comme un produit que personne ne connaît. À notre avis, si un produit est inconnu par plus de 70% dans le milieu professionnel et plus de 90% dans la population en général, c'est un produit nouveau.

E) Le potentiel des produits à court (12-24 mois), à moyen (3-5 ans) et à long terme (5 ans et plus).

Après une étude de 6 mois, LOI a constaté que leur produit sur le marché chinois avait les caractéristiques suivantes :

A) La maison à ossature de bois est un nouveau produit sur le marché. Très peu de développeurs immobiliers connaissaient son existence. Dans la grande ville de Shanghai, seulement une trentaine de maisons étaient construites de cette façon.

- B) En tant que nouveau produit, il y a des perceptions et des idées reçues sur la maison en bois chez la majorité de la population. En ignorant la structure des maisons à ossature de bois, ils craignent que le bois ne brûle facilement.
- C) Le prix n'est pas un obstacle majeur.
Les maisons individuelles en Chine sont destinées aux gens riches. Les produits proposés doivent donc posséder les caractères des maisons de luxe. Les maisons dont la superficie est au dessous de 5000 pc n'ont pas de marché en Chine.
- D) Les clients potentiels seront des développeurs immobiliers, et non des individus comme sur le marché québécois.

Suite à ces résultats de l'étude de marché, LOI et son collaborateur, une usine de préfabrication de maisons dans la région du Lac Saint-Jean, ont adopté une stratégie de marche progressive, ils ont donc pris les décisions suivantes :

- A) Afin d'éliminer les doutes et les ignorances des clients, il a fallu d'abord construire une maison témoin. Un investissement est envisagé dans le projet d'exportation.
- B) Les maisons exportées en Chine devaient avoir une allure de maison de luxe, avec comme revêtements des pierres taillées et un plafond plus haut que le standard au Québec.
- C) Ils ont choisi Shanghai et Beijing comme marché cible, car c'est dans ces deux villes que les professionnels et la population en général connaissent mieux le produit. Le prix de l'immobilier y est le plus cher dans tout le pays, c'est-à-dire que l'écart de prix entre notre produit choisi et celui des produits substitués est moins important.

- D) Comme c'est un nouveau produit, il manque de techniciens et de travailleurs qualifiés pour le fabriquer. Une formation du personnel est obligatoire.
- E) LOI a décidé de créer une compagnie chinoise avec un bureau permanent à Shanghai afin de faciliter l'écoulement des projets en Chine.

En considération de tous ces facteurs, LOI a déterminé son objectif de vente à court terme; une dizaine de maisons, et à moyen terme, une trentaine de maisons.

Avec la stratégie déterminée, LOI a réalisé de 2001 à 2005 des projets de construction de maisons en Chine à Shanghai et Beijing, en voici les principales étapes :

A) Projet à Shanghai en 2001

La première maison en Chine (maison témoin) a été construite à Shanghai en 2001 avec deux ouvriers superviseurs québécois sur place. Le fait d'engager des superviseurs québécois a non seulement garanti la qualité et le délai de la construction, mais aussi formé une équipe chinoise pour LOI.

B) Projet à Beijing en 2002-2004

Plusieurs maisons modèles de luxe ont été construites entre cette période dans la banlieue ouest de la capitale. Les travaux furent effectués avec l'équipe de LOI. Les murs et les toitures ont été préfabriqués au Québec et transportés dans des conteneurs en Chine.

C) Projet à Shanghai en 2002-2003

Édifice à bureaux de trois étages. Les deux édifices à bureaux en bois de trois étages ont été construits complètement par l'équipe chinoise de LOI sans aucune préfabrication au Québec. Le plan d'architecture a été réalisé par un architecte

québécois. Tous les matériaux de la structure, le bois, les poutrelles, les portes et les fenêtres furent achetés ou fabriqués au Québec. Le fait de construire directement sur place sans préfabrication a permis de gagner de l'espace dans les conteneurs et ainsi de baisser le coût et le délai du projet. Les deux maisons ont été considérées comme les premières maisons à ossature de bois à trois étages en Chine.

D) Projet à Beijing en 2003-2005

Une douzaine de maisons de grande surface ont été livrées en Chine sur le même chantier du projet de 2003.

Les facteurs de succès dans le cas de LOI sont :

A) Une étude approfondie du marché.

Une étude de marché permet de se rendre compte des pratiques courantes dans le domaine de la construction de maisons.

B) Un choix du marché bien ciblé.

Choisir Shanghai et Beijing, les deux plus grandes villes, comme le point d'entrée sur le marché.

C) Une stratégie de développement selon le rythme de la croissance du marché.

Étant donné que le produit a été considéré comme un nouveau produit de luxe, le marché était relativement limité. Le projet d'exportation a été préparé en conséquence.

D) Un prix concurrentiel.

Le prix pour des maisons à la façon chinoise – sans isolation ni finition intérieure - coûtait 200 \$ au mètre carré. Nos maisons sont bien isolées, avec une finition selon le standard nord-américain, et les portes et fenêtres sont de bien meilleure qualité. Nos prix étaient fixés à 4 fois celui des maisons chinoises. Ce prix a été accepté par des développeurs chinois.

5.2 Secteur de service -consultation - architecture

Le cas du Parc Yan'an Zhonglu

Description du projet

Le projet du parc YanAn ZhongLu se trouve au centre-ville de Shanghai (Chine).

L'objectif

Situé au cœur du centre-ville de Shanghai, le parc de l'échangeur de Yanan est l'un des nombreux projets de requalification urbaine que les dirigeants du gouvernement de Shanghai ont entrepris depuis quelques années. Le site est d'une superficie approximative de 210 000 mètres carrés. La municipalité de Shanghai voulait que ce parc joue un rôle de poumon plus ou moins comme celui de Central Park à New York ou du Mont-Royal à Montréal, mais ils voulaient aussi qu'il ait des allures modernes.

Le concept Bleu et Vert de WAA a convaincu le jury

WAA - Williams, Asselin, Ackaoui et Associés inc. Architecture du paysage, planification et design urbain est un cabinet d'architectes québécois.

Suite à une compétition internationale, le projet soumis par WAA c'est vu octroyer le premier prix par le comité d'experts retenu par la ville de Shanghai. Le jury s'est dit impressionné par « la force du concept d'ensemble qui répondait pleinement aux visées des dirigeants qui souhaitaient maximiser la présence végétale au cœur de la ville tout en offrant une approche moderne et adaptée aux conditions locales ».

Issue des exigences du concours qui visaient à créer une masse verte d'importance qui deviendrait les « poumons verts du centre-ville», comme le Central Park de New York

ou le Mont-Royal de Montréal, WAA a développé une approche intégrant le concept d'un réseau vert et bleu.

Le Vert, c'est facile à créer, puisque ce n'est rien d'autre que le gazon et les arbres. Mais l'idée ingénieuse, c'est le concept Bleu. En réalité, le bleu que WAA a proposé vient d'une ancienne rivière, disparue depuis longtemps, comme moteur d'une idée intégrative qui allie l'histoire du site et les usages actuels de la ville. Rappelant l'ancienne rivière qui coulait jadis, le concept s'articule sur un réseau de 6 grands lots urbains qui traiteront de l'eau, de la verdure et de l'écologie en ville. Le parcours de l'eau associé au monde végétal a permis de développer des espaces intégrés mais très variés apportant une multitude d'opportunités pour la détente et le ressourcement au cœur d'une ville dense et toujours très active.

La tâche de WAA

Ayant gagné le concours, le cabinet québécois a pris le travail en main. En effet, le travail des architectes québécois ne se limitait pas qu'au design. Ils ont aussi été responsables de la gestion, de la coordination, du contrôle de la qualité et des coûts, de la planification, de la préparation des dessins d'exécution, des devis et de la surveillance du chantier.

Un parc d'une forme particulière qui profite des structures routières

Une des prémisses fondamentales du projet était d'accepter l'omniprésence des voies autoroutières qui constituent la nature du site. En effet, le parc Yanan se situe au carrefour de deux routes surélevées majeures de la ville, Yanan Zhong Lu et la route Nord-Sud. Cette intersection est un point stratégique du réseau routier et un emblème du renouveau de la ville. Sur plusieurs dizaines de mètres de haut, l'enchevêtrement des voies forme une sculpture urbaine d'un intérêt notable. Plutôt que de nier cette composante, le projet a été développé en fonction de celle-ci. Chacun des huit jardins du

projet s'y associe de manières diverses, établissant un nouveau rapport à ces structures trop souvent ignorées dans nos villes.

Les exigences techniques

S'appuyant sur un concept original, le Vert et le Bleu, le développement du design a permis de répondre avec excellence à toutes les exigences techniques fonctionnelles ou culturelles qui se sont précisées en cours de réalisation.

Utilités du parc

Le principal objectif du parc était de créer des poumons verts au cœur du centre-ville : la végétation et les grands espaces verts.

Mais la municipalité voulait également que le parc soit utilisé pour des activités variées par ses citoyens et touristes. Les efforts de redéveloppement des espaces dédiés à cet effet seront encouragés. Voici donc quelques-unes des activités recommandées par la ville:

- 1) randonnées pédestres
- 2) espaces de repos avec bancs
- 3) espaces pour favoriser la lecture
- 4) lieux de contemplation de la nature et d'appréciation des espaces verts
- 5) zones d'exercice en plein air pour; la musculation, la gymnastique et le tai-chi, etc.
- 6) aires communes et communautaires
- 7) aires de relaxation et de rafraîchissement du corps et de l'esprit
- 8) sections de pique-nique et de restauration

Le design du jardin est inspiré par chacun des sens et chaque espace naturel fera vivre une expérience particulière au visiteur par:

- 1) la vue
- 2) l'ouïe
- 3) l'odorat
- 4) le toucher
- 5) le goût

Le succès du parc

Une fois terminé, le parc s'est immédiatement démarqué par son intégration aux conditions urbaines environnantes et par sa beauté. Le parc répond aussi aux besoins des usagers et citoyens locaux.

Le cabinet d'architectes québécois WAA a gagné une grande réputation internationale. Dans les années suivantes, le cabinet a gagné plusieurs autres concours en Chine.

Les facteurs clés du succès du projet

A) La proposition du concept original, grâce à leur longue expérience et leur compréhension totale de la culture chinoise. Il y a eu d'autres architectes québécois engagés dans ce projet, mais il est surtout l'œuvre de l'architecte principal, M. Vincent Asselin, et de sa femme, qui ont longtemps vécu en Chine, ce qui les a grandement aidé à comprendre la culture chinoise.

B) Les réseautages

WAA a un bureau permanent à Shanghai. Ils ont bien fait les réseautages avec des gens locaux. En Chine, nous disons toujours que nous pouvons compter sur

nos parents chez nous, mais sur les amis quand nous sommes dehors. C'est aussi vrai pour les étrangers qui veulent réussir des affaires en Chine.

C) La parfaite combinaison de l'environnement et des utilités

Les architectes ont bien intégré le design avec la topographie où le parc de Yanan Zhonglu est situé. Ils ont bien utilisé toutes les ressources immobilières au lieu de les considérer comme des obstacles.

D) L'écoute et la patience

Il est très important d'écouter les opinions des clients avec patience pour les satisfaire et leur offrir des produits à leur goût. Sinon, il y n'aura plus de commandes dans le futur et les clients peuvent dire de vous de mauvaises choses qui empêcheront les autres clients potentiels de vous contacter pour leurs projets.

E) Une innovation technique remarquable.

Contrairement aux autres, ils ont offert une proposition qui rendait possible une combinaison parfaite de l'Occident avec l'Orient dans l'aménagement stéréoscopique des espaces verts publics.

5.3 Joint-Venture- Éducation

Le cas du programme commun de MBA pour cadre de l'UQAM et de CUMT de 2000 à 2004

Le profil de l'UQAM

L'Université du Québec à Montréal (UQAM) est une université publique de langue française dont le rayonnement est international. Elle fut créée le 9 avril 1969 par le gouvernement du Québec. En date du 19 septembre 2008, l'UQAM a plus de 39000 étudiants inscrit à l'automne 2008. Au 1^{er} janvier 2008, l'UQAM comptait 993 professeurs, 27 maîtres de langues, 2008 chargés de cours ainsi que des cadres et des employés de soutien. Elle offre plus de 290 programmes de 1^{er} cycle et de cycles supérieurs. Six facultés et une école, subdivisées en 37 départements et écoles, représentent les grands domaines d'enseignement, de recherche et de création de l'UQAM.

Le but du programme

Le programme commun de MBA en Chine a pour objectif de rehausser le niveau de formation des gestionnaires chinois pour mieux s'adapter à la tendance de mondialisation de l'économie en offrant des cours adaptés aux besoins des étudiants chinois.

Le corps professoral

Les cours sont donnés par des professeurs de l'UQAM et des professeurs chinois du CUMT (moitié-moitié) en anglais et mandarin.

Les conditions d'admission

Les étudiants potentiels doivent satisfaire à au moins une des trois conditions ci-dessous :

- 1) Être titulaire d'un diplôme de baccalauréat et posséder une expérience professionnelle pertinente d'au moins trois années;
- 2) Être diplômé du collège et posséder une expérience professionnelle pertinente d'au moins cinq années;
- 3) Être titulaire d'un diplôme de maîtrise et posséder une expérience professionnelle pertinente d'au moins deux années;

La durée d'une promotion

La durée d'une promotion est normalement de trois ans, avec des cours intensifiés en week-ends ou durant certaines semaines. Il y a trois promotions par année.

La scolarité

Ce programme à caractère professionnel comporte 45 crédits.

Un peu d'histoire : Dr. Prosper Bernard et la Chine

Dr. Prosper Bernard s'est rendu en Chine en 1983 pour la première fois pour négocier un projet de formation en gestion et préparer la venue au Canada d'étudiants chinois ainsi que la venue en Chine de professeurs canadiens pour la formation en gestion en tant que représentants des quatre universités situées à Montréal et aussi à titre de représentants du gouvernement canadien. Après trois visites à Xuzhou, Province de Jiangsu, en 1999, Dr. Prosper Bernard a signé la lettre d'intention du programme commun de MBA avec l'Université des mines et de la technologie de Xuzhou (China University of Mining and Technology, ou CUMT).

Père Prosper Bernard S.J, un oncle de Dr. Prosper Bernard, est tué à Fengxian, un petit village pas loin de Xuzhou en Chine, le 18 mars 1943 par un commissaire de l'armée

japonaise qui occupait le territoire. Même si Dr. Prosper Bernard n'a jamais rencontré son oncle Prosper en personne, il fut toujours intéressé par la Chine grâce à son oncle. Pendant des temps difficiles, Père Prosper Bernard S.J a invité les gens d'affaires locaux pour un repas afin de recueillir de l'argent par contribution volontaire pour supporter l'école qu'il avait créée avec deux autres Pères canadiens. Son oncle n'avait pas invité le commissaire japonais. Quelques mois après, ce dernier l'a tué ainsi que deux autres Pères canadiens.

Un résultat encourageant

Il y a déjà plusieurs promotions d'étudiants chinois locaux qui ont terminé leur études et ont obtenu leur diplômes de l'UQAM et de CUMT. L'UQAM a maintenant une réputation enviable établie en Chine grâce à la qualité de ses enseignements et de sa recherche et aux réussites de ses étudiants et diplômés. Plusieurs universités chinoises ont montré leur intérêt à coopérer avec l'UQAM pour des programmes communs.

Les facteurs de succès :

A) La compréhension de la culture chinoise et la ténacité de l'architecte du programme, Dr. Prosper Bernard

Dr. Prosper Bernard est intéressé par la Chine depuis son enfance parce que son oncle, Prosper Bernard S.J a donné sa vie pour les chinois, ce qui a eu beaucoup d'influence sur lui. Dr. Prosper Bernard comprend la Chine et les Chinois par le biais d'une correspondance écrite par son oncle à l'époque. Il a ensuite beaucoup étudié la Chine et maintenant il est un expert sur le sujet.

B) La demande des candidats, des managers chinois sur l'étude de la gestion moderne occidentale.

Pour les chinois, Xuzhou est une ville moins développée que les grandes villes comme Beijing ou Shanghai. Mais comme dans ces grandes villes, les dirigeants locaux ont aussi besoin d'opportunités pour approfondir leur étude de la gestion

moderne occidentale. Il est plus pratique et facile pour les habitants de l'endroit de faire des études dans leur ville au lieu d'aller à Shanghai ou Beijing, où il y a beaucoup de programmes similaires offrant un double diplôme (chinois et étranger).

C) La capacité et la mobilité des professeurs du Québec

À l'UQAM, il y a des professeurs qui peuvent avoir du temps pour aller en Chine et qui sont capables de donner des cours en anglais.

D) La collaboration de la partie chinoise, dirigée par le Doyen M. Song Xue Feng

Nous ne devons pas ignorer la coopération de la partie chinoise à ce succès. M. Song, le Doyen, a beaucoup aidé au succès du programme commun.

E) La patience

Il ne faut pas espérer des contrats vite faits de la part des Chinois après une seule rencontre. Après s'être présenté à Xuzhou en 1983, 1994 et 1995, Dr. Prosper Bernard a finalement signé une lettre d'intention avec CUMT en 1999. Quand nous envions le succès des gens qui ont réussi, nous devons toujours savoir ce qu'ils ont fait ou ont enduré avant de recueillir les fruits de leurs efforts. Nous avons rencontré un consultant invité au cours de Consultation dans notre programme de MBA Recherche, qui avait eu de mauvaises expériences, et qui finalement avait renoncé à faire des affaires en Chine. Mais après qu'il eut raconté son histoire, nous avons compris qu'il avait espéré obtenir des contrats avec des Chinois lors de sa première rencontre avec ceux-ci. Mais ce n'est pas de cette façon que les choses fonctionnent en Chine.

F) La présence

Loin des yeux, loin du cœur. Depuis 1983, Dr. Prosper Bernard a fait déjà plusieurs visites en Chine. Plusieurs fois par année depuis l'année 2000. C'est très important pour les entrepreneurs ou directeurs qui prennent des décisions d'aller en Chine au lieu d'envoyer leurs subordonnés (SUI 1997).

5.4 Secteur de Service -Haute Technologie

Le cas de l'exportation du logiciel d'ICAM en Chine

Profil d'entreprise

Corporation des Technologies ICAM est une compagnie montréalaise qui se trouve dans l'ouest de l'île. Elle se spécialise dans le développement et l'exécution post-traitante NC avancée et les solutions de simulation de machine-outil pour des fabricants dans chaque industrie principale autour du globe. Pendant plus de 35 ans, ICAM a fourni des solutions de post-traitement NC avancé aux industries de l'aéronautique, de l'automobile, d'équipement médical, d'équipement lourd et d'organisations électroniques, qui ont permis à celles-ci d'augmenter leur productivité en réalisant des exécutions industrielles plus grandes et avec plus de précision.

Produit et service

Le produit d'ICAM inclut : CAM-POST[®] - une solution permanente de logiciel post-traitant NC compatible avec tous les systèmes principaux CAD/CAM/PLM. Machine Virtuelle[®] - un simulateur graphique de machine-outil dépeignant le fonctionnement et les mouvements des machines de commande numérique par ordinateur pendant le post-traitement. Post-processeurs NC faits sur commande et outils d'usinage avancés de productivité comprenant: Usinage à grande vitesse, NURBS et Ajustage de précision d'arc.

ICAM offre également une gamme complète de services de consultation et de formation conçus pour accélérer la mise en œuvre et promouvoir les meilleures pratiques prouvées pour aider les clients à réaliser leurs objectifs industriels spécifiques.

La stratégie face au marché chinois, une politique de prudence

En tant que société qui a acquis beaucoup d'expérience sur des marchés étrangers, ICAM a décidé de s'attaquer au marché chinois en 2007. L'entreprise a engagé un diplômé de MBA du Canada, d'origine chinoise, pour la mission en Chine. Contrairement à la stratégie générale, ICAM a décidé de ne pas ouvrir un bureau de représentation ou établir une compagnie chinoise jusqu'au jour où l'entrée sur le marché chinois pourrait couvrir la dépense.

Le choix des clients et du point d'entrée

ICAM a choisi les trois catégories de clients : Les usines de machines-outils, les fabricants d'avions et les institutions de recherche sur la solution de logiciel post-traitant NC compatible avec tous les systèmes principaux CAD/CAM/PLM et Machine Virtuelle.

Et comme point d'entrée, ICAM a décidé de se présenter à l'Expo internationale des machines-outils de Beijing en 2007 pour leur première apparition sur le marché chinois.

Engagement d'un consultant - travail préparatoire

Avant d'aller à l'Exposition, ICAM a engagé pendant un mois un consultant basé dans la capitale chinoise et lui a donné pour mission de faire une recherche sur le marché et les clients choisis et d'établir une relation avant-mission. Le consultant ne connaissait pas les produits d'ICAM, mais c'était un expert du marché chinois. Après un court temps d'étude, le consultant a compris la nature et les points forts des produits et a réussi à établir pour ICAM une relation avec une trentaine de clients chinois qui ont promis d'aller rencontrer les agents d'ICAM au moment de l'Expo. Les fruits qu'ICAM a recueillis durant sa première présentation à l'Expo (même sans un stand réservé) a prouvé que sa décision d'engager un consultant était bonne et peu coûteuse.

Premiers fruits sur le marché chinois

Un accord stratégique de marketing d'ICAM avec Dalian Machine Tool Group (DMTG) a été signé à la première année de l'expo. Ce dernier est le plus grand fabricant de machines-outils en Chine. Cet accord assure l'intégration du post-traitement d'ICAM et la machine-outil NC avancée de DMTG.

En 2008, ICAM a consolidé son accord stratégique de Marketing avec DMTG par un accord d'agence qui permet aux clients chinois locaux d'obtenir des post-processeurs NC avancés directement de DMTG.

Ce lien d'affaire a fourni à ICAM un accès à la machine-outil des multi-haches de DMTG. Le partage au niveau de l'expertise technique et d'autres ressources tient compte d'une intégration réussie des produits/services respectifs d'ICAM et de DMTG. De plus, les deux entreprises vont collaborer également à des initiatives stratégiques de Marketing, y compris la Co-exposition aux expositions globales de machines-outils ainsi que la promotion des produits et des services l'une de l'autre sur le marché de NC.

Facteurs clés de succès dans le cas d'ICAM

A) Le choix stratégique du bon moment

ICAM avait déjà beaucoup d'expérience sur les marchés étrangers avant d'aller en Chine. L'exposition internationale des machines-outils de Beijing en 2007 fut une très belle occasion pour ICAM de se faire connaître des entreprises chinoises dans ce domaine.

B) La souplesse de la coopération

ICAM garantit l'intégration de la technologie avancée qu'elle possède et la machine-outil avancée de DMTG. L'accord permet les deux entreprises d'offrir un meilleur service aux clients chinois locaux.

C) Les travaux préparatoires avant d'y aller

La Chine est un grand marché intéressant pour les étrangers. Mais comme tout nouveau marché, il y a toujours des risques et des défis. Par conséquent, engager un consultant qui connaît bien le marché chinois afin d'être prêt pour les défis est très important avant d'aller en Chine.

D) La qualité et la réputation du produit

ICAM travaille dans le domaine des post-traitants depuis 35 ans. Elle offre des produits et services à de grandes compagnies comme Boeing, etc., et elle coopère avec des entreprises connues comme Siemens, etc., pour l'intégration technique. ICAM occupe toujours une position avancée dans son propre domaine.

E) L'assiduité sur le marché

Pour réussir sur le marché chinois, il n'est pas suffisant pour ICAM de maintenir sa position primordiale sur le marché global en mettant à jour sa technologie. La qualité et la réputation des produits et services sont importants, mais il faut toujours se présenter et être accessible aux clients sur le marché ciblé.

CHAPITRE VI CONCLUSION ET COMMENTAIRE

Avant d'en arriver à la conclusion, nous aimerions mentionner certains doutes présents dans l'esprit des entrepreneurs québécois qui veulent faire des affaires en Chine. Grâce à nos interviews directes avec des hommes d'affaires québécois ainsi que les interviews par téléphone, nous constatons qu'il existe quelques doutes qui font souvent obstacle à leur décision d'aller faire des affaires en Chine.

Le doute No.1 : La différence du système politique et économique crée l'incertitude.

Pour les étrangers, la Chine demeure un pays communiste avec un seul parti au pouvoir, contrairement aux pays occidentaux qui ont normalement deux partis ou plus. La Chine a connu des périodes troubles comme la Révolution culturelle et la manifestation de la place Tian'anmen il y a vingt ans. Mais aujourd'hui, la vie des chinois n'est plus comme celle de l'ère de Mao Zedong; les chinois sont plus pratiques qu'avant. Et le gouvernement chinois a souvent fait des règlements et lois pour satisfaire les gens du peuple afin de consolider son pouvoir politique.

Le doute No.2 : La langue.

Souvent, beaucoup de gens disent qu'étant donné qu'ils ne parlent pas la langue, ils ne peuvent pas aller en Chine pour faire des affaires. La langue ne devrait pas être un obstacle majeur. Si vous vous débrouillez bien en anglais, il vous est possible de voyager en Chine, et c'est surtout vrai dans les grandes villes, où vos interlocuteurs sont jeunes. Par contre, si vous parlez la langue chinoise, vous disposez d'un avantage.

Le doute No.3 : La copie de la technologie.

Il est vrai que le système politique et économique de la Chine diffère de celui du Canada et des autres pays occidentaux. Mais il faut avouer que malgré quelques critiques de l'Occident sur la situation des droits de l'homme, politiquement, la Chine est l'un des

pays les plus stables du monde depuis la fin de la Révolution culturelle. En plus, son système de « marché socialiste » (considéré comme non démocratique selon les critères occidentaux) a bel et bien développé le pays. En effet, la Chine exerce une politique de pragmatisme. Les pratiques internationales des affaires sont respectées. Il y a deux ans un projet de loi sur la protection des propriétaires privés a été adopté et mis en vigueur. Malheureusement, la piraterie existe encore en Chine. Par précaution, des mesures de protection sont nécessaires.

Suite à la présentation des cas contenus dans notre travail, nous pouvons conclure que pour réussir à faire des affaires en Chine, que ce soit par la voie de l'exportation directe des produits ou des services, ou par le moyen de la collaboration avec des partenaires locaux, ou même par la sous-traitance, les recommandations suivantes pourraient vous être utiles :

1) Si possible, il est préférable de faire une étude de marché approfondie avant d'amorcer son projet.

Il est préférable que cette étude soit faite par des étrangers qui possèdent une bonne expérience et compréhension de la culture chinoise en général et familier avec la ville ou le secteur d'affaires concerné, ou par des consultants chinois qui ont longuement vécus dans des pays occidentaux et qui comprennent les attitudes et la culture occidentales. Stefan H. Verstappen (2008) remarque aussi que les entreprises étrangères engagent souvent un consultant local avant de mettre les pieds en Chine.

2) Il faut que le produit/service s'adapte au marché choisi.

En raison de la différence culturelle et du niveau de vie, vos produits ou services destinés aux Chinois doivent être modifiés de façon à ce qu'ils puissent les accepter, que ce soit au niveau du prix ou de la forme. Peut-être même seront-ils complètement différents de ceux que vous offrez sur le marché nord-américain.

La maison à ossature de bois vendue en Chine devait absolument avoir un look de luxe. Le programme du MBA en Chine devait aussi satisfaire les besoins spécifiques des jeunes managers chinois. Hui Sui (1997) considère que l'adaptation est très importante pour réussir en Chine.

3) Le facteur de la culture et des coutumes est souvent plus important que vous imaginiez (Doucet 2004).

Nous n'insistons jamais trop sur la différence culturelle. Nombreux sont les cas d'échecs causés par la négligence sur ce point. C'est aussi vrai pour des entreprises chinoises au Québec que pour des firmes québécoises en Chine; pour des multinationales autant que pour des PME. Engager un manager local et lui donner un vrai pouvoir, c'est habituellement la mesure la plus efficace afin d'éviter des erreurs. Ici, la règle d'or, c'est le vrai pouvoir, pas seulement en apparence. Un proverbe chinois dit : Si vous employez un homme, il ne faut pas douter de lui. Bien sur il faut avoir une bonne connaissance de la Chine pour tous ce qui veut réussir de faire des affaires en Chine, ça peut être considéré comme un avantage comparatif contre ses concurrents. Par comparaison, les gens d'affaires étrangers qui veulent faire des affaires ici au Québec doivent avoir une idée sur le sirop d'érable, nos hivers, René Lévesque etc. Car la culture varie beaucoup d'un endroit à l'autre en Chine, comme nous avons traité dans Chapitre 2, (les dialectes, la personnalité, le climat, l'économie, la cuisine, etc.), il faut bien étudié ses dossiers avant.

4) Il faut surtout faire très attention aux pratiques courantes.

Il faut bien entendu connaître et respecter les lois et les règlements, mais quelques fois, cela n'est pas suffisant. Dans chaque région, chaque milieu professionnel, dans chaque province ou ville, il existe des pratiques différentes. Si vous ne connaissez pas ces pratiques, vous avez déjà perdu d'avance. Pire encore, ces pratiques n'ont jamais été notées sur papier ou publiées sur l'Internet.

Tout est invisible, comme si rien n'existait. Pourtant, tout le monde les suivent, les respectent. Ces pratiques viennent de la tradition, certaines sont raisonnables, d'autres non. Par exemple, si vous dînez avec les gens du nord de la Chine, ils vont vous obliger à boire de l'alcool avec eux; si vous ne voulez pas, ils ne seront pas contents, et vous risquez de ne pas pouvoir signer de contrats de collaboration. Mais, si vous êtes dans le sud du pays, vous avez toute la liberté de boire ou non. Nous craignons fort que des pratiques semblables continuent à exister pendant encore un bout de temps. Il est préférable de bien connaître et respecter ces rituels si vous voulez que vos affaires soient plus importantes.

5) Il faut bien choisir une région pour commencer

Comme nous l'avons noté dans le chapitre deux, pour bien réussir vos affaires, il faut bien choisir une région avant de commencer. Ce choix est très important. Car si vos produits ou services n'ont pas eu de succès dans une ville du nord, cela ne veut pas dire nécessairement qu'ils subiront le même sort dans une ville du sud. Une étude de marché approfondie peut vous aider à prendre votre décision quant au lieu et au moment de l'entrée sur le marché. La compagnie LOI et l'UQAM ont bien choisi la région d'entrée selon leur produits/service afin de réussir sur le marché chinois.

6) Il faut choisir ses stratégies en fonction de la nature du produit.

Il faut toujours penser aux éléments suivants avant d'adopter une stratégie appropriée: la demande du marché ciblé, la capacité financière des entreprises et les pratiques courantes du milieu professionnel. La compagnie LOI a adapté sa stratégie de développement au rythme de la croissance du marché en vue de déployer ses affaires en Chine. Hexter (2007) pense que c'est mieux d'adapter des opérations avancées réussies dans les marchés maturés, s'il y a lieu, au lieu d'adopter une stratégie unique pour le marché chinois.

7) Il ne faut pas avoir peur si vous ne parlez pas la langue, car son importance est souvent exagérée.

Il y a beaucoup de gens inquiets d'aller en Chine parce qu'ils ne parlent pas la langue. Mais en réalité, ce n'est pas un problème si vous pouvez trouver un bon interprète, idéalement qui a des expériences locales que les étrangers. Comme nous l'avons déjà mentionné au début de ce chapitre, il ne faut pas trop exagérer l'importance de la langue chinoise si vous parlez bien anglais, la langue considérée comme étant la langue des affaires. Mais c'est toujours appréciée par les chinois si vous pouvez apprendre un minimum de chinois (mandarin) avant de partir. Bien sur, si vous parlez bien le chinois, ce sera plus pratique pour votre séjour en Chine.

8) Il ne faut jamais négliger les détails (Doucet 2004).

Si vous regardez les Chinois pratiquer le Tai-chi, vous comprendrez que ce sont des gens très patients qui portent une grande attention à la relation d'équilibre entre leur corps et la nature afin de garder une bonne santé. Cet esprit de patience montre que les Chinois font très attention aux moindres détails dans leur vie et dans leur travail quotidien. Un projet d'exportation, un programme d'éducation et un logiciel destiné au marché chinois doivent être vérifiés dans leurs moindres détails avant d'être expédiés en Chine. Le moindre petit défaut peut vous coûter cher et risque de vous faire perdre la confiance de vos clients. Les exécuteurs de tous les projets que nous avons cités dans ce travail ont tous mis énormément d'efforts afin de convaincre leurs partenaires chinois de les accepter. Dans ces cas de réussite, rien n'a été laissé au hasard. Chaque détail des projets a été vu à la loupe.

9) Ne pas exporter de produits ou services démodés.

La plus destructrice des fausses impressions, est de penser qu'il suffit de livrer à la Chine des produits et services de seconde qualité ou un peu démodés, puisque

le niveau global y est moins élevé qu'ici. C'est une idée reçue complètement erronée. Ce dont la Chine a besoin aujourd'hui n'est plus du tout ce dont elle avait besoin il y a 20 ans. Les gens cherchent des produits et des services de première qualité, nouveaux ou originaux, et qui puissent les aider à améliorer leurs propres produits et services et non pas les concurrencer. Les cas de LOI, de WAA, d'ICAM ou du programme de l'UQAM à Xuzhou sont tous des produits et services originaux.

10) Il faut bien suivre la tendance politique, économique et sociale pour faire des prévisions plus précises.

Quand nous faisons des affaires, nous ne pouvons jamais ignorer la tendance économique locale et globale pour prendre les décisions principales sur le marché ciblé. Il faut bien suivre les nouvelles politiques, économiques et sociales pour éviter la grosse perte ou pour déterminer la quantité de commandes.

11) Il faut être le premier dans son domaine d'aller entrer le marché chinois, peu import vous être le plus grande ou pas (Sui 1997). Nous pouvons trouver facilement plus de restaurants McDonald's et celui de PFK en Amérique du Nord. Mais ce n'est pas vrai en Chine. Il y a deux fois plus de restaurants PFK que McDonald's. La majorité des jeunes chinois préfère PFK à McDonald's. En Chine, PFK est entré dans le marché un peu plus tôt que McDonald's, 3 ans plus tôt. Ce n'est pas long comme trois ans, mais suffisamment pour faire une différence.

12) Il faut être prudent. Nous ne pouvons pas agir en se basant seulement sur nos intuitions personnelle, particulièrement quand il s'agit des lois et des réglementations dans un autre pays. Il faut trouver des avocats qui connaissent bien les lois et les règles où nous voulons de faire des affaires, ou au moins nous

devons bien étudier les lois et les réglementations soi-même, pour éviter des problèmes potentiels.

13) Il faut avoir la patience et la persévérance. Ce n'est pas facile de réussir dans un pays étranger, même si les produits/services sont populaires dans notre marché local. Chaque année, il y a beaucoup de gens d'affaires étrangers entrent le marché chinois pour trouver leur place. C'est aussi vrai qu'il y en a beaucoup parmi eux qui retournent dans leur pays d'origine rapidement. Voici leur cheminement typique : il n'y a presque pas de productivité pendant la première année; il y a beaucoup de frustrations culturelles, i.e. les valeurs, les modèles de gestion etc., pendant la deuxième; et ils planifient leur retour à la troisième année. Il faut avoir de la patience et de la persévérance pour réussir en Chine. Il faut avoir assez d'argent pour subsister un certain temps avant de faire des profits.

14) Il faut bien faire des relations de réseaux (Guanxi) (Graham 2003, Doucet 2004, Verstappen 2008) .

Il est très important de bien faire le réseautage en Chine. En Chine, les partenaires doivent se faire confiance avant de faire des affaires. Maintenant, il y a plus de capacité de produire des produits ou de fournir des services que les besoins. Pourquoi un client doit choisir ce fournisseur parmi tous ses concurrents? Il est facile d'atteindre des exigences sur la qualité de produits/services, mais les chinois font des affaires au niveau de confiance. Dans les pays occidentaux, les acheteurs et les vendeurs sont égaux. Mais en Chine non. De plus, ils sont souvent des amis, qui ont une relation privée quand comparé avec des occidentaux. Mais il ne faut pas s'imaginer que le Guanxi peut régler tous les problèmes. Il faut toujours avoir de bons produits/services à vendre de qualité à de bon prix. Et il faut faire attention de ne pas se fier à quelques personnes qui vantent leur réseau de contacts parce que ce n'est pas toujours la vérité.

Quand nous comparons nos conclusions avec ce que nous avons trouvé dans la partie Review de la Littérature, nous trouvons qu'il y a des points communs ainsi que les points proviennent des expériences pratiques des experts.

Les points communs sont suivants:

- 1) **Il faut bien faire des relations de réseaux (Guanxi).**
- 2) **Le produit/service s'adapte au marché choisi.**
- 3) **Le facteur de la culture et des coutumes.**
- 4) **Il faut choisir ses stratégies en fonction de la nature du produit**
- 5) **Ne jamais négliger les détails.**
- 6) **être le premier dans son domaine d'aller entrer le marché chinois, peu import vous être le plus grande ou pas.**
- 7) **Il faut avoir la patience et la persévérance.**

Et les points de vus acquis pendant les interviews :

- 1) **la langue chinoise n'est pas un problème majeur.**
- 2) **faire une étude de marché approfondie avant d'amorcer son projet.**
- 3) **Il faut bien suivre la tendance politique, économique et sociale pour faire des prévisions plus précises.**
- 4) **Ne pas exporter de produits ou services démodés.**
- 5) **Il faut être prudent.**
- 6) **Il faut bien choisir une région pour commencer.**
- 7) **Attention aux pratiques courantes.**

Nous espérons que les conclusions de cette recherche peuvent être pratiques pour vous aider de réussir en Chine, qui est basant sur les interviews avec des experts québécois que nous avons bien choisis. Cette recherche est basée sur les cas québécois, mais nous croyons que cela peut aussi être utilisé par les étrangers (non-québécois) qui veulent aller en Chine.

BIBLIOGRAPHIE

- Ambler, Tim, Witzel, Morgen, et Xi, Chao, 2009, *Doing business in China*, London; New York: Routledge, 289 p.
- Bernard, Prosper M., Bernard, Prosper S.J et Bernard, Prosper Jr. 2000, *De l'autre côté de la terre: la Chine*, Montréal, Sciences et culture, 383 p.
- Bernard, Prosper, M.& Bernard, Prosper Jr. 2001, *In China forever*, Sciences & Culture., and Sarasota, Florida, University Consortium of the Americas, 336 p.
- Byham, William C., Euerring, Erik, Luo, Yue-er, et Proudfoot, Bill, 2008, *Leadership Success in China: An Expatriate's Guide*, DDI Press, 256 p.
- Chan, John L. 2003, *China streetmart: what you must know to be effective and profitable in China*, Singapore: Prentice Hall, 323 p.
- Dallas, Nick, 2008, *How to do business in China : 24 lessons in engaging the dragon*, New York, NY : McGraw-Hill, 110 p.
- Doucet, Mia, 2004, *China in Motion 17 Secrets to Slashing the Time to Production, Market, Profits in China, Japan and South Korea*, Bankerman Press, 192 p
- Fairbank, John K., et Goldman, Merle, 2006, *China: A New History*, Belknap Press of Harvard University Press, 640 p.

- Gallo, Frank T., 2008, *Business Leadership in China : how to blend best Western Practices with Chinese Wisdom*, Singapore; Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., 224 p.
- Graham, John L. et Lam N. Mark, 2003, *The Chinese Negotiation*, *Harvard Business Review*, Boston: Harvard Business School Press, 31-55 p.
- Granger, Serge. 2005, *Le Lys et le Lotus. Les relations du Québec avec la Chine de 1650 à 1950*, Montréal : VLB éditeur, 192 pages.
- Herzberg, Larry et Qin, 2008, *China Survival Guide: How to Avoid Travel Troubles and Mortifying Mishaps*, Berkeley, California: Stone Bridge Press, 192 p.
- Hexter, Jimmy et Woetzel, Jonathan R., 2007, *Bringing best practice to China*, The McKinsey Quarterly Number 4, McKinsey&Company, 7 p.
- Hexter, Jimmy et Woetzel, Jonathan R., 2007, *Operation China : from strategy to execution*, Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 212 p.
- Hofer, Markus et Ebel, Bernhard, 2007, *Business success in China*, Berlin; New York: Springer, 275 p.
- Kenna, Peggy et Lacy, Sondra, 1994, *Business China: A Practical Guide to Understanding Chinese Business Culture*, McGraw-Hill, 55 p.
- Lam, N. Mark et Graham, John L., 2007, *China now: doing business in the world's most dynamic market*, New York: McGraw-Hill, 385 p.

- Langenberg, Eike A., 2007, *Guanxi and business strategy: theory and implications for multinational companies in China*, Heidelberg : Physica; London : Springer, 226 p.
- Luo, Yadong, 2000, *Guanxi and Business*, World Scientific Publishing Company, 342 p.
- March, Robert M., et Wu, Su-Hua, 2006, *The Chinese Negotiator : How to Succeed in the World's Largest Market*, Kodansha International, 280 p.
- Marcotte, Claude, 1999. « Connaissances, apprentissage et succès lors du transfert de technologie en Chine ». Thèse de doctorat en administration, Montréal, Université du Québec à Montréal, 323 p.
- Morrison, Terri, Conaway, Wayne A. et Borden, George A., 2006, *How to Do Business in Sixty Countries: Kiss, Bow, or Shake Hands*, Bob Adams, Inc, 55-62 p.
- Seligman, Scott D. et Trenn, E., 1999, *Chinese Business Etiquette: A Guide to Protocol, Manners, and Culture in the People's Republic of China*, Grand Central Publishing, 304 p.
- Stuttard, John B., 2000, *The New Silk Road : Secrets of Business Success in China Today*, Wiley, 144 p.
- Tian, Xiaowen, 2007, *Managing international business in China*, Cambridge, UK : Cambridge University Press, 295 p.

Verstappen, Stefan H., 2008, *Chinese Business Etiquette: the Practical Pocket Guide*, Stone Bridge Press, Berkeley, California, 146p.

Vorapheth, Kham, 2006, *Patrons, réussissez votre Chine!* Paris, L'Harmattan, 490 p.

Wang, Shilong. 1996. «Evaluation of Key factors in successful operation of joint ventures in China». Thèse de Maîtrise en administration, Montréal, Université de Concordia, 48 p

Zinzius, Birgit, 2004, *Doing Business in the New China: A Handbook and Guide*, Praeger Publishers, 256 p.

Sites Internet:

China University of Mining and Technology. 2009. *CUMT : China University of Mining and Technology*. En ligne. <<http://sm.cumt.edu.cn/mba/MBAjiaoxue.asp>>. Consulté le 12 avril 2009.

Corporation des Technologies ICAM- traitement post-processeur avancée, simulation machine basée, 2009, *ICAM : Corporation des Technologies ICAM*. En ligne. <http://www.icam.com/french/index_fr.php>. Consulté le 12 avril 2009.

Gouvernement Canada, 2009, *Le financement des petites et moyennes entreprises innovatrices au Canada*, En ligne. <http://www.pme-prf.gc.ca/eic/site/sme_fdi-prf_pme.nsf/fra/02147.html>. Consulté le 11 mai 2009.

Industrie Canada, 2009, *Industrie Canada : Site web d'Industrie Canada*. En ligne. <<http://www.ic.gc.ca/eic/site/ic1.nsf/fra/accueil>>. Consulté le 12 avril 2009.

Ministère du développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, 2009, *MDEIE : Ministère du développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation*. <<http://www.mdeie.gouv.qc.ca/>>. Consulté le 12 avril 2009.

Ministère des Relations Internationales, 2009, *MRI : Ministère des Relations Internationales*. En ligne. <<http://www.mri.gouv.qc.ca/>>. Consulté le 12 avril 2009.

ROCARE, 2009, *ROCARE: Extraits de guides pour la Recherche Qualitative*, En ligne. <<http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/interview.php>>. Consulté le 12 avril 2009.

Statistique Canada, 2009, *Statistique Canada : Organisme statistique national du Canada*. En ligne. < <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-fra.html> >. Consulté le 12 avril 2009.

Statistique Chine, 2009, *Statistique Chine : Organisme statistique national de la Chine*. En ligne. < <http://www.stats.gov.cn/> >. Consulté le 12 avril 2009.

Statistique Québec, 2009, *Statistique Québec : Institut de la statistique du Québec*. En ligne. < <http://www.stat.gouv.qc.ca/> >. Consulté le 12 avril 2009.

Université du Québec à Montréal. 2009, *UQAM : l'Université du Québec à Montréal*. En ligne. < <http://www.uqam.ca/> >. Consulté le 12 avril 2009.

Williams, Asselin, Ackaoui et Associés Inc., 2009, *WAA : Williams, Asselin, Ackaoui et Associés Inc.* En ligne. < <http://www.waa-ap.com/indexfr.html> >. Consulté le 12 avril 2009.

Communik-Asie, 2009, *Communik_Asie*. En ligne. < <http://www.communikasie.com/publications.htm> >. Consulté le 20 juin 2009

ANNEXE A LES PRINCIPALES ENTENTES QUÉBEC - CHINE

Six ententes majeures sont en vigueur entre le Québec et le gouvernement central de la Chine :

- Entente de coopération en matière d'enseignement supérieur entre le gouvernement du Québec et le ministère de l'Éducation de la République populaire de Chine (2003);
- Entente portant sur la reconnaissance mutuelle des diplômes, signée à l'occasion de la Mission Québec - Chine 2005. Celle-ci crée un cadre facilitant la mobilité étudiante entre le Québec et la Chine;
- Entente de coopération dans les domaines de la science et de la technologie entre le gouvernement du Québec et le ministère de la Science et de la Technologie de la République populaire de Chine signée en 1995 et renouvelée en 2005;
- Entente de coopération entre le gouvernement du Québec et le Bureau des experts étrangers de la République populaire de Chine (1996);

- Entente de coopération entre l'Office de la langue française du Québec et la Régie du traitement informatique des langues et des écritures de la République populaire de Chine (1999);
- Entente de coopération (MOU) dans le domaine de l'investissement signée entre Investissement Québec et le Investment Promotion Agency of the Ministry of Commerce of the RPC, au cours de la Mission Québec – Chine 2005.

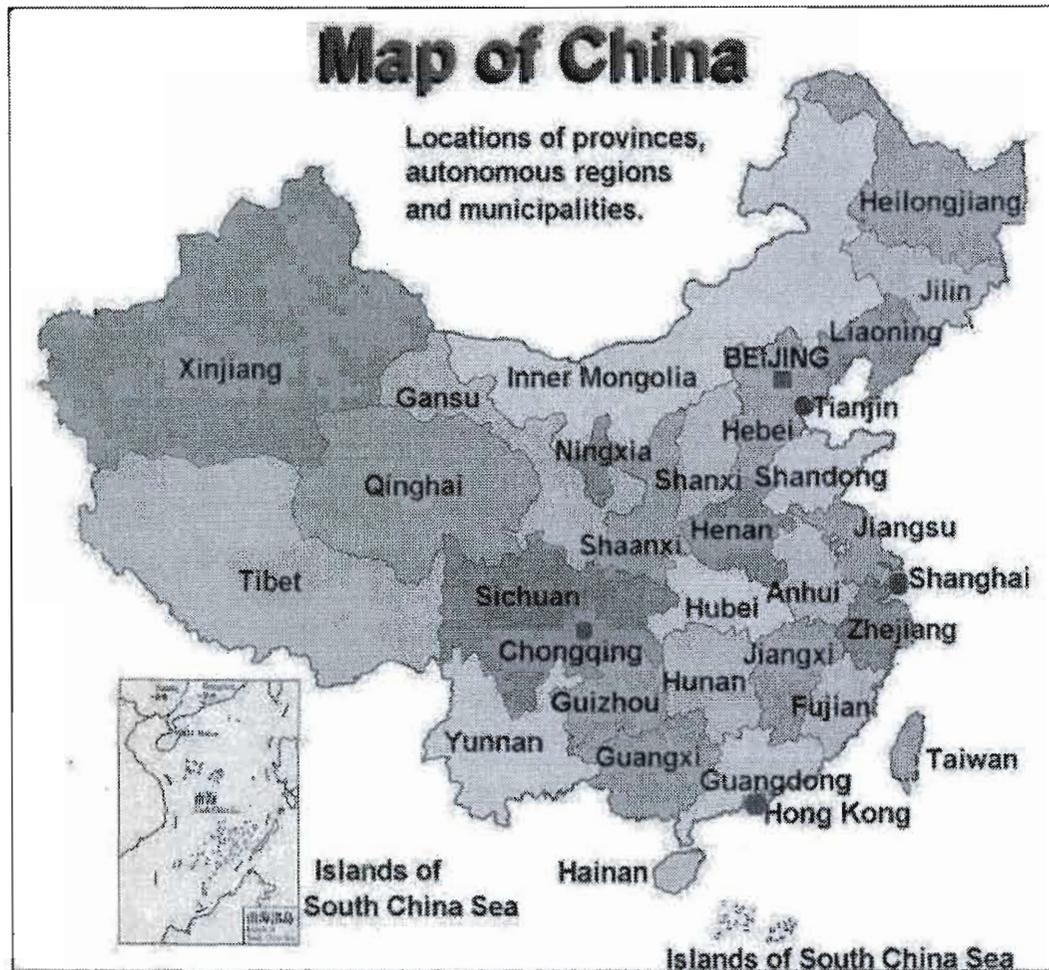
Huit ententes avec des gouvernements locaux sont actuellement en vigueur:

- Déclaration conjointe de coopération Québec - Shandong signée par le premier ministre, M. Jean Charest, à l'occasion de la Mission Québec – Chine 2005. Le document a permis l'établissement d'une coopération avec la province du Shandong;
- Entente visant le renforcement de la coopération dans les domaines de la science et de la technologie entre le gouvernement du Québec et la Commission de la science et de la technologie de Shanghai. Cette entente signée en 1996 a été renouvelée lors de la Mission Québec – Chine 2005;
- Entente de réciprocité en matière de science et de technologie entre le gouvernement du Québec et l'Association chinoise pour la science et

la technologie de Pékin (1984);

- Entente de coopération économique, scientifique et technologique entre le gouvernement du Québec et le gouvernement populaire de la province du Hubei (1994);
- Entente de coopération en matière d'agriculture entre le gouvernement du Québec et la Commission pour la science et la technologie du Shaanxi (1983);
- Entente de coopération économique entre le gouvernement du Québec et le gouvernement de la province du Liaoning (1997);
- Entente signée lors de la Mission Québec – Chine 2005 entre Investissement Québec et le Shanghai Foreign Investment Commission (FID);
- Entente de coopération dans les domaines de la science et de la technologie signée entre le gouvernement du Québec et le gouvernement du Shandong en octobre 2006, lors de la mission de la ministre des Relations internationales.

ANNEXE B CARTE DE LA CHINE



Source: Columbia University East Asian Curriculum Project (used with permission)
URL location: <http://www.fas.usda.gov/pecad/remote/china/chinamap.gif>

ANNEXE C PIB DE LA CHINE 1978-2007

(Source: Statistique Chine, Rapport Annuel Chine 2008

<<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2008/indexeh.htm>>)

2-1 Gross Domestic Product

Data in this table are calculated at current prices.

Year	(100 million yuan)							
	Gross National Income	Gross Domestic Product	Primary Industry	Secondary Industry		Tertiary Industry		Per Capita GDP (yuan)
				Industry	Construction	Industry	Construction	
1978	3645,2	3645,2	1027,6	1745,2	1607,0	138,2	872,5	381
1979	4062,6	4062,6	1270,2	1913,5	1769,7	143,8	878,9	419
1980	4545,6	4545,6	1371,6	2192,0	1996,5	195,5	982,0	463
1981	4889,5	4891,6	1559,5	2255,5	2048,4	207,1	1076,6	492
1982	5330,5	5323,4	1777,4	2383,0	2162,3	220,7	1163,0	528
1983	5985,6	5962,7	1978,4	2646,2	2375,6	270,6	1338,1	583
1984	7243,8	7208,1	2316,1	3105,7	2789,0	316,7	1786,3	695
1985	9048,7	9016,0	2564,4	3866,6	3448,7	417,9	2585,0	858
1986	10274,4	10275,2	2788,7	4492,7	3967,0	525,7	2993,8	963
1987	12050,6	12058,6	3233,0	5251,5	4585,8	665,8	3574,0	1112
1988	15036,8	15042,8	3865,4	6587,2	5777,2	810,0	4590,3	1366
1989	17000,9	16992,3	4265,9	7278,0	6484,0	794,0	5448,4	1519
1990	18718,3	18667,8	5062,0	7717,4	6858,0	859,4	5888,4	1644
1991	21826,2	21781,5	5342,2	9102,2	8087,1	1015,1	7337,1	1893
1992	25937,3	25923,5	5866,6	11699,5	10284,5	1415,0	9357,4	2311
1993	35260,0	35333,9	6963,8	16454,4	14188,0	2266,5	11915,7	2998
1994	48108,5	48197,9	9572,7	22445,4	19480,7	2964,7	16179,8	4044
1995	59810,5	60793,7	12135,8	28679,5	24960,6	3728,8	19978,5	5046
1996	70142,5	71176,6	14015,4	33835,0	29447,6	4387,4	23325,2	5846
1997	78060,8	78973,0	14441,9	37543,0	32921,4	4621,6	26988,1	6420
1998	83024,3	84402,3	14817,6	39004,2	34018,4	4985,8	30580,5	6796
1999	88479,2	89677,1	14770,0	41033,6	35861,5	5172,1	33873,4	7159
2000	98000,5	99214,6	14944,7	45555,9	40033,6	5522,3	38714,0	7858
2001	108068,2	108655,2	15781,3	49512,3	43580,6	5931,7	44361,6	8622
2002	119095,7	120332,7	16537,0	53896,8	47431,3	6465,5	49898,9	9398
2003	135174,0	135822,8	17381,7	62436,3	54945,5	7490,8	56004,7	10542
2004	159586,7	159878,3	21412,7	73904,3	65210,0	8694,3	64561,3	12336
2005	184088,6	183217,4	22420,0	87364,6	77230,8	10133,8	73432,9	14053
2006	213131,7	211923,5	24040,0	103162,0	91310,9	11851,1	84721,4	16165
2007	251483,2	249529,9	28095,0	121381,3	107367,2	14014,1	100053,5	18934

ANNEXE D STATISTIQUES DES AFFAIRES DE LA CHINE

(Source: THE US-CHINA BUSINESS COUNCIL,

<<http://www.uschina.org/statistics/tradetable.html>>)

Table 4: China's Trade with the World (\$ billion)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Exports	194.9	249.2	266.2	325.6	438.2	593.3	762.0	969.1	1,218.6	1,428.5
% change	6.1	27.8	6.8	22.4	34.6	35.4	28.4	27.2	25.7	17.2
Imports	165.7	225.1	243.6	295.2	412.8	561.2	660.0	791.6	955.8	1,133.1
% change	18.2	35.8	8.2	21.2	39.8	36.0	17.6	20.0	20.8	18.5
Total	360.6	474.3	509.8	620.8	851.0	1,154.6	1,421.9	1,760.7	2,173.8	2,561.6
% change	11.3	31.5	7.5	21.8	37.1	35.7	23.2	23.8	23.5	17.8
Balance	29.2	24.1	22.5	30.4	25.5	32.1	102.0	177.5	262.2	295.5

Table 5: China's Top Exports 2008 (\$ billion)

*Percent change over 2007			
Source: PRC General Administration of Customs, <i>China's Customs Statistics</i>			
HS#	Commodity Description	Volume	% Change*
85	Electrical machinery & equipment	342.0	13.9
84	Power generation equipment	268.6	17.5
61, 62	Apparel	113.0	4.0
72, 73	Iron & steel	101.8	32.9
90	Optics & medical equipment	43.4	17.0
94	Furniture	42.8	19.0
28, 29	Inorganic & organic chemicals	42.4	39.9
87	Vehicles, excluding railway	39.3	23.5
95	Toys & games	32.7	20.6
27	Mineral fuel and oil	31.6	52.0

Table 6: China's Top Imports 2008 (\$ billion)

*Percent change over 2007

Source: PRC General Administration of Customs, *China's Customs Statistics*

HS#	Commodity Description	Volume	% Change*
85	Electrical machinery & equipment	266.5	3.8
27	Mineral fuel & oil	169.1	61.1
84	Power generation equipment	138.9	11.8
26	Ores, slag & ash	86.4	59.9
90	Optics & medical equipment	77.7	11.7
39	Plastics & articles thereof	48.9	7.8
28, 29	Inorganic & organic chemicals	48.5	8.3
72, 73	Iron & steel	35.1	12.9
87	Vehicles other than railway	26.9	21.7
74	Copper & articles thereof	26.1	-3.9

Table 7: China's Top Trade Partners 2008 (\$ billion)

*Percent change over 2007

Source: PRC General Administration of Customs, *China's Customs Statistics*

Rank	Country/Region	Volume	% Change*
1	United States	333.7	10.5
2	Japan	266.8	13.0
3	Hong Kong	203.7	3.3
4	South Korea	186.1	16.2
5	Taiwan	129.2	3.8
6	Germany	115.0	22.2
7	Australia	59.7	36.1
8	Russia	56.8	18.0
9	Malaysia	53.5	15.2
10	Singapore	52.4	10.5

**Table 8: China's Top Export Destinations 2008
(\$ billion)**

*Percent change over 2007			
Source: PRC General Administration of Customs, <i>China's Customs Statistics</i>			
Rank	Country/Region	Volume	% Change*
1	United States	252.3	8.4
2	Hong Kong	190.7	3.4
3	Japan	116.0	13.8
4	South Korea	74.0	31.0
5	Germany	59.2	21.5
6	The Netherlands	46.0	10.8
7	United Kingdom	36.1	13.9
8	Russia	33.0	15.9
9	Singapore	32.3	7.9
10	India	31.5	31.2

**Table 9: China's Top Import Suppliers 2008
(\$ billion)**

*Percent change over 2007			
Source: PRC General Administration of Customs, <i>China's Customs Statistics</i>			
Rank	Country/Region	Volume	% Change*
1	Japan	150.7	12.5
2	South Korea	112.2	8.1
3	Taiwan	103.3	2.3
4	United States	81.4	17.4
5	Germany	55.8	23.0
6	Australia	37.4	44.8
7	Malaysia	32.0	11.8
8	Saudi Arabia	31.0	76.6
9	Brazil	29.7	62.2
10	Thailand	25.6	13.2

ANNEXE E L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER EN CHINE

(Source: THE US-CHINA BUSINESS COUNCIL,

http://www.uschina.org/statistics/fdi_cumulative.html>)

Non-Financial FDI by Vehicle Type						
	Number of Projects			Utilized FDI Value (\$ billion)		
	2007	2008	% Change	2007	2008	% Change
Total FDI	37,871	27,514	-27.4	74.8	92.4	23.6
EJVs	7,649	4,612	-39.7	15.6	17.3	11.0
CJVs	641	468	-27.0	1.4	1.9	34.4
WFOEs	29,543	22,396	-24.2	57.3	72.3	26.3
Foreign-invested shareholding ventures	38	38	0.0	0.5	0.9	74.7

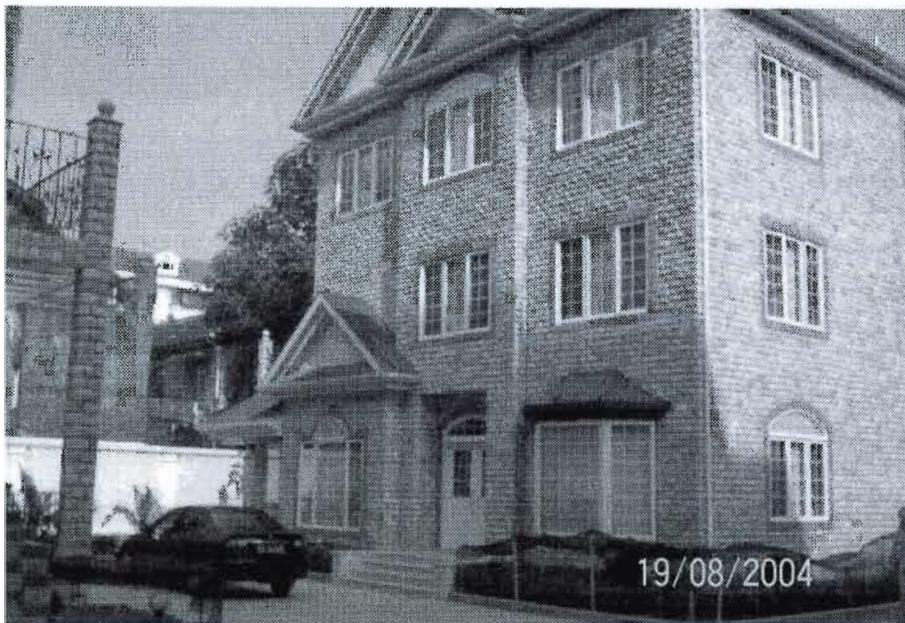
Notes: EJVs = equity joint ventures; CJVs = cooperative joint ventures; WFOEs = wholly foreign-owned enterprises

Source: MOFCOM

Top 10 Origins of Non-Financial FDI			
Country/Region of Origin	Amount Invested 2007	Amount Invested 2008	Year-on-Year Growth
	(\$ billion)	(\$ billion)	(%)
Hong Kong	27.7	41.0	48.1
British Virgin Islands	16.6	16.0	-3.6
Singapore	3.2	4.4	39.3
Japan	3.6	3.7	1.8
Cayman Islands	2.6	3.2	22.3
South Korea	3.7	3.1	-14.8
United States	2.6	2.9	12.5
Western Samoa	2.2	2.6	17.5
Taiwan	1.8	1.9	7.0
Mauritius	1.3	1.5	12.1

Source: MOFCOM

ANNEXE F MAISON DE LOI



ANNEXE G LISTE DES EXPERTS

No	Nom et Prénom	Occupation
1	Éric VENDETTE	Consultant en ressources humaines
2	Gabriel GAUDETTE	Diplomate, ancien Représentant du Québec à Shanghai
3	Li HUI	Consultant
4	Jules NADEAU	Président du Communik-Asie, Sinologue, Consultant (en affaires asiatiques) et Journaliste
5	Liang XIANG	Président de La compagnie LOI, Consultant
6	Patrick PARADIS	Président de la compagnie Giolong International
7	Philippe DOYON	Consultant
8	Pierre SAINT-LOUIS	Avocat québécois en Chine (Immigration et des affaires)
9	Dr. Prosper M. BERNARD	Professeur, Département Stratégies des affaires (UQAM)
10	Roger R. LAPLANTE	Président de la compagnie Errel International
11	Zhiyong HU	Représentant d'ICAM en Chine
12	Robert MORRISSETTE	Consultant

ANNEXE H QUESTIONNAIRE

Introduction:

Hello, my name is Ying Qing HOU. I am an MBA Research student at UQAM. The current research we are doing is about the key success factors for foreigners in China. Your participation is highly appreciated. Your answers are very important to us and will be strictly confidential.

*The questions below are adapted according to each interviewee' situation during the interview.

Definition:

Factors of success for foreigners in China:

- Understand the relationship culture: Guanxi

Guanxi broadly means "connections" but also refers to the amount of pull of influence a person wields. (Verstappen, 2008)⁵ It is very important to have mutual trust and to form friendships. In order to trade successfully, there must be a trading of friendship with our partner. (Hui SUI, 1997)

- Be patient

Generally, for new business development, several trips to China will probably be necessary before the business contracts are finalized. Do not expect a fast agreement from the Chinese side. (Verstappen, 2008)

- Understand the language (Mandarin-Chinese)

⁵ Verstappen, Stefan H., 2008, Chinese Business Etiquette: the Practical Pocket Guide, Stone Bridge Press, Berkeley, California, 146p.

Mandarin is the main language of government, the media, and education in China and Taiwan, and one of the four official languages in Singapore. (Verstappen, 2008)

- Adapt to the new situation in China

To invest or do business with the Chinese people, it's important to know China's laws and regulations. Things can't always be done the way they're being done in Canada. Doing business with a foreign country requires adapting to that particular country. (Hui SUI, 1997)

Questions:

Question 1: Do you have experience on doing business in China yourself or working with foreigners who are doing business in China? Can you talk about it?

Question 2: What do you think about the relationship culture in China, i.e. Guanxi? Do you think it's a must to have good contacts for foreigners before they can succeed in doing business in China?

Question 3: Do you know a lot about China? Do you think there's a relation between having enough knowledge about China (social, cultural, etc.) and having success in China? Can you talk more about the cultural differences you experienced?

Question 4: Do you speak Chinese? Do you think there's a relation between speaking Chinese (Mandarin) and having success in doing business in China for foreigners or not?

Question 5: Before you go and do business in China, did you do feasibility report yourself or by hiring a local consultant? If you hired a consultant to do so, what are your criteria to choose?

Question 6: Do you do business in China the same way as you do business in Quebec? What is your role, client or supplier? Do you think it takes long time before having contract done with

Chinese or it is enough efficient? Did you try to adapt yourself and your product/service when you are doing business in China?

Question 7: Do you think there are any major obstacles that prevent foreigners from succeeding in doing business in China? Can you talk about it?

Question 8: Are there other factors of success we forgot to talk about?

Thank you very much for your cooperation and your time. We would be more than happy to send you the result of this research if you want.