

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif.....	iii
1. Introduction.....	1
2. Contexte du stage.....	2
3. Présentation de l'organisme d'accueil.....	3
4. Méthodologie.....	5
4.1 Les études de marché.....	5
4.2 La mission commerciale Corriveau et Girard.....	7
5. Résultats.....	8
5.1 Étude sur les opportunités d'affaires pour les entreprises québécoises de l'environnement et des technologies vertes en Chine.....	9
5.1.1 Contexte du mandat.....	9
5.1.2 Le système économique contrôlé de la Chine.....	10
5.1.3 L'hypothèse de Linder et le cycle de produit.....	11
5.1.4 Les mesures protectionnistes.....	13
5.1.5 Les principaux modes d'entrée.....	15
5.2 Étude de faisabilité pour le compte de Prodex.....	15
5.2.1 L'objectif de Prodex de vouloir intégrer le marché chinois.....	16
5.2.2 L'analyse préliminaire du pays.....	16
5.2.3 Les opportunités et contraintes du marché chinois.....	17
5.2.4 Les capacités et ressources pour réussir sur le marché.....	19
5.2.5 Les forces et faiblesses de Prodex.....	21
5.2.6 Le mode d'entrée suggéré.....	21
5.3 La mission commerciale Corriveau et Girard.....	22
5.3.1 Les sept dimensions de F. Tompenaars.....	22
6. Recommandations.....	28
6.1 La logistique du stage et le travail du stagiaire.....	29
6.2 La gestion du temps.....	30
6.3 La planification d'une mission commerciale.....	33
7. Conclusion.....	37
8. Annexes.....	38
8.1 Offre de services.....	38
8.2 Offre de services présentée aux architectes Corriveau et Girard, dans le cadre de leur mission commerciale à Tianjin, en Chine.....	43
8.3 Sommaire exécutif de l'étude sur les opportunités d'affaires pour les entreprises québécoises de l'environnement et des technologies vertes en Chine.....	49
8.4 Principaux modes d'entrée sur le marché chinois.....	54
8.5 Feuille de suivi.....	56
9. Bibliographie.....	57

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Deux des principaux objectifs de mon mandat de stage exigeaient que je participe à la recherche, l'analyse et la rédaction de deux études de marché. La première, mandatée par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec (MDEIE), consistait à réaliser une étude sur le secteur de l'environnement et des technologies vertes en Chine à l'intention des entreprises québécoises de ce secteur. Pour la seconde, Sinologik devait produire une étude de faisabilité quant à l'intégration au marché chinois de produits Sapino sélectionnés, pour le compte de l'entreprise Prodex. La troisième partie de mon mandat nécessitait que je participe à la planification, au déroulement et au suivi de la mission commerciale des architectes Corriveau et Girard à Tianjin, en Chine.

Dans le cadre de l'étude environnementale, j'ai fait ressortir quatre grandes théories en commerce international, de façon à analyser les caractéristiques économiques et commerciales de la Chine. Tout d'abord, nous savons que le système économique chinois demeure très contrôlé par l'État. L'hypothèse de Linder et la théorie du cycle de produits permettent en outre d'affirmer que la Chine a la capacité de produire des technologies de pointe existantes, mais qu'elle doit tout de même continuer à en importer. Les mesures protectionnistes de la Chine sont un troisième aspect dont les entreprises québécoises doivent tenir compte dans leurs démarches à percer le marché chinois. Finalement, ces mêmes entreprises peuvent considérer l'exportation directe de leurs produits comme mode d'entrée.

En ce qui concerne l'étude de faisabilité des produits de la gamme Sapino, je me suis attardée sur six des sept principes d'internationalisation d'une entreprise, soit (1) les objectifs d'intégration du marché, (2) l'analyse préliminaire du pays, (3) les opportunités et contraintes liées au marché, (4) les capacités et ressources de l'entreprise pour réussir sur le marché, (5) les forces et faiblesses de l'entreprise, et (6) le mode d'entrée à privilégier.

Pour aborder la partie du mandat relative à la mission commerciale de Corriveau et Girard, le recours aux sept dimensions de F. Tompenaars m'a semblé le plus approprié. L'analyse qui en ressort est que, bien que la culture managériale de la Chine soit confucianiste, certains aspects tirés de mon expérience ont démontré le contraire.

Mes recommandations faites à l'intention de Sinologik sont principalement basées sur la faiblesse du cadre organisationnel de l'entreprise quant au déroulement de mon stage. L'aspect logistique et l'inconstance dans la quantité de travail qui m'a été présenté sont les premiers points nécessitant une amélioration. Il était aussi crucial de proposer une méthode de gestion du temps, par rapport à la réalisation des mandats de Sinologik à l'intérieur des délais prescrits. Finalement, Sinologik aurait avantage à recourir en partie au modèle

du ministère des Relations internationales du Québec (MRI) dans l'organisation de leurs futures missions commerciales.

1. INTRODUCTION

À la fin de ses études postsecondaires et à l'aube de sa carrière, tout jeune professionnel subit un examen de conscience à savoir s'il a bel et bien fait le bon choix de carrière. Mes études de Maîtrise en Administration publique (concentration internationale) à l'École nationale d'administration publique ainsi que mon stage en Chine au sein de Sinologik ont certainement attisé ma passion du domaine international, en général, et du commerce international, en particulier.

Pourquoi avoir opté pour un stage au sein d'une entreprise d'experts-conseil du secteur privé au service des PME canadiennes plutôt que de m'être dirigée vers une organisation publique ayant les mêmes aspirations? La réponse est simple. D'une part, ma formation d'analyste à l'ÉNAP s'intègre parfaitement à un milieu où la recherche, la gestion et l'analyse d'informations contribuent à répondre aux besoins de la clientèle et à assurer le développement de l'entreprise. D'autre part, il est intéressant d'évaluer et de constater, dans la pratique, les rapprochements et les divergences quant aux méthodes de recherche et de gestion utilisées dans les deux secteurs d'emploi, de façon à pouvoir effectuer les recommandations nécessaires en fin de stage.

Le choix de la Chine comme lieu du mandat m'a semblé également très prometteur, dans la mesure où cette dernière représente actuellement le terrain d'apprentissage par excellence pour tout individu aspirant à une carrière en commerce international. Face au contexte socio-économique effervescent et à l'environnement d'affaires distinctif de la Chine, l'application des théories en management international acquises à l'ÉNAP représentait un défi de taille que j'étais prête à relever avec grande motivation.

Le présent rapport étale les trois grands axes de mon parcours avec Sinologik. Je présenterai d'abord le contexte dans lequel j'ai réalisé mon stage, suivi d'une

présentation de mon organisme d'accueil. Le troisième point, la méthodologie, met au jour les différentes tâches et fonctions que j'ai dû remplir à l'intérieur des limites de mon mandat. Elle présente également les divers cadres conceptuels sur lesquels je me suis basée pour rédiger ce rapport. Ceux-ci seront présentés plus en détail dans la section « résultats ». Je terminerai en offrant quelques recommandations à l'intention de Sinologik relativement à l'embauche de leurs futurs stagiaires.

2. CONTEXTE DU STAGE

Sinologik est une jeune PME en pleine effervescence vers laquelle les occasions d'affaires affluent à un rythme grandissant. Afin de répondre plus efficacement aux besoins de ses clients canadiens et chinois et à certains projets pressants, l'entreprise a pris la décision de recourir à l'expertise d'un stagiaire, tout en offrant à celui-ci l'opportunité de vivre une expérience de travail en Chine.

Le stage en question s'est déroulé en deux volets au cours du premier semestre 2010, soit du 15 janvier au 28 février en télétravail avec le bureau de Montréal, et du 1^{er} mars au 30 juin au bureau de Tianjin, en Chine. Le mandat qui m'a été proposé par Sinologik en décembre 2009 (voir l'Annexe 8.1) reflétait clairement les priorités de l'entreprise dans les six mois suivant la signature de l'offre de services, quoique le nombre de tâches ait été légèrement réduit en cours de route. Le mandat tel qu'effectué en réalité peut se résumer aux quatre tâches ci-dessous.

La fin janvier marquait la date limite de remise d'une étude de marché du secteur de l'environnement en Chine, laquelle avait été mandatée par le MDEIE. Les circonstances ont fait en sorte que l'étude se poursuive jusqu'à la mi-juin, c'est pourquoi elle a constitué la principale tâche à effectuer lors de mon stage.

La seconde priorité était de préparer la documentation nécessaire au déroulement de la mission commerciale des Architectes Corriveau et Girard à Tianjin, du 30 mars au 3 avril 2010. Cette dernière visait à évaluer le potentiel de marché du secteur hospitalier et des résidences pour personnes âgées dans la région. La documentation incluait la présentation de l'offre de service, la planification (objectifs de la mission, programmation, logistique) et la rédaction du compte-rendu.

La troisième priorité à survenir en cours de stage consistait à effectuer une étude de marché pour le compte de Prodex, une entreprise de production et de vente de produits naturels qui souhaitait connaître le potentiel de marché en Chine pour trois de ses produits. Ma contribution a été de prendre part à la recherche de l'information, à la traduction et à l'analyse de celle-ci et à la rédaction du rapport préliminaire.

Finalement, quelques tâches régulières et/ou ponctuelles se sont ajoutées parallèlement aux responsabilités ci-dessus, dans le but d'offrir un soutien régulier à l'équipe Sinologik en Chine. Il s'agissait principalement de demandes de traductions et de courtes recherches sur Internet.

3. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Fondée en 2008, Sinologik est une entreprise d'experts-conseil ayant pour mission d'aider les PME canadiennes à pénétrer le marché chinois grâce au développement d'occasions d'affaires et à la promotion d'investissements en Chine. L'entreprise offre des services dans quatre secteurs d'activité, soit la construction, l'environnement, la santé et l'investissement. Grâce à son vaste réseau d'entreprises et d'agences gouvernementales, Sinologik cherche constamment à trouver la solution la mieux adaptée aux besoins de ses membres, à travers une panoplie de services spécialisés (organisation de

missions commerciales, réalisation d'études de marché, recherche de partenaires, représentation locale, enregistrement d'entreprises, etc.). Sinologik possède un bureau à Montréal, bien que la majorité des leurs opérations soient effectuées à partir de leur bureau de Tianjin, en Chine.

De nombreux avantages font en sorte que Sinologik soit considéré comme le partenaire par excellence des PME canadiennes souhaitant étendre leur réseau d'affaires en Chine. Tout d'abord, l'entreprise possède une connaissance approfondie et une excellente expertise du monde des affaires en Chine. Leur équipe de Tianjin, constituée principalement d'employé(e)s locaux, contribue d'ailleurs à renforcer leur crédibilité auprès de leurs membres.

Malgré son statut de jeune entreprise, Sinologik a réussi à s'établir en Chine en tant que WOFE (*Wholly Owned Foreign Enterprise*), c'est-à-dire qu'elle détient la totalité de ses capitaux et possède le plein contrôle de ses opérations sur le territoire. Ce dernier aspect, ajouté au fait que l'entreprise possède un permis d'import-export, permet à Sinologik d'offrir à ses membres une plus grande flexibilité d'action dans la région ciblée.

En définitive, la ceinture de Bohai dans laquelle le bureau de Sinologik est situé représente un positionnement stratégique offrant de nombreuses opportunités d'affaires. La municipalité de Tianjin (particulièrement la zone économique de Binhai) représente à elle seule le principal vecteur de croissance économique du Nord de la Chine et Sinologik a l'avantage de posséder une vaste expérience et un important réseau d'affaires dans cette région.

4. MÉTHODOLOGIE

4.1 Les études de marchés

Deux des principales tâches qu'englobait mon mandat, c'est-à-dire les deux études de marché, exigeaient souvent de recourir à des méthodes similaires. La première étape dans la réalisation d'une étude consiste à rédiger un plan détaillé (dans le cas de l'étude sur l'environnement, le plan avait été établi avant mon arrivée) indiquant quel type d'information Sinologik juge pertinent d'inclure et ce qui répond le mieux aux besoins du client. Une étude de marché typique doit généralement renfermer les éléments suivants:

- a) une table des matières,
- b) un sommaire exécutif,
- c) une introduction présentant les objectifs de l'étude,
- d) une brève description du contexte économique général de la Chine,
- e) une analyse détaillée du marché visé (contexte et caractéristiques, principaux joueurs/intervenants, compétitivité, occasions d'affaires, etc.),
- f) une analyse des moyens d'accès au marché et des principaux modes d'entrée,
- g) une conclusion incluant les recommandations,
- h) une bibliographie suivie des annexes.

Avant d'entamer nos recherches d'information, il est essentiel de recenser toutes les données existantes et pertinentes que Sinologik a accumulées et conservées au cours de la réalisation d'études antérieures. Cela permet, entre autres, d'éviter un dédoublement du travail. L'autre avantage est qu'une bonne partie de l'information déjà en main peut s'appliquer à l'ensemble des entreprises étrangères, c'est-à-dire qu'elle peut répondre aux besoins de plus d'un client.

La recherche documentaire qui s'ensuit consiste principalement à extraire l'information de l'Internet. Les sites d'agences gouvernementales chinoises et

canadiennes, du monde des affaires (ex.: www.biztradeshows.com, www.alibaba.com), de publications d'études connexes (ex.: bases de données universitaires), de revues économiques et/ou générales (ex.: Le Monde, The Economist) et d'organisations spécialisées (ex.: Organisation mondiale du commerce (OMC), Banque mondiale, CIA World Factbook, etc.) sont ceux qui sont généralement visés. Il est clair que l'information extraite des documents primaires, tels que les études de marchés, les analyses économiques et les statistiques est à privilégier.

L'avantage d'effectuer une étude sur le territoire en question, c'est qu'il est possible de trouver des renseignements de première main, ce qui rend généralement l'étude beaucoup plus complète et crédible. Il peut s'agir de documents recueillis lors de foires commerciales, des résultats de tests de satisfaction d'un produit effectués auprès d'un échantillon d'individus (ce fut le cas pour l'étude destinée à l'entreprise Prodex) ou encore d'informations tirées de rencontres avec les autorités gouvernementales chinoises, les représentants d'associations ainsi qu'avec certaines entreprises. Ce type d'information est d'ailleurs plus pertinent et souvent plus récent que ce que l'on retrouve sur Internet.

Le problème majeur que j'ai rencontré au cours de la réalisation des études de marchés n'est pas méthodologique, mais plutôt technique. Étant donné qu'un fort pourcentage de l'information recueillie était en mandarin et que les études devaient être rédigées en français (les clients de Sinologik étant majoritairement des entreprises québécoises francophones ou le MDEIE), une grosse partie de ma tâche consistait à faire la traduction de l'anglais au français, à partir de documents traduits du mandarin à l'anglais. Vu la complexité de la langue chinoise et les difficultés que représente le passage de celle-ci à l'anglais, les documents traduits que je recevais étaient souvent peu compréhensibles.

4.2 La mission commerciale Corriveau et Girard

Tous les contrats établis entre Sinologik et leurs clients doivent initialement faire l'objet d'une offre de services dûment rédigée par Sinologik et signée par les deux parties. Au cours de mon stage, j'ai pu contribuer à la rédaction de l'offre de services présentée aux architectes Corriveau et Girard, dans le cadre de leur mission commerciale à Tianjin (voir l'Annexe 8.2). Qu'il s'agisse d'une offre de services pour la réalisation d'une étude de marché, d'une mission commerciale ou de tout autre projet, Sinologik utilise le modèle suivant:

- a) le contexte et la compréhension du mandat,
- b) l'offre de services,
- c) le/les échéancier(s),
- d) le sommaire des coûts et les aspects financiers,
- e) la présentation de l'entreprise Sinologik,
- f) les autres termes et conditions,
- g) l'acceptation de l'offre de services (signatures).

Suite à l'acceptation de l'offre de services par les architectes, les étapes suivantes consistaient à déterminer les personnes/organisations à rencontrer (incluant les dates et lieux provisoires des rencontres) et les objectifs pour chacune des rencontres, à entreprendre la planification logistique, puis à établir le programme potentiel de la mission. Le dernier document à produire était le compte-rendu de la mission incluant les étapes subséquentes à être effectuées par Sinologik et les architectes.

Sinologik m'a donné carte blanche quant à l'élaboration des documents écrits relatifs à la planification, au déroulement et à la clôture de la mission, c'est-à-dire la planification logistique, le programme et le compte-rendu. Il en a été ainsi pour deux raisons. D'abord, Sinologik ne possède pas de « guide pratique » quant à l'organisation des missions qu'ils effectuent. De plus, il est difficile de mettre au point un programme fixe avant le début de la mission, puisqu'en Chine la

planification des rencontres et les annulations surviennent très souvent à la dernière minute, voire même en cours de mission.

En me basant sur les méthodes de planification d'un voyage d'affaires au sein du gouvernement fédéral (appries dans le cadre de mon emploi précédent) et sur le modèle de planification Microsoft pour le même type d'événement, j'ai pu produire un programme de mission comprenant à la fois l'itinéraire détaillé (la logistique) ainsi que toute l'information pertinente concernant chacune des rencontres. Le compte-rendu subséquent a été rédigé en fonction des résultats obtenus lors des rencontres et par rapport aux objectifs préétablis.

Les limites quant à la réalisation de cette section du mandat ont certainement été la barrière linguistique et le type de management adopté dans le cadre de l'organisation de la mission. D'une part, la nécessité d'interpréter et/ou de traduire l'information à inclure dans les documents de mission constitue une perte de temps considérable et réduit mon degré d'autonomie à effectuer le travail exigé. D'autre part, la gestion de l'organisation de la mission reposait grandement sur l'improvisation, notamment en raison de rencontres ayant été confirmées à la dernière minute ou n'ayant pas été confirmées avant l'arrivée des architectes Corriveau et Girard. Par conséquent, les documents que je devais produire n'ont pu être complétés et une partie du contenu de ceux-ci s'est avérée inutile.

5. RÉSULTATS

Les trois projets susmentionnés seront présentés plus en détail dans la section qui suit. Il s'agit d'abord de l'étude du marché de l'environnement et des technologies vertes en Chine, suivi de l'étude de faisabilité pour le compte de l'entreprise Prodex, puis de la mission commerciale des architectes Corriveau et Girard. Dans chacun des cas, je tenterai d'extraire certaines théories et notions

en commerce international et en management international. Je ferai principalement référence aux modèles d'implantation internationale d'une entreprise, aux modes d'entrée, à la gestion des risques ainsi qu'à l'environnement culturel.

5.1 Étude sur les opportunités d'affaires pour les entreprises québécoises de l'environnement et des technologies verte en Chine (voir l'Annexe 8.3)

Cette étude, mandatée par le MDEIE, était un projet de longue haleine pour Sinologik, car elle nécessitait d'effectuer une recherche exhaustive de l'ensemble du secteur environnemental et des technologies vertes pour les municipalités de Tianjin, Beijing et la province de Liaoning, puis d'en faire ressortir les opportunités d'affaires et les moyens pour y accéder. Les résultats engendrés démontrent clairement les principales caractéristiques commerciales de la Chine sur le plan international ainsi que les moyens d'accéder au marché de l'environnement et des technologies vertes pour les entreprises québécoises.

5.1.1 Contexte du mandat

Le gouvernement du Québec souhaite appuyer l'internationalisation de l'industrie québécoise de l'environnement et des technologies vertes dans le but d'accroître, non seulement le nombre d'entreprises exportatrices, mais également les exportations des sociétés déjà présentes sur les marchés internationaux. Selon des données récentes, cette industrie compterait quelque 1 600 entreprises et plus de 34 000 emplois en sol québécois. Cela équivaut à des revenus dépassant 3,5 milliards de dollars, dont 8,5% sont voués à l'exportation.¹

¹MDEIE (2008). *Stratégie de développement de l'industrie québécoise de l'environnement et des technologies vertes*, Québec, Direction générale des communications et des services à la clientèle, p.9.

Nous savons que la Chine affiche un boom économique colossal depuis les trente dernières années et que cette croissance perdurera au cours des prochaines décennies. Le rythme accéléré de l'urbanisation en est à la fois une cause et une conséquence et celle-ci n'est pas sans impact néfaste. Par conséquent, la Chine doit non seulement s'assurer qu'elle dispose de suffisamment de ressources énergétiques, mais elle doit également s'engager à réduire l'impact de sa croissance sur l'environnement. Afin de faire face à ces enjeux, les dirigeants chinois ont mis au point une série de règlements et de politiques visant à augmenter l'efficacité énergétique dans plusieurs secteurs, ce qui permettra de réduire les conséquences sur l'environnement.²

5.1.2 Le système économique contrôlé de la Chine

Tout d'abord, bien que la Chine tende à s'orienter vers un système économique mixte, (c'est à dire que les sociétés sont, soit sous contrôle centralisé et appartiennent à l'État, soit sous contrôle et propriété partagés entre le secteur public et privé) les gouvernements central et locaux jouent encore un rôle prépondérant dans le secteur de l'environnement. En effet, le gouvernement constitue le principal promoteur des initiatives de protection de l'environnement et c'est également lui qui octroie les contrats.³ Par conséquent, il est le principal intervenant pour les entreprises étrangères souhaitant développer le marché chinois. Les différents Bureaux de la protection de l'environnement sur le territoire peuvent notamment faire une évaluation sommaire des technologies et services d'une entreprise étrangère pour indiquer s'il existe un potentiel de marché. De plus, ils ont la capacité d'introduire entre elles les entreprises du même domaine ou de présenter celles-ci au bureau en charge du secteur visé.

² SINOLOGIK (2010). *Étude sur les opportunités d'affaires pour les entreprises québécoises de l'environnement et des technologies vertes*, Tianjin, Chine, Rapport final, p.11.

³ SINOLOGIK (2010). *Étude sur les opportunités d'affaires pour les entreprises québécoises de l'environnement et des technologies vertes*, Tianjin, Chine, Rapport final, p.75.

En général, les industries stratégiques et le secteur des produits de base demeurent sous le contrôle de l'État.⁴ Dans le domaine qui nous concerne, les sociétés du secteur de l'énergie en sont un bon exemple. Les secteurs privés et commerciaux, quant à eux, suivent généralement les règles du marché. Néanmoins, même les sociétés dites privées peuvent être liées de près ou de loin au gouvernement. Un tel lien peut influencer le fonctionnement d'une entreprise, c'est pourquoi il est primordial pour une société étrangère ayant comme client ou comme partenaire potentiel une entreprise privée, de déterminer quelles relations cette dernière entretient avec le gouvernement.

5.1.3 L'hypothèse de Linder et le cycle de produit⁵

Pour la région visée par l'étude, les besoins pressants se situent au niveau du traitement des eaux (incluant les eaux usées) et des déchets et de la réduction des émissions polluantes (provenant essentiellement des centrales au charbon). Un potentiel de marché existe également dans le secteur des énergies renouvelables, principalement l'éolien, l'hydro-électricité et la biomasse. C'est donc dans ces secteurs que les entreprises québécoises ont le plus de chances de dénicher des opportunités d'affaires intéressantes.

Nous avons dénombré plusieurs technologies utilisées sur le territoire de l'étude dans les domaines susmentionnés, ce qui signifie que la Chine demeure à l'affût des plus récents développements en matière de technologies vertes et qu'elle est ouverte à coopérer avec les entreprises étrangères. Cela signifie, d'une part, que la Chine ne possède pas l'expertise suffisante pour développer ce type de technologies et, d'autre part, qu'elle n'investit pas beaucoup en R-D dans ce domaine. Le cas échéant, les occasions d'affaires pour les investisseurs et les

⁴ EXPORTATION ET DÉVELOPPEMENT CANADA (2007). *Exporter vers la Chine: Guide à l'intention des entreprises canadiennes*, Ottawa, p.6.

⁵ Théories tirées NYAHOHO, Emmanuel, et Pierre-Paul PROULX (2006). *Le commerce international: théories, politiques et perspectives industrielles*, 3^e édition, Québec, Presses de l'Université du Québec, 824 p.

exportateurs sont meilleures si ceux-ci peuvent fournir une technologie de pointe existante, plutôt qu'une technologie nouvellement développée.⁶

Nous pouvons utiliser l'hypothèse de Linder et le cycle de produit pour expliquer cette situation. L'hypothèse de Linder sous-tend que la production de biens développés aux Etats-Unis se transfère en Europe, puis plus tard dans les pays en voie de développement (PVD). L'hypothèse suivant le modèle à cinq étapes du commerce des biens manufacturés peut ici être utilisé:

- 1) La demande potentielle est à la base de l'offre potentielle.
- 2) Les entrepreneurs repèrent la demande domestique.
- 3) L'ensemble des biens produits est en fonction de la demande domestique.
- 4) Le pays innovateur exporte vers les pays de demande semblable.
- 5) La demande est similaire dans les pays de PIB/capita semblable.

Le manque d'expertise de la Chine dans la majorité des secteurs environnementaux signifie que les produits qui y sont rattachés ne sont pas encore maîtrisés. Ils se situent donc au stade d'introduction du cycle de produit. Ce que le pays réussit à produire en grande quantité grâce à son abondance en capital physique, ce sont les technologies ayant atteint le stade de croissance. Par exemple, les manufacturiers chinois peuvent produire des panneaux solaires ou des éoliennes, car le taux de croissance de ceux-ci est très fort (ie. les coûts unitaires diminuent au fur et à mesure que les ventes augmentent).

Les résultats de nos recherches ont démontré que l'offre des entreprises chinoises comble la majorité des demandes des différents gouvernements, puisque leurs exigences en termes de protection environnementale reflètent les solutions technologiques disponibles. Bien que l'offre chinoise soit souvent technologiquement inférieure aux solutions étrangères, elle est tout de même

⁶ SINOLOGIK (2010). *Étude sur les opportunités d'affaires pour les entreprises québécoises de l'environnement et des technologies vertes*, Tianjin, Chine, Rapport final, p.102.

adaptée aux besoins locaux. Cela inclut les coûts d'achat, l'implantation et les services après-vente.

Finalement, en considérant les points 4 et 5 pour les villes chinoises de deuxième ordre ayant sensiblement le même PIB/capita (pour la région étudiée, il s'agit de Tianjin et Dalian), on constate que la demande est effectivement semblable. En effet, les entrepreneurs de Tianjin et de Dalian recherchent activement des technologies de pointe et des solutions appropriées pour le traitement des eaux usées, de l'eau potable, de l'air et des déchets industriels solides. La demande pour les solutions visant l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments est également en croissance dans les deux villes.

5.1.4 Les mesures protectionnistes⁷

Toutes les provinces, municipalités et villes chinoises possèdent des entités dédiées à aider les sociétés étrangères. Ces organismes visent habituellement l'investissement étranger, mais ils peuvent également fournir un certain soutien aux entreprises qui aspirent à pénétrer le marché local.⁸ Or, bien que la Chine ait grandement réduit ses barrières tarifaires, suite à son accession à l'OMC, certains secteurs économiques ont connu une hausse des barrières non tarifaires. Étant donné que le gouvernement central a accru son engagement envers la protection de l'environnement, le monde des affaires dans ce secteur reste relativement protégé.

Le Rapport 2009 de la *China Greentech Initiative* estime que le potentiel de marché pour le secteur de l'environnement à partir de 2013 se situe entre 500 et

⁷ Les éléments théoriques mentionnés dans cette section sont tirés de NYAHOHO, Emmanuel, et Pierre-Paul PROULX (2006). *Le commerce international: théories, politiques et perspectives industrielles*, 3^e édition, Québec, Presses de l'Université du Québec, 824 p.

⁸ SINOLOGIK (2010). *Étude sur les opportunités d'affaires pour les entreprises québécoises de l'environnement et des technologies vertes*, Tianjin, Chine, Rapport final, p.75.

1 000 milliards \$US annuellement.⁹ Le rapport indique toutefois que l'accessibilité aux occasions d'affaires varie selon les secteurs. Il ne s'agit pas ici de l'ampleur du marché, mais plutôt de la facilité avec laquelle il est possible de le pénétrer. Le tableau ci-dessous présente le degré d'accessibilité pour chacun des secteurs environnementaux, selon le niveau technologique et de protectionnisme des entreprises chinoises.

BONNE	MOYENNE	FAIBLE
Industrie propre	Énergie conventionnelle propre	Transport propre
Construction verte	Énergie renouvelable	Infrastructure d'énergie électrique
	Secteurs des eaux propres	

Les secteurs comprenant un taux élevé d'entreprises privées (ex.: matériaux de construction, électroménagers, machineries industrielles) sont les plus accessibles. Les secteurs industriels que le gouvernement veut développer (ex.: énergie solaire et éolienne, biomasse, hydro-électricité, traitement des eaux usées) sont partiellement ouverts, tandis que les secteurs touchant aux industries stratégiques (ex.: réseau électrique, transport ferroviaire et aérien) sont beaucoup plus difficiles d'accès, car les lois empêchent souvent l'implication de sociétés étrangères.

La Chine utilise généralement des approches fiscales et politiques pour promouvoir les marchés de l'environnement et des technologies vertes.¹⁰ Cette approche permet de contrebalancer le poids des mesures protectionnistes, car les incitatifs s'adressent autant aux entreprises locales qu'aux firmes étrangères. Il peut s'agir d'exemptions d'impôts, de taxes liées à la consommation, de taxes sur les ressources naturelles ou de tout autre type de bénéfices fiscaux. D'une

⁹ CHINA GREENTECH INITIATIVE (2009). *The China Greentech Report™ 2009*, Mango Strategy, Final Report, p.14.

¹⁰ CHINA GREENTECH INITIATIVE (2009). *The China Greentech Report™ 2009*, Mango Strategy, Final Report, p.12.

part, le gouvernement central subventionne directement les fournisseurs et adoptants de technologies vertes, notamment dans les secteurs suivants: les véhicules énergétiques, les systèmes solaires photovoltaïques intégrés aux bâtiments, les turbines éoliennes et la biomasse. D'autre part, les gouvernements provinciaux et régionaux ont des leviers politiques, tels que les exonérations fiscales, les tarifs réduits dans la location de bureaux, le financement direct ou l'appui au financement des marchés de capitaux, qu'ils peuvent utiliser pour soutenir le développement des technologies vertes.

5.1.5 Les principaux modes d'entrée

L'Annexe 8.4 du présent rapport présente un tableau décrivant les principaux modes d'entrée accompagnés de leurs avantages et inconvénients. Il n'existe évidemment pas de mode d'entrée unique ni parfait pour l'ensemble des entreprises visées par cette étude. Or, grâce à l'information recueillie par Sinologik, il est possible de déterminer quels modes d'entrée sont à privilégier dans la majorité des secteurs environnementaux.

En général, les gouvernements locaux préfèrent les investissements directs étrangers (IDE) – plutôt que la simple importation d'équipements – pour les projets liés au secteur énergétique et au traitement des déchets et de l'eau, car cela encourage le transfert de technologies et d'investissements en capital.¹¹ Il existe par ailleurs une forte concurrence provenant des entreprises européennes, singapouriennes et japonaises, qui ont été plus agressives dans l'accès au marché, notamment en raison de leur soutien financier (souvent en provenance de leurs gouvernements). Cependant, certains débouchés subsistent pour les exportations directes à partir du Canada, soit en recherchant les distributeurs locaux, soit en établissant une présence sur le terrain sous la forme d'un bureau de représentation.

¹¹ SINOLOGIK (2010). *Étude sur les opportunités d'affaires pour les entreprises québécoises de l'environnement et des technologies vertes*, Tianjin, Chine, Rapport final, p.102.

5.2 Étude de faisabilité pour le compte de Prodex¹²

Prodex est une jeune entreprise canadienne co-fondée en 1989 par deux entrepreneurs québécois, Michel Desjardins et André Gauthier. En 1997, ils décidèrent de commercialiser une ligne de produits naturels faits à base d'huile essentielle et de gomme de sapin baumier, sous la marque de commerce Sapino. Sinologik a été approché par la compagnie dans le but de produire une étude de faisabilité quant à l'exportation potentielle de trois des produits de la gamme Sapino, soit les capsules et pastilles expectorantes Sapino ainsi que les capsules laxatives Sapilax. L'étude produite par Sinologik présente toute l'information nécessaire se rapportant au type d'internationalisation souhaitée par Prodex.¹³

5.2.1 L'objectif de Prodex de vouloir intégrer le marché chinois

Préalablement à toute tentative d'internationalisation d'une entreprise, il est d'abord recommandé d'identifier la raison pour laquelle celle-ci désire entrer dans le pays en question. La mission de Prodex est de faire connaître aux consommateurs les vertus de la gomme de sapin baumier du Canada, d'où leur intérêt à étendre leurs horizons vers les marchés internationaux. En principe, grâce au contenu unique des produits Sapino, soit la gomme de sapin baumier, l'entreprise possède déjà un avantage compétitif sur ses potentiels concurrents chinois.

5.2.2 L'analyse préliminaire du pays

Nous ignorons si Prodex a antérieurement effectué une étude de « présélection » de quelques pays, de façon à repérer le/les marchés affichant le

¹² L'ensemble des données fournies dans la section 5.2 provient du document SINOLOGIK (2010). *Étude de faisabilité sur la mise en marché de produits Sapino™ sélectionnés en Chine, Tianjin, Chine, Rapport final.*

¹³ Les six étapes de l'internationalisation ont été tirées de PHATAK, Arvind V., Rabi S. BHAGAT et Roger J. KASHLAK (2005). "Strategies for International Competition", dans Arvind V. Phatak, Rabi S. Bhagat et Roger J. Kashlak, *International Management: Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment*, New York, McGraw-Hill Irwin, p.184-213.

meilleur potentiel pour leur gamme de produits. Notons dans ce cas que, parmi les cinq facteurs décisionnels à l'internationalisation, soit la stabilité politique, la taille du marché, la possibilité de rapatrier les bénéfices, la proximité culturelle et la clémence des réglementations, nous pouvons admettre que la Chine possède les trois premiers. Bien que l'étude de faisabilité ne visait pas à répondre à l'ensemble des facteurs susmentionnés, il s'agit tout de même d'un document qui permettra à Prodex de prendre la décision de pénétrer ou non le marché chinois.

5.2.3 Les opportunités et contraintes du marché chinois

L'analyse du marché des produits de santé naturels (particulièrement les produits expectorants et laxatifs) en Chine présente efficacement les opportunités et les contraintes qui y sont associées. Le contexte démographique, social et économique démontre les caractéristiques fondamentales permettant d'expliquer le potentiel de marché, tandis que l'environnement compétitif et réglementaire constitue les principales contraintes.

Le potentiel de marché reflété par le contexte démographique s'explique surtout par le fait que la population chinoise est vieillissante. Entre 1990 et 2005, à chaque période de cinq ans, l'âge médian de la population a augmenté d'environ trois ans. En 2005, le nombre de personnes âgées était évalué à 151 millions d'individus, ce qui représente un bassin de population très attirant pour les investisseurs étrangers. Le nombre de personnes âgées prévoit croître dans les années à venir, notamment en raison de l'impact de la politique nationale du contrôle des natalités établie dans les années 1970. En effet, le groupe des 65 ans et plus composera près de 13% de la population totale en 2015 et passera à environ 30% en 2050. Puisque cette catégorie de gens est plus susceptible de contracter des maladies et que les Chinois privilégient généralement les produits naturels (parce qu'ils se rapprochent de la médecine traditionnelle), alors les personnes âgées seront plus enclines à vouloir consommer des produits de santé naturels. Notons toutefois que les Chinois ont l'habitude de prendre le même médicament chaque fois qu'un problème de santé surgit et que l'image de marque est très encrée dans l'esprit des gens.

Par ailleurs, le niveau de vie des Chinois a augmenté de façon étonnante au cours des années 1990, notamment grâce à la stabilité politique et économique du pays. Non seulement cela a-t-il engendré une hausse de l'espérance de vie, mais le pouvoir d'achat a également crû considérablement. Nous constatons d'ailleurs que la classe moyenne compte actuellement environ 100 millions d'individus et que ce nombre devrait atteindre 700 millions en 2025. Un tel accroissement de la classe moyenne contribue à ce que de plus en plus de gens puissent se procurer des produits étrangers, peu importe le prix proposé. Cela dit, les produits traditionnels et à base de plantes médicinales sont perçus comme ayant moins d'effets secondaires que les produits pharmaceutiques, c'est pourquoi le développement de ces produits reste fort et que leur croissance devrait continuer à progresser au cours des prochaines années.

De plus, avec une croissance économique rapide, la demande pour les aliments naturels s'est accrue considérablement au cours des 20 dernières années. Bien que la Chine ne tienne pas de statistiques officielles quant à cette catégorie d'aliments, les professionnels du secteur estiment que la consommation annuelle chinoise en aliments naturels (consommation ayant totalisé 4,4 milliards \$US en 2003) a atteint entre 10 et 13 milliards \$US en 2008 et a affiché un taux de croissance annuel entre 18 et 25% au cours de la période 2003-2008. Les produits naturels représentent 45% de l'ensemble des remèdes traitant les problèmes respiratoires et 20% des remèdes traitant les problèmes digestifs. Cette proportion est beaucoup plus élevée qu'au Canada, pays où les consommateurs privilégient davantage les produits pharmaceutiques.

Au niveau des contraintes, le premier élément à retenir est le degré élevé de compétitivité sur le plan domestique. Le marché chinois des produits de santé naturels est très compétitif, car on y retrouve un très grand nombre de remèdes dont la nature, la qualité et le format diffèrent. Nous constatons d'abord que les acteurs nationaux ont une présence imposante dans la vente de produits

traditionnels et à base de plantes, car ceux-ci sont utilisés en médecine traditionnelle chinoise, un type de médecine très populaire et respecté en Chine. Ainsi, les fabricants locaux affichent non seulement une longue expérience sur le marché, mais ils ont aussi un accès privilégié aux ressources à base de plantes. Les entreprises domestiques réussissent en outre à gagner des parts en bénéficiant de bas prix et d'un large réseau de distribution.

La seconde contrainte majeure se situe au niveau du système de réglementation très stricte des aliments de santé naturels en Chine. Sous la responsabilité du Ministère de la Santé et du Conseil d'État, la *State Food and Drugs Administration* (SFDA) est chargée de formuler les politiques et les programmes pour l'administration des produits pharmaceutiques, des équipements médicaux, des aliments naturels et des cosmétiques. Le système actuel oblige les sociétés à enregistrer ces types de produits auprès de la SFDA avant leur commercialisation. Les contraintes font principalement référence aux procédures d'enregistrement d'un produit, notamment au niveau de la période requise et des coûts exigés. En effet, bien que la période minimale pour l'enregistrement d'un produit soit de six mois, elle peut s'étaler sur deux ans, selon les différentes requêtes (tests d'efficacité et de sécurité, etc.) du Ministère de la Santé. Ces dernières requêtes contribuent également à ce que le coût total de l'enregistrement d'un produit varie. Il a été estimé que pour chacun des produits de la gamme Sapino, le coût pourrait s'élever à 105 000 \$CA. L'entreprise Prodex doit donc s'armer de patience et avoir les reins solides.

5.2.4 Les capacités et ressources pour réussir sur le marché

L'analyse et les déterminants des différentes opportunités et contraintes susmentionnées conduisent à un ensemble de facteurs de succès, dans lequel la société doit exceller pour réussir sur le marché étranger ciblé. Dans son étude, Sinologik a établi une série de recommandations qui représentent les facteurs clés que Prodex devrait respecter pour pouvoir implanter le marché chinois avec succès.

Les capacités de Prodex résident principalement dans le fait que, bien que les réseaux de distribution chinois soient encore fragmentés (dû, entre autres, au protectionnisme régional, aux infrastructures sous-développées dans les régions éloignées et aux politiques gouvernementales contraignantes), Sinologik constitue le partenaire idéal pour faciliter l'accès à ces réseaux. En effet, parmi les réseaux de distribution proposés, soit l'importateur chinois, la pharmacie franchisée avec publicité, la vente directe à la télévision et le réseau de vente Sinologik, ce dernier semble être la meilleure option pour les raisons suivantes:

- a) Il s'agit d'une collaboration étroite avec les partenaires de Sinologik qui permettent d'assurer un suivi continu des démarches (informations sur le marché et les résultats de ventes reçues périodiquement).
- b) Les partenaires de Sinologik gardent le contrôle complet de leurs marques.
- c) L'équipe de direction au Québec et en Chine facilite les communications.
- d) Le modèle Sinologik offre une flexibilité relativement aux ententes avec les partenaires de l'entreprise, de façon à offrir des solutions adaptées selon les caractéristiques des produits et les besoins/objectifs des partenaires.
- e) Des efforts constants sont fournis pour obtenir les résultats attendus.
- f) Sinologik choisit et distribue seulement des produits de qualité qui sont reconnus et s'engage à faire la promotion de l'image canadienne dans ses stratégies de mise en marché.

Par ailleurs, grâce à une enquête de satisfaction effectuée auprès d'un échantillon de consommateurs chinois, ceux-ci ont été très réceptifs à l'ensemble des produits de la gamme Sapino. Puisque la gomme de sapin baumier est un ingrédient unique en Chine, cela confère une valeur ajoutée aux produits. Grâce à cet avantage et au fait qu'une majorité de gens inclus dans l'échantillon provenaient de la classe aisée (qui étaient prêts à acheter ces types de produits,

peu importe le prix affiché), il serait possible d'exporter les produits Prodex en Chine en tant que marchandises de luxe. Cela dit, en recommandant d'abord de cibler les villes chinoises de deuxième ordre (ex.: Tianjin et Dalian), plutôt que de premier ordre (ex.: Beijing), Prodex augmentent ses chances de succès, car les marchés de premier ordre sont beaucoup plus difficiles d'accès.

5.2.5 Les forces et faiblesses de Prodex

Cette section qui devrait inclure les forces et faiblesses de Prodex par rapport aux facteurs clés de succès susmentionnés ne peut être complétée. Bien que l'étude ait démontré les capacités et ressources de l'entreprise Prodex relativement à son intégration au marché chinois, nous ignorons si elles sont suffisamment solides pour garantir le succès de l'entreprise en Chine. De plus, nous ne savons pas encore si la compagnie possède assez de fonds pour aller de l'avant dans son internationalisation.

5.2.6 Le mode d'entrée suggéré

Le mode d'entrée le plus souhaitable et comprenant le moins de risques pour une entreprise telle que Prodex est généralement l'exportation directe des produits dont la fabrication entière est effectuée dans le pays d'origine. Cette approche du « made for China » permet d'adapter les produits aux particularités des consommateurs chinois, tout en diminuant les frais de production et d'importation. Sinologik croit fermement que les caractéristiques particulières des produits de la gamme Sapino favorisent la commercialisation d'un produit entièrement fabriqué au Canada. Les rétroactions des consommateurs démontrent effectivement qu'ils sont prêts à payer plus cher pour des produits importés, ce qui contribue à contrebalancer les gains de productivité dans le cas où une partie du produit était transformée dans le pays d'exportation.

À plus long terme, lorsque les ventes des produits Prodex auront atteint un volume important, Sinologik suggère d'explorer la possibilité de transférer une

partie de la production (ex.: l'emballage) en Chine, afin de diminuer les coûts de production, de transport et les frais de douanes. En réduisant le coût du produit, celui-ci pourra être vendu à un plus grand bassin de consommateurs.

5.3 La mission commerciale Corriveau et Girard

Ma participation à la planification de la mission commerciale des Architectes Corriveau et Girard à Tianjin représente le meilleur exemple d'adaptation à l'environnement d'affaires/organisationnel et culturel de la Chine. J'ai donc décidé dans cette section de faire référence au type de management selon F. Tompenaars et aux caractéristiques/modèles du leadership en Amérique du Nord et en Asie confucianiste. Sur ce point, les disparités ne sont pas toujours très distinctes.

5.3.1 Les sept dimensions de F. Tompenaars¹⁴

Le cadre commercial de la mission Corriveau et Girard était axé sur le marché des résidences pour personnes âgées et le marché lié au réseau hospitalier en Chine, particulièrement dans la municipalité de Tianjin. Les objectifs généraux de la mission étaient les suivants :

- a) rencontrer les promoteurs des projets de résidences pour personnes âgées;
- b) explorer une éventuelle collaboration avec des instituts d'architecture locaux;
- c) examiner le potentiel pour la réalisation de projets de centres hospitaliers et laboratoires;
- d) explorer les différentes possibilités de collaboration entre Corriveau et Girard et Sinologik, de façon à analyser comment la structure Sinologik pourrait contribuer au meilleur positionnement de l'entreprise en Chine.

¹⁴ MEIER, Olivier (2006). « Styles de management et cultures nationales », dans Olivier Meier, *Management interculturel: stratégie-organisation-performance*, 2^e édition, Paris, Dunod, p.31-63.

Individualisme ou collectivisme

À partir des trois premiers points ci-dessus, les architectes Corriveau et Girard ont dû rapidement être informés de la prédominance du collectivisme sur l'individualisme dans la culture chinoise. Dans le monde des affaires chinois, le collectivisme peut se traduire par le terme « guan xi », qui inclut deux éléments essentiels: le réseautage et le maintien des bonnes relations.¹⁵ Lorsque Tompenaars traduit le collectivisme par la réalisation d'objectifs communs, cela peut très bien être représenté par le « guan xi », car si les bonnes relations sont maintenues à l'intérieur du réseau d'affaires, chaque membre profitera des objectifs qu'il aura fixés collectivement avec les autres membres.¹⁶ Un des employés de Sinologik avait d'ailleurs comme rôles d'entrer en contact avec les représentants du secteur des résidences pour personnes âgées et du réseau hospitalier, et de s'assurer de maintenir les liens avec ceux-ci après le départ des architectes, de façon à maintenir l'intérêt des potentiels investisseurs chinois rencontrés.

Objectivité ou subjectivité

Lorsque l'on étudie la culture chinoise, un des aspects importants à retenir est l'idée qu'un Chinois ne doit en aucun cas perdre la face en public. Il est donc normal qu'en milieu professionnel (et dans tout espace public), il ne soit pas permis d'exposer ses émotions et qu'une attitude neutre soit de mise en tout temps. Étonnamment, tout au long de mon stage et pendant l'organisation de la mission commerciale, j'ai été témoin du contraire en constatant l'attitude de certains de mes collègues.

¹⁵ JAVIDAN, Mansour, Peter W. DORFMAN, Mary SULLY de LUQUE et Robert J. HOUSE (2006). "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE", dans *Academy of Management Perspectives*, New York, Briarcliff Manor, vol. 20, n°1 (février), p.67-90.

¹⁶ Il est à noter que la corruption est très courante (voire normale) en Chine et qu'elle joue également un rôle important dans le développement d'un réseau d'affaires.

Il est arrivé à quelques reprises, notamment pendant que je travaillais sur les préparatifs de la mission, qu'une de mes collègues me confie qu'elle n'était pas tout à fait heureuse dans son emploi, car son salaire ne lui permettait pas d'être indépendante financièrement de sa famille. De plus, au moment où elle devait agir comme interprète pour les architectes Corriveau et Girard, lors des différentes rencontres, elle m'a confié sans retenue son inconfort et son manque de confiance à entreprendre une telle fonction. Une autre de mes collègues affichait constamment un degré d'émotivité très instable en raison du stress que lui causait la maladie de son père. Un jour, cette dernière déclencha un conflit verbal envers l'autre, qui découla en une lutte physique incontrôlable. Cela pourrait s'expliquer de deux façons. D'une part, il est possible que la jeune génération chinoise (ces deux collègues étant âgées de moins de 30 ans) soit plus libéralisée qu'elle ne l'était. D'autre part, certains pourraient attribuer cet incident à la forte propension des femmes à être beaucoup plus émotives que les hommes.

En outre, j'ai constaté lors des nombreux dîners/soupers d'affaires rattachés à la mission, qu'en Chine, ceux-ci doivent nécessairement s'accompagner d'une forte consommation d'alcool. En principe, cette « tradition » va de pair avec la culture du « guan xi », car selon les Chinois, boire de l'alcool au rythme de ses pairs contribue à renforcer la confiance que l'on a envers son/ses (futur(s)) partenaire(s) d'affaires. Or, n'est-il pas juste de croire qu'une trop grande quantité d'alcool ingérée puisse engendrer des comportements qui risqueraient de faire perdre la face à une des parties? Je n'en ai pas réellement été témoin, quoique je puisse confirmer que certaines émotions ressortaient plus que le degré accepté par les Chinois.

Universalisme ou particularisme

Sur cet aspect, Tompenaars affirme que les cultures universalistes tendent à opter pour la même solution lorsqu'un problème familial survient, alors que les cultures particularistes considèrent que tout problème, aussi connu et récurrent

qu'il soit, doit être évalué et traité selon le contexte et les circonstances du moment. Il est difficile d'établir une généralisation de la culture chinoise quant à cet aspect, en me basant uniquement sur mon expérience lors de la mission commerciale. Or, je considérerais la culture chinoise comme étant particulariste, étant donnée leur tendance à improviser face à un problème familial.

Mon point de vue est fondé principalement sur quelques problèmes rencontrés avant, pendant et après la mission de Corriveau et Girard. Premièrement, au moment de rédiger le programme de la mission, mon patron m'a informé d'avance qu'il serait impossible de mettre à jour ce dernier avant l'arrivée des architectes, car plusieurs rencontres allaient être annulées ou mises à l'horaire à la dernière minute. Par ailleurs, Sinologik loue généralement une voiture pour accueillir les délégués d'une mission à l'aéroport et les transporter jusqu'à leur destination. Dans le cas de la mission de Corriveau et Girard, les circonstances ont fait en sorte que les architectes ont dû prendre le train en compagnie de deux représentants de Sinologik. Finalement, au terme de la mission, il aurait été souhaitable que des cadeaux de remerciement de la part des architectes soient remis aux sujets rencontrés. N'ayant pas été informés de cette pratique, les délégués ont dû demander à Sinologik de remercier verbalement tous les participants. Aux dires de mon patron, toutes ces situations sont monnaie courante lorsque Sinologik organise une mission commerciale, c'est pourquoi il est préférable d'agir en temps et lieu lorsque ces problèmes surviennent.

Culture diffuse ou limitée

Le principe décrit ici est simple. Les individus vivant dans une culture limitée tendront à distinguer leur vie privée de leur vie professionnelle, alors que l'on observe tout le contraire chez les individus provenant d'une culture diffuse. La notion de « guan xi » doit une fois de plus être soulevée, afin de confirmer que la culture chinoise est bel et bien diffuse. Puisque, selon les Chinois, toute relation professionnelle doit être basée sur des liens amicaux, il en ressort que la vie privée empiète sur la vie professionnelle. De plus, il existe un certain

rapprochement entre cet aspect et celui d'objectivité et de subjectivité, car tel que mentionné précédemment, certaines de mes collègues avaient tendance à dévoiler des aspects de leur vie privée en mettant au jour leurs sentiments.

La pratique de l'échange de cartes d'affaires constitue un autre exemple témoignant de la culture diffuse en Chine. Dans ce pays, il est primordial qu'une carte d'affaires soit échangée avec les deux mains et que la personne qui la reçoit s'attarde à commenter son contenu. Si l'échange ne se fait pas ainsi, le Chinois/la Chinoise le prendra comme une insulte, bien qu'il ou elle ne le laissera pas paraître aux yeux du public. L'un des architectes a dû se faire expliquer cette démarche, au moment de rencontrer les divers représentants d'organisation.

Statut attribué ou statut acquis

En Chine, le statut social dépend généralement du revenu personnel, du sexe, de la profession et de l'âge. En d'autres mots, on respectera davantage un retraité du gouvernement qu'une jeune paysanne. Dans le cas des Chinois, les critères susmentionnés sont habituellement attribués.

Les employés du gouvernement, les professionnels et les gens d'affaires ont pour la plupart un revenu substantiel qui leur est attribué par leurs relations familiales ou leur « guan xi ». La plupart des investisseurs que Corriveau et Girard ont rencontrés étaient très intéressés à garder contact avec ces derniers et à entretenir une relation amicale, notamment en les invitant à dîner/souper ou en leur faisant visiter certaines de leurs réalisations personnelles. En ce qui concerne les fonctionnaires du Bureau de la santé de Tianjin, nous savons qu'ils n'ont pas pu accéder à leur poste sans l'appui d'un membre de la famille travaillant déjà au sein du Bureau.

Les attributs d'âge et de sexe ont également été remarqués lors des différentes visites. En effet, lorsque nous avons rencontré les représentants du Bureau de la santé, les femmes étaient assises à l'extrémité de la table la plus éloignée de

Corriveau et Girard, tandis que les hommes ont pris place en faisant face à leurs interlocuteurs. En outre, à titre de jeune accompagnatrice de la délégation, je faisais rarement partie des échanges de cartes d'affaires et ma place se situait le plus souvent à l'extérieur du cercle de discussion.

Volonté ou refus de contrôler la nature

Les cultures asiatiques sont reconnues pour leur penchant à laisser la nature et l'environnement agir à leur gré. Les Chinois n'ont certainement aucun souci de vouloir contrôler la nature d'aucune façon, car ils souhaitent généralement vivre en harmonie. Du moins, c'est bel et bien le cas en ce qui concerne la nature humaine.

La meilleure façon d'expliquer ce fait est d'aborder ce que je croyais être au départ un manque flagrant d'organisation. Tout au long de la planification et même durant la mission Corriveau et Girard, je me suis sentie parfois incompetente, car je n'arrivais pas à effectuer mes tâches jusqu'au bout. Je n'ai jamais pu compléter l'itinéraire correctement, soit parce que l'information manquante m'a été transmise en retard (ou n'a tout simplement pas été transmise), soit parce que les répondants n'avaient pas confirmé leur participation dans les délais souhaités. À quelques reprises, l'un des architectes m'a demandé l'endroit du lunch ou le lieu de la prochaine visite; toutes des interrogations auxquelles je n'ai pu répondre, car peu de destinations avaient été prédéterminées et certaines visites avaient dû être déplacées.

Ce que j'ai compris par après, c'est que les Chinois sont très tolérants envers le fait que tout soit fait à la dernière minute, que certaines personnes oublient de transmettre l'information demandée ou que celle-ci soit mal transmise, et que certains éléments soient omis. Bref, il est quasi normal qu'une structure organisationnelle soit inexistante dans la planification d'un tel événement. Dans tous les cas, pourvu que tout se déroule de façon impeccable et que le résultat final soit positif, c'est-à-dire que le/les clients et leurs homologues aient été

satisfaits. À ma grande surprise, les architectes Corriveau et Girard ont été très impressionnés du déroulement de la mission et contents des débouchés que cela a engendrés.

Temps séquentiel ou synchrone

La plupart des Occidentaux sont accoutumés à gérer plusieurs tâches à la fois dans le cadre de leur travail ou dans leur vie quotidienne, c'est pourquoi on associe généralement la culture occidentale au temps synchrone plutôt que séquentiel. Mes patrons à Sinologik sont d'ailleurs passés maîtres dans l'art du « multitasking ». J'ai vite réalisé que c'était tout le contraire en Chine.

Certes, lors de l'organisation de la mission commerciale, le directeur des opérations (un Canadien) semblait déléguer les tâches au compte-goutte, probablement parce qu'il savait que des problèmes allaient survenir et qu'il serait la personne chargée de les régler. J'étais en charge du programme et les tâches de logistique, de traduction et de communications avec les organisations étaient partagées entre trois autres employés. Par observation, j'ai constaté qu'une fois leurs tâches remplies, ces employés s'adonnaient à des passe-temps (jeux d'ordinateur, surf sur Internet, sieste, etc.) plutôt que d'entreprendre un autre travail ou de demander du travail supplémentaire. Cela peut signifier deux choses : soit la charge de travail des employés de Sinologik n'est pas assez grande, soit ils préfèrent recevoir leurs tâches l'une après l'autre (en acceptant un délai d'attente entre chacune).

6. RECOMMANDATIONS

Bien que mon stage à Sinologik ait été très satisfaisant et enrichissant, le plus grand reproche que j'ai à y faire a été le manque d'organisation de l'entreprise qui peut être attribué à quelques lacunes dans le type de gestion utilisé. Dans cette section, j'aborderai les éléments suivants: l'aspect logistique du stage et le

travail du stagiaire, la gestion du temps et la planification d'une mission commerciale.

6.1 La logistique du stage et le travail du stagiaire

Pour Sinologik, mon stage en Chine représentait leur première expérience d'embauche d'un stagiaire au sein de leur entreprise. Cela dit, il est tout à fait normal que leur première expérience ne se soit pas déroulée de façon impeccable au niveau de la logistique, d'autant plus que mon stage se déroulait à l'étranger. En ce sens, il serait probablement pertinent que la personne responsable de l'embauche et celle chargée de considérer les éléments techniques et de logistique aient à portée de la main un document de référence interne (de type « check list ») qui leur éviterait d'avoir à improviser après l'embauche du stagiaire et de risquer de retarder le début du stage. Le but est que tout soit en ordre avant le début du stage. Le document pourrait inclure:

- a) les dates officielles de départ pour la Chine,
- b) toutes les implications relatives au logement (il est préférable d'avoir une option de logement confirmée avant l'embauche du stagiaire),
- c) le montant de l'allocation offerte (à être remise une fois ou périodiquement au cours du stage),
- d) les conditions de remboursement (ie. le montant maximal que Sinologik est prêt à déboursier pour les forfaits de cellulaire, les repas d'affaires, les déplacements et le logement dans le cadre du travail, etc.) et les méthodes (conservation des reçus). Il est d'ailleurs important de spécifier de façon exhaustive tous les cas que Sinologik peut rembourser.

Il serait souhaitable que les éléments ci-dessus ne laissent pas place aux négociations entre Sinologik et le stagiaire. La plupart des stages offerts auprès des universités ont des clauses préétablies que le futur stagiaire doit accepter. Les étudiants sont d'ailleurs habitués à postuler à des stages contraignants (ex.: absence de salaire ou d'allocation, logement non payé si le stage se déroule à

l'étranger, etc.), voire peu intéressants. Étant donné que Sinologik offre un mandat très motivant et des conditions de base intéressantes, l'entreprise peut facilement établir celles-ci de façon ferme et les présenter comme tels, par écrit, à tous ses futurs stagiaires.

En ce qui concerne mon mandat, toutes les tâches que j'avais à réaliser m'ont bel et bien été assignées (à quelques exceptions près) et je les ai effectuées avec beaucoup d'intérêt, car chaque livrable m'a procuré un degré d'apprentissage et de difficulté différents. Cependant, je dois admettre que le mandat aurait pu être (1) plus substantiel en termes de charge de travail et (2) mieux réparti dans le temps. Ce dernier est lié à l'aspect de gestion du temps que j'aborderai dans la prochaine recommandation. Ce qui aurait été intéressant d'inclure dans le mandat, c'est un projet/une tâche ne faisant pas partie des priorités de Sinologik à court terme, mais qui peut être utile à l'entreprise à moyen et long terme. Je ne fais pas référence ici aux tâches ponctuelles, telles que les traductions et les recherches internet, mais plutôt à une tâche parallèle sur laquelle le stagiaire peut travailler dans les périodes moins achalandées. Par exemple, il aurait pu s'agir de créer une base de données comprenant toute l'information de base qui doit généralement être incluse dans les études de marché, les études de faisabilité et les missions commerciales et qui doit être mise à jour périodiquement. Cette base de données pourrait tout aussi bien être développée par catégories d'information, selon les quatre pôles d'expertise de Sinologik (l'investissement, la santé, la construction et l'environnement), par exemple. Bref, il s'agit d'une tâche qui n'impliquerait pas nécessairement d'échéanciers (elle pourrait être transférée au stagiaire suivant), mais qui apporterait certainement une autre dimension au stage.

6.2 La gestion du temps

Les deux études de marché auxquelles j'ai participé avaient des dates d'échéance très précises qui ont dû être repoussées à la demande de Sinologik. Il est clair que dans chacun des cas, le manque de temps ou plutôt le manque de

gestion du temps en était la cause. En d'autres mots, il y a eu de grandes périodes où personne ne travaillait sur les documents, ce qui fait que la majorité du travail a été effectué à la dernière minute, en période de stress et à la hâte. Par conséquent, j'ai dû à quelques reprises travailler de plus longues heures, alors que les tâches auraient pu être réparties plus efficacement à l'intérieur des heures de travail normales. Les recommandations suivantes, basées sur l'expert en gestion du temps, René-Louis Comtois, ne sont qu'à titre indicatif et visent seulement certains problèmes qui, je crois, ont été en cause.

À la base de la gestion du temps on retrouve l'ordre et l'organisation. Selon Comtois, « on ne peut pas être productif sans être organisé »¹⁷. Dans un premier temps, il a semblé difficile de savoir quand effectuer une tâche par rapport à une autre. Cela tient probablement du fait qu'il n'y avait pas de date d'exécution de cette tâche, mais seulement une date d'échéance. Lorsque l'on indique dans son agenda la date exacte de réalisation d'une tâche, cela donnera l'assurance que l'on s'en souviendra au moment convenu et permettra également de ranger ce dossier, de façon à libérer son espace de travail. En respectant cette technique, cela donne au gestionnaire le pouvoir d'oublier cette tâche sans remords et éviter de penser à plusieurs choses en même temps. Bref, on ne devrait pas classer ses dossiers en fonction de sa date d'échéance, mais plutôt en fonction de sa date d'exécution.

Secondement, il est à noter que les deux études de marché étaient des projets à longue haleine où, dans le cas de l'étude Prodex, plus longue que prévue. Les études de marché sont des activités fréquentes à Sinologik, ce qui signifie que les tâches à remplir sont presque toujours les mêmes. En conséquence, dans les deux cas susmentionnés il aurait fallu préalablement découper le travail en tâches successives et les intégrer à une feuille de suivi basé sur un seul modèle applicable à toutes les études. La feuille de suivi comprend toutes les tâches à compléter accompagnées de leur date d'exécution (voir l'Annexe 8.5). En outre,

¹⁷ COMTOIS, René-Louis (2006). *Gérer efficacement son temps*, Outremont, Les Éditions Québecor, p.37.

puisque les deux projets se sont chevauchés momentanément, il aurait été bon de recourir à un échéancier à chemises. Cette technique consiste à classer la feuille de suivi de chaque client dans la chemise allouée au projet en question, laquelle est divisée en fonction des dates d'exécution prévues pour chacune des tâches. De cette façon, les feuilles de suivi pourront être consultées uniquement au moment d'effectuer la prochaine action.

Le dernier point que je tiens à soulever est celui de la planification. Selon Comtois, « sans planification, nous sommes plus ou moins à la merci des événements, [alors qu'] on ne devrait pas consacrer plus de 25% à 50% de notre temps de travail à traiter les imprévus »¹⁸. Pour la planification quotidienne ou à court terme, il s'agirait de:

- a) établir sa planification quotidienne comme une priorité et y accorder du temps à tous les jours;
- b) regrouper les tâches similaires et bloquer un moment dans la journée pour s'en acquitter (en choisissant le moment le plus propice);
- c) tenir compte de son rythme biologique propre à sa personnalité lorsqu'on effectue son plan quotidien;
- d) consulter son plan quotidien et biffer les tâches complétées;
- e) garder une certaine souplesse (les tâches quotidiennes ne devraient pas toutes être des priorités);
- f) s'il est trop difficile de respecter son plan quotidien, il est recommandé de faire le bilan des dernières journées et de repérer les obstacles rencontrés pour ensuite apporter les ajustements nécessaires.

En ce qui concerne la planification du moyen et du long terme, il faudrait:

- a) prendre le temps de fixer ses objectifs en fonction des projets/tâches dont le rendement est potentiellement plus profitable;
- b) fixer des dates limites pour ses objectifs/projets;

¹⁸ COMTOIS, René-Louis (2006). *Gérer efficacement son temps*, Outremont, Les Éditions Québecor, p.174.

- c) bloquer les périodes de temps nécessaires à l'accomplissement des tâches allouées aux longs projets, tel que mentionné précédemment;
- d) préparer ses projets, s'informer et les structurer pour éviter les mauvais départs.

6.3 La planification d'une mission commerciale

La mission des architectes Corriveau et Girard n'est évidemment pas la première mission commerciale que Sinologik a organisée depuis la fondation de l'entreprise. Généralement, les retombées de leurs missions sont positives, si l'on s'en tient à la satisfaction de leurs clients. À mon avis, le point crucial dans le déroulement d'une mission est de deux ordres: (1) pouvoir démontrer un haut degré de confiance (de la part de l'organisateur), malgré les imprévus et (2) s'assurer que tout se déroule à merveille, malgré les failles en arrière-plan. Dans le premier cas, mon patron (l'organisateur) a très bien su mettre à l'aise ses clients et gagner leur confiance, malgré les moments d'incertitude. Le second aspect m'a par contre semblé un peu moins réussi en raison des imprévus (ex.: faire déplacer seule la cliente, alors qu'elle ne peut se débrouiller dans la langue locale, recevoir une annulation tardive sans avoir de solution de rechange) qui auraient pu incommoder les clients, mais qui auraient pu être évités moyennant une meilleure structure dans l'organisation de la mission.

Il est toujours risqué de se lancer dans la préparation d'un projet sans avoir une certaine structure de planification. Cela dit, plus une entreprise démontre un haut niveau d'organisation, plus elle renforcera sa crédibilité auprès de ses clients. Tel que mentionné précédemment, la structure que j'avais tenté de suivre s'est avérée quasi inutile en bout de ligne, étant donné la quantité d'imprévus rencontrés et les décisions prises à la hâte. Le tableau suivant présente une partie d'un modèle de préparation d'une mission commerciale tirée du *Guide pratique de l'organisation d'une mission* produit par le ministère des Relations

internationales du Québec (MRI), auquel j'ai modifié/supprimé quelques titres et ajouté des commentaires à l'intention de Sinologik.

Guide pratique du MRI	Guide à l'intention de Sinologik
<i>1. Décision de la tenue d'une mission</i>	<i>Offre de services</i>
a) Avis de pertinence et de propositions de dates	Sinologik suit son modèle courant d'offre de services en incluant les propositions de dates.
b) Décision du client	Déterminer une date d'échéance de prise de décision du client, de façon à avoir assez de temps devant soi pour organiser la mission.
c) Annonce de la mission	Confirmation des dates de la mission, au minimum un mois avant le début de celle-ci.
d) Établissement des échéances (calendrier)	Voir la recommandation sur la gestion du temps. Bien que cette section ne sera pas incluse dans l'offre de services, Sinologik doit toutefois clairement indiquer dans cette dernière quels seront leurs engagements généraux au niveau de la logistique (déplacements, hébergement, etc.), de sorte que le client sache quels sont les aspects de la mission qu'il doit prendre en charge.
<i>2. Mise en place de la structure décisionnelle</i>	Reste la même. Le pouvoir décisionnel est divisé entre le directeur (vice-président) des opérations et le directeur (vice-président) du développement d'affaires.
<i>3. Mise en place de la structure opérationnelle</i>	Cette étape vise à ce que le directeur des opérations procède à une meilleure délégation des tâches auprès des employés du bureau de Tianjin.
a) Personne en charge de la programmation de la mission	S'assurer que cette personne soit informée des démarches habituelles de Sinologik quant à la planification et la réalisation d'une mission commerciale et qu'elle connaisse les particularités du monde des affaires en Chine.
b) Démarcheur	S'assurer que la tâche d'entrer en contact avec les potentielles organisations à rencontrer ne soit pas accablante pour une seule personne et que des suivis clairs et

	efficaces soient faits régulièrement à tous les membres de l'équipe de préparation.
c) Logistique	Une personne autre que le directeur des opérations devrait être en charge de gérer la planification logistique, dont les éléments sont inclus au point 4. Cette personne devrait être en mesure de déléguer certaines des tâches et de procéder elle-même aux suivis nécessaires.
d) Protocole	Il serait pertinent d'inclure dans le programme des délégués un document expliquant quel type de comportement l'on doit adopter et dans quelles circonstances. On évite ainsi les surprises et les potentielles erreurs.
<i>4. Préparation de la mission</i>	Au mieux de ses capacités, Sinologik devrait tenter de transmettre la quasi totalité des informations ci-dessous au client avant le début de la mission. Ce geste pourra augmenter le niveau de professionnalisme et de crédibilité de l'entreprise.
a) Recrutement des participants et inscription	Tous les participants doivent savoir longtemps d'avance qu'ils feront partie de la mission.
b) Pré-visite	N/A
c) Transport aérien	Ces éléments doivent être tenus en compte assez tôt pour éviter le manque de disponibilités. Il est préférable de faire des modifications à la dernière minute plutôt que d'entamer les démarches à la dernière minute. En ce qui concerne le transport, il serait préférable d'avoir le même chauffeur désigné en tout temps, de façon à éviter les pertes de temps et/ou que le client n'ait à se déplacer seul.
d) Transport terrestre	
e) Transport par cargo aérien	
f) Modalités d'accueil aux aéroports du pays visité	
g) Hôtel	
h) Besoins techniques	L'équipement technique et informatique du bureau de Tianjin pourrait être plus fonctionnel, mais en général l'équipe de Sinologik gère assez bien cet aspect.
i) Informations et bureautique	
j) Interprétation et traduction	Si cela est possible, il serait préférable de recourir à un interprète professionnel pour éviter certaines complications, comme ce fut le cas lors de la mission Corriveau et Girard.

k) Télécommunication	Voir le commentaire en h) et i).
l) Production d'événements lors de la mission	Il est toujours bon d'organiser à l'avance quelques activités hors-mission, soit pour divertir le client, soit pour boucher les trous causés par des annulations de rencontres.
m) Discours	S'il y a lieu.
n) Assistance	Sinologik aurait avantage à inclure un assistant parmi les participants de la mission, qui aurait comme fonction de gérer les imprévus. Ces derniers ne devraient pas être pris en charge par le directeur des opérations.
5. Programmes	
a) Programme des participants	Tous les participants devraient avoir en main leur propre programme résumant chacune de leurs fonctions.
b) <i>Cahier de mission du client</i>	Le programme du client doit comprendre le plus d'informations détaillées possible, incluant les heures de départ et de retour à l'hôtel, par exemple. Il doit préférentiellement être remis avant le début de la mission, car il s'agit également d'un cahier de « briefing ». Si des informations sont manquantes, alors il faut indiquer « à déterminer » dans les espaces réservés à cet effet.
6. Autres documents et matériels	
	Liste des participants, documents de référence (protocoles à suivre en Chine), guide à l'intention des participants, etc.
7. Audio-visuel	
	Sinologik prend bien en charge cet aspect, donc il n'y a pas de recommandations à faire.
8. Communication	
	S'assurer que l'information transmise aux membres de l'équipe de préparation soit constante et qu'elle provienne d'une source fiable.

7. CONCLUSION

Mon stage de six mois à Sinologik, incluant un séjour de quatre mois en Chine, conclut d'une belle façon ma carrière étudiante. Non seulement cette expérience fut-elle enrichissante sur le plan de la mise en pratique des théories apprises tout au long de ma maîtrise, mais elle fut également profitable quant à l'apprentissage de méthodes plus largement associées au domaine privé. Puisque mon stage traitait de questions économiques et commerciales, il est clair que mes cours en économie internationale et en management international m'ont été d'une grande utilité. Bref, en aucun temps au cours de mon stage en milieu privé, je n'ai craint de ne pas pouvoir intégrer mes connaissances acquises à l'ÉNAP.

D'un côté, j'ai pu mettre à profit mes techniques de recherche, d'analyse et de rédaction en les appliquant à des documents courants du secteur privé, soit des études de marché et des offres de services. De plus, avoir comme client le MDEIE pour l'une des études m'a permis de faire ressortir certains besoins particuliers à l'administration publique que mes patrons au privé ignoraient. D'un autre côté, ma participation à l'organisation d'une mission commerciale a certainement contribué à me faire voir les beautés et inconvénients de la pratique des relations publiques, du monde des affaires, en général, et du monde des affaires chinois, en particulier.

Finalement, vivre un stage à l'étranger représente un gage de réussite tant au niveau professionnel que personnel. Apprendre à connaître la culture chinoise a été pour moi un grand privilège qui m'aura procuré un bagage d'expériences et d'outils exceptionnel qui me servira toute ma vie. Je sais maintenant que je pourrai faire la transition vers une carrière professionnelle en toute quiétude.

8. ANNEXES

8.1 Offre de services

OFFRE DE SERVICES

Objet : Stage à Sinologik

L'offre de services a pour objectif d'assurer à la stagiaire, au mandant et au professeur-conseiller une même compréhension du mandat que devra accomplir l'étudiante. Pour ce faire, cette offre de services inclut le contexte du mandat, une description de celui-ci tel que convenu avant le début du stage, la démarche qui sera entreprise par la stagiaire pour réussir son mandat, les compétences requises de la stagiaire, les rôles des trois parties contribuant à la réussite du stage, les critères sur lesquels l'intervention sera évaluée et finalement l'échéancier du stage.

Contexte du mandat¹⁹

La présente offre de services fait référence à la proposition de stage portant le No. B0164AD-Sinologik-1739, transmise à l'ÉNAP par Monsieur Stéphane Ede.

Sinologik est une entreprise canadienne d'experts-conseils spécialisée dans la promotion et le développement d'opportunités d'affaires et d'investissements des PME canadiennes en Chine. Fondée par un groupe d'entrepreneurs et de gens d'affaires canadiens et chinois, Sinologik offre aux entreprises membres des solutions de développement d'affaires adaptées aux besoins des PME.

Sinologik a pour mission de promouvoir les opportunités économiques entre le Canada et la Chine en étant un important catalyseur de partenariats et

¹⁹ Information tirée du site web de Sinologik en date du 3 janvier 2009 : www.sinologik.com

d'alliances stratégiques entre les entreprises canadiennes et chinoises.

Sinologik offre des services de développement d'affaires et d'investissements par la promotion et la représentation sur mesure de PME canadiennes en Chine. L'entreprise met à la disposition de ses membres un important réseau de relations d'affaires et gouvernementales. Elle organise des missions commerciales individuelles ou de groupe pour les PME canadiennes souhaitant rencontrer d'éventuels partenaires commerciaux en terre chinoise. Elle offre également du soutien et une gamme complète de services pour le développement d'affaires en Chine. Sinologik s'intéresse particulièrement à quatre secteurs d'activités, soit l'investissement, la santé, l'environnement et la construction.

Les bureaux de Sinologik au Canada sont situés à Montréal, au Québec. Ceux de la Chine sont situés à Tianjin, dans l'importante région économique de la ceinture de Bohai.

Le mandat

De façon générale, le stagiaire aura pour mandat de :

- 1- Soutenir l'équipe de Sinologik en Chine pour la réalisation d'études de marché dans différents secteurs d'activités dont principalement l'environnement, la construction et la santé. Sinologik est présentement mandaté par le Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation du Québec (MDEIE) pour la réalisation d'une étude visant à positionner l'offre québécoise en Chine dans le secteur de l'environnement.
- 2- Aider à la rédaction de devis et autres documents tels que des rapports de positionnement stratégiques ainsi que des rapports de missions commerciales.
- 3- Établir la programmation d'événements lors de missions commerciales en Chine.
- 4- Préparer le contenu lié aux opportunités d'affaires en Chine pour des entrevues médiatiques. La stagiaire sera également responsable de la création du contenu des infolettres mensuelles concernant les opportunités d'affaires en Chine et être en charge de la rédaction de communiqués de presse.

De façon plus particulière, la description des tâches de la stagiaire sera la suivante :

- 1- Développement de présentations d'analyses du marché identifiant les tendances clés du marché et les opportunités d'affaires.
- 2- Prise en charge de la préparation et de la validation des informations de marché en collaboration avec l'équipe locale.
- 3- Perfectionnement des outils existants et en développer de nouveaux, dans le but d'améliorer le déroulement des études.
- 4- Recherche et préparation des articles pour les infolettres.

Le mandat pourrait être modifié au cours de l'exécution du stage.

La démarche générale et la méthodologie

Le stage se fera en deux parties. La première partie se déroulera au Canada et la seconde se tiendra avec l'équipe de Sinologik à Tianjin, en Chine.

Pour accomplir son mandat, la stagiaire s'engage à utiliser toutes les ressources à sa disposition lui permettant d'accomplir un travail des plus rigoureux. Mises à part les connaissances acquises lors de ses études, les documents d'informations disponibles à Sinologik sont un apport essentiel pour une connaissance pointue des dossiers sur lesquels la stagiaire devra travailler. Une écoute attentive agrémentée des notes prises lors des réunions avec les collègues de travail et d'entrevues sont nécessaires pour assurer la qualité des activités qui seront réalisées par la stagiaire.

Compétences requises pour réaliser le mandat

Un intérêt pour le commerce international ainsi que des aptitudes à faire preuve de jugement et d'autonomie sont essentiels pour la réussite de ce mandat. La stagiaire doit aussi démontrer une capacité avancée d'analyse et de synthèse, tout en sachant comprendre, extraire et interpréter des données. Elle doit pouvoir prendre en charge un projet et le compléter en allant chercher la rétroaction nécessaire pour atteindre les objectifs établis. Des compétences en communication écrite et orale en anglais et en français sont également primordiales à la réussite du mandat.

Le mandant, la stagiaire et le professeur-conseiller

Le Guide d'information complète pour les stages offert sur le site internet de l'ÉNAP (voir coordonnées plus bas) indique les responsabilités des trois parties participant au stage.

Le mandant

La personne désignée comme mandant pour encadrer l'étudiante lors de son stage est Monsieur Stéphane Ede, Vice-président au développement d'affaires à Sinologik. C'est donc à ceux-ci que les comptes seront rendus par l'étudiante. Monsieur Ede a pour responsabilité d'assurer que les tâches confiées à la stagiaire répondent au mandat tel que décrit précédemment ou tel que modifié en cours d'exécution. Il a donc pour mandat d'aider l'étudiante à planifier les activités de son stage, de faciliter son accès à l'information et aux personnes ressources nécessaires à la réalisation du mandat, de superviser la stagiaire dans son travail, de lui donner de la rétroaction et finalement d'évaluer le stage de cette dernière.

En résumé, Monsieur Ede se rend disponible pour encadrer la stagiaire et met à la disposition de celle-ci des outils de travail appropriés pour la réussite de son mandat avec excellence.

La stagiaire

La stagiaire, Isabelle Morisset, doit accomplir son mandat avec professionnalisme. Elle doit travailler en respectant les consignes qui lui sont assignées et les valeurs de Sinologik. La stagiaire met en contact lors du début du stage le mandant et le professeur-conseiller, élabore une offre de services et réalise le mandat de stage. La stagiaire soumettra au mandant au plus tard 10 semaines après la fin de son stage une copie de son rapport final.

Le professeur-conseiller

Le professeur-conseiller de la stagiaire est M. Jean-Claude Villiard. Ce dernier a pour responsabilité d'orienter et d'assister l'étudiante dans la réalisation de son mandat et dans la rédaction de son rapport de stage. Il conseille l'étudiante sur le contenu du mandat de stage, suit l'évolution de l'exécution de son mandat et évalue le stage.

Le professeur-conseiller doit donc s'assurer d'être disponible afin d'encadrer la stagiaire. Il conseille, oriente et assiste l'étudiante dans la réalisation de son mandat. Finalement, il informe l'étudiante sur les critères d'évaluation du stage.

Critères d'évaluation

Le travail de la stagiaire sera évalué par le mandant, selon son apport quotidien à la réalisation de son mandat. Le professeur-conseiller doit évaluer le rapport de stage qui lui sera remis ainsi qu'une présentation orale obligatoire portant sur le travail accompli au cours du stage qui lui sera faite par la stagiaire au campus de l'ÉNAP à Gatineau.

Échéancier et lieu de travail

Le stage a lieu du 15 janvier 2010 au 30 juin 2010, à raison de 35 heures par semaine pendant 24 semaines. La première partie du mandat, soit du 15 janvier au 22 février, s'effectuera par télétravail, à partir du domicile de la stagiaire à Gatineau. La seconde partie du mandat, du 23 février au 30 juin, aura lieu au bureau de Sinologik à Tianjin, en Chine.

Source additionnelle d'information

Information complète en français sur les stages de l'ÉNAP :

http://www.enap.ca/ENAP/docs/guichet_etudiant/stages/Guide_stages_fr_V3.pdf

Acceptée le 26 janvier 2010.

Stéphane Ede
Vice-président développement d'affaires

8.2 Offre de services présentée aux architectes Corriveau et Girard, dans le cadre de leur mission commerciale à Tianjin, en Chine

Contexte et compréhension du mandat

Il y a 15 ans à peine, la classe moyenne en Chine était pratiquement inexistante. Aujourd'hui c'est plus de 80 millions de personnes qui en font partie et d'ici 2020 elle en comptera 500 millions. La population de retraités, à elle seule, passera de 150 à 275 millions en l'espace de 30 ans. Cette évolution démographique combinée à l'augmentation des revenus et du niveau de vie en Chine ont créé de nouveaux besoins et ouvrent la voie à de nouvelles opportunités de marché. Le marché lié à la santé, soit les hôpitaux, les cliniques, les résidences pour personnes âgées et les autres institutions qui en découlent, telles les instituts de recherche et les laboratoires, seront en très forte demande dans les prochaines années.

La Chine affiche une croissance économique fulgurante depuis une vingtaine d'années. Cette situation s'explique par le fait que le gouvernement chinois a utilisé tous ses leviers économiques, politiques et commerciaux pour y parvenir et ce, au détriment de l'environnement, du système de santé et des services sociaux. Le gouvernement doit maintenant réinvestir des sommes d'argent colossales dans l'environnement, les systèmes de soins de santé et les services sociaux liés aux personnes âgées. Actuellement, les besoins sont tels que les gouvernements locaux doivent utiliser toutes les forces du marché, tant au niveau national qu'international, afin d'arriver à répondre aux défis énormes auxquels ils font face.

Le marché des résidences pour personnes âgées en Chine

Les us et coutumes traditionnels tendent à changer. Bien que la tradition veuille que les aînés demeurent chez leurs enfants,

quatre nouveaux phénomènes contribuent à changer cet état de fait:

- La politique d'un seul enfant par famille.
- De plus en plus de Chinois vivent à l'extérieur de la Chine.
- Les relations familiales tendent à s'individualiser comme en Occident.
- Enfin, le statut social étant à la hausse, il est de moins en moins acceptable d'avoir recours à ses enfants pour être logé.

Ces changements favorisent les opportunités d'affaires dans ce marché. Certains évaluent à 30 millions le nombre de personnes âgées qui ne réussissent pas à se placer sur les 2,8 millions de places disponibles. Ce problème est réel et la Chine est en quête de solutions. Il s'agit d'un marché en pleine expansion, ce qui signifie que le moment pour chercher à se positionner semble bon.

Le marché lié au réseau hospitalier en Chine

Suite au développement socio-économique de la Chine, les gens se préoccupent davantage de leur santé et le recours aux services médicaux se traduit maintenant par le concept de « demande de traitement ». Les secteurs en forte croissance sont la consultation médicale et les soins de santé familiale, bien que les produits de santé et les services médicaux spéciaux soient de plus en plus présents sur le marché lié au réseau hospitalier.

Les hôpitaux représentent un marché très intéressant, c'est pourquoi de plus en plus d'entreprises étrangères se positionnent et réussissent à obtenir des contrats en collaboration avec des entreprises chinoises. Le nouvel hôpital de Binhai, à Tianjin, est d'ailleurs une collaboration sino-américaine.

Le gouvernement chinois appuiera la construction de 2 000 hôpitaux en région, de façon à ce que chaque région ait un hôpital répondant aux normes nationales. La Chine planifie également construire ou rénover 3 700 cliniques communautaires, 11 000 centres de santé dans les régions urbaines et 2 400 centres de santé dans les régions urbaines peu développées, d'ici trois ans. Une partie des 850 milliards RMB (124 milliards \$US) pour la réforme de la santé doit aller dans des investissements en infrastructure.

Les architectes Corriveau et Girard

L'implantation et la crédibilité solide de Corriveau & Girard au Québec ne sont plus à faire. Depuis 15 ans, l'entreprise s'affaire à gérer divers projets architecturaux, passant de la planification générale de grands ensembles à la conception de détails sophistiqués. Leurs domaines d'expertise comprennent la programmation, les études d'avant projet, la conception, les plans et devis, la surveillance des travaux, l'estimation des coûts, l'expertise technique et le plan directeur immobilier.

Les architectes Corriveau et Girard possèdent déjà une expérience en Chine et comptent bien poursuivre sur leur lancée. Suite à la prise en charge du projet de Technoparc agro-alimentaire et d'un nouveau développement résidentiel et administratif à Qujing, au Yunnan, les opportunités d'affaires en territoire chinois semblent s'accroître pour l'entreprise. Cela dit, en plus d'offrir des services diversifiés et d'utiliser une approche basée sur l'écoute et l'innovation, l'expertise de Corriveau & Girard au niveau de l'industrie médicale, des instituts de recherche et des laboratoires lui confère une longueur d'avance sur de potentiels concurrents susceptibles d'obtenir le contrat de développement de résidences pour personnes âgées à Tianjin.

Offre de Services

SINOLOGIK offre une gamme de services exclusifs adaptés aux besoins de ses partenaires. Nous sommes fiers d'offrir des solutions d'affaires pour chacune des étapes de votre développement stratégique en Chine. Mais d'abord, nous aimerions être en mesure de confirmer les différentes opportunités d'affaires qui s'offrent à vous en Chine. Nous nous proposons de faire une mission commerciale exploratoire dont les principaux objectifs sont de:

- Rencontrer les promoteurs des projets de résidences pour personnes âgées.
- Explorer une éventuelle collaboration avec des instituts d'architecture locaux.
- Examiner le potentiel pour la réalisation de projets de centres hospitaliers et laboratoires.
- Explorer les différentes possibilités de collaboration entre Corriveau & Girard et SINOLOGIK, de façon à analyser comment la structure SINOLOGIK pourra contribuer au meilleur positionnement de l'entreprise en Chine.

Les rencontres possibles à prévoir sont les suivantes:

- Le Bureau des Affaires civiles de Tianjin
- Le Bureau de la Santé de Tianjin
- Le Bureau des Sciences et Technologies de Tianjin
- Des firmes d'architectes chinoises
- Des firmes d'architectes étrangères
- Des entreprises du milieu immobilier

Échéancier

Dates provisoires de la mission commerciale : du 30 mars au 5 avril 2010

Sommaire des coûts & aspects financiers

Tarifs et frais de service

Frais d'ouverture de mandat et d'organisation de mission en Chine	2500,00 \$ plus les taxes
--	---------------------------

Termes et conditions

Dépenses	Les architectes Corriveau et Girard sont responsables de leurs propres dépenses pour le transport et l'hébergement.
Termes de paiement	Les frais sont payables à l'acceptation de l'offre de services.

Sinologik

SINOLOGIK est une entreprise québécoise d'experts-conseils spécialisée dans la promotion, le développement d'opportunités d'affaires et la recherche d'investisseurs en Chine. Fondée par un groupe d'entrepreneurs et de gens d'affaires québécois et chinois, SINOLOGIK offre aux entreprises québécoises des solutions de développement d'affaires personnalisées, adaptées aux besoins des PME.

SINOLOGIK agit en tant qu'important catalyseur de partenariats et d'alliances stratégiques entre les entreprises canadiennes et chinoises. SINOLOGIK est forte d'une équipe constituée d'experts dans les domaines du développement d'affaires et de la gestion de projets. SINOLOGIK fait appel à des experts consultants dans les divers domaines de pointe dans lesquels elle est appelée à développer des marchés.

Notre division de SINOLOGIK en Chine est une entreprise chinoise 100% étrangère (*Wholly Foreign Owned Enterprises*) communément appelée *WOFE*. Cette structure nous permet d'offrir une présence permanente en Chine et des services de représentation avec une grande flexibilité opérationnelle.

Localisé à moins de 200 km au sud-est de Beijing, Tianjin est le 3^e pôle de développement économique du pays et est appelé à devenir la plaque tournante des échanges commerciaux ainsi que le principal vecteur de croissance du nord de la Chine

Au fil des ans, SINOLOGIK a développé un vaste réseau de contacts auprès de gens d'affaires et d'intervenants gouvernementaux œuvrant dans multiples secteurs. SINOLOGIK met ce réseau à la disposition ses clients afin de faciliter le développement d'affaires, en accélérer le processus et ainsi, d'augmenter les chances de succès commerciaux.

En plus de posséder une connaissance accrue de l'environnement d'affaires de Tianjin et de ses provinces environnantes, soit Hebei, Shandong et Liaoning et Beijing, nous avons un réseau d'intervenants à Shanghai et dans les provinces du Zhejiang, Jiangsu et du Guangdong. L'aéroport de Tianjin nous permet de rejoindre l'ensemble du territoire en quelques heures.

SINOLOGIK est fière d'offrir ses services aux entreprises canadiennes et québécoises en français et anglais, en plus d'offrir ses services en Chine, en mandarin.

Autres termes et conditions

Les obligations du Client

Le Client s'engage à fournir à Sinologik inc. toute l'information et les données nécessaires à l'exécution fidèle et complète des services offerts dans le cadre de l'offre.

Les obligations de SINOLOGIK

SINOLOGIK s'engage à ce que les services soient rendus de façon professionnelle, selon les règles généralement reconnues dans l'industrie et conformes à la présente offre de services.

La confidentialité des informations

SINOLOGIK s'assurera que ses employés, fournisseurs, collaborateurs et sous-traitants, s'il y a lieu, respectent les dispositions du présent contrat, notamment en ce qui concerne la propriété intellectuelle et la confidentialité des informations des participants.

**Acceptation de
l'offre de
services**

La signature de la présente offre de services confirme l'acceptation par le client des termes et conditions stipulés dans le présent document pour l'exécution des services décrits à la présente.

En foi de quoi, je, soussigné, accepte les termes et conditions de cette offre de services.

Signé en date du jour : _____ mois : _____ année
: _____

Client autorisé à signer cette offre de service.

Pierre Corriveau (et/ou Sylvie Girard)
Les architectes Corriveau et Girard

Stéphane Ede, vice-président développement d'affaires
SINOLOGIK Inc.

8.3 Sommaire exécutif de l'étude sur les opportunités d'affaires pour les entreprises québécoises de l'environnement et des technologies vertes en Chine

SOMMAIRE EXÉCUTIF

La réalisation de cette étude, confiée à Sinologik par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), est fondée sur des relations bien établies avec les gouvernements locaux et de nombreuses entreprises régionales, faisant en sorte que l'information recueillie soit pertinente, complète et qu'elle profite au maximum aux entreprises québécoises.

L'étude s'adresse aux entreprises québécoises du secteur de l'environnement et des technologies vertes s'intéressant de près ou de loin à l'exploration et à l'exploitation du marché chinois dans ce domaine. Grâce à l'information exhaustive et de haut niveau contenue dans ce dossier, les compagnies québécoises découvriront non seulement l'étendue des opportunités d'affaires sur le territoire étudié, mais elles seront également en mesure d'identifier clairement celles qui répondent le mieux à leurs objectifs commerciaux, tout en étant apte à choisir les démarches appropriées pour les atteindre.

A) La situation environnementale en Chine

En dressant un portrait de la situation environnementale en Chine, on constate que des statistiques alarmantes contribuent à accroître les besoins et contraintes liés à ce secteur sur tout le territoire, incluant la région ciblée par l'étude:

- La Chine et les États-Unis sont conjointement responsables de plus de la moitié des émissions de gaz à effet de serre (GES).
- 80% des villes les plus polluées au monde se situent en Chine.
- 75% du secteur manufacturier chinois (le plus important secteur industriel en Chine) est alimenté par le réseau de centrales électriques au charbon.
- Environ 80% des égouts sont directement déversés dans les lacs et les rivières, ce qui engendre un sérieux accroissement du problème de pénurie d'eau douce et d'eau potable sur tout le territoire.
- La Chine perd 2,3% de son PIB annuellement, en raison de la pollution de l'eau douce et du manque d'eau potable.

Notons que la présente étude est axée sur les besoins des municipalités de Beijing et Tianjin et de la province de Liaoning. Cette région, similaire au Québec de par son environnement géographique et climatique, est considérée plus propice au développement d'affaires pour les entreprises québécoises. Les besoins pressants de cette région se situent principalement, au niveau du traitement des eaux et des déchets et de la réduction des émissions polluantes.

B) Moyens d'accès aux occasions d'affaires

Les pistes de sensibilisation s'adressent autant aux petites et moyennes entreprises (PME) québécoises souhaitant développer des projets d'investissements en Chine, qu'à celles préférant accéder au marché chinois sans investissement direct initial. De nombreux moyens d'accès au marché et espaces de visibilité sur le territoire ciblé ont été recensés au cours de la réalisation de cette étude. L'information recueillie peut être résumée ainsi:

- Les gouvernements central et locaux sont les principaux promoteurs des initiatives de protection de l'environnement et de l'octroi de contrats. Les Bureaux de la protection de l'environnement ont d'ailleurs le pouvoir de faire une évaluation sommaire des technologies/services d'une entreprise étrangère pour indiquer s'il existe un potentiel de marché.
- Le manque relatif de maturité des marchés financiers chinois limite les possibilités d'accès à des sources de financement. Par contre, les principales banques chinoises ont commencé à créer des programmes de soutien aux projets liés à la protection de l'environnement. Ces banques peuvent offrir aux entreprises étrangères (1) un financement à l'investissement et (2) un soutien pour la demande en technologies.
- Plusieurs fonds d'investissement étrangers se spécialisent dans les projets environnementaux sur le territoire étudié. La majorité de ces fonds sont octroyés à des projets liés au changement climatique, au mécanisme

de développement propre (MDP) et aux crédits de réduction des émissions certifiées (REC). Les fonds peuvent assurer le financement à l'achat de technologies d'une entreprise étrangère.

- Les programmes d'aide financière à l'investissement incluent surtout des incitatifs, tels que des subventions directes, la location de bureaux à rabais, une période sans taxe, un terrain à bas prix, des prêts bancaires sans ou à faible taux d'intérêt et un soutien en R&D ou à l'embauche de main d'œuvre.
- La publication d'articles est un meilleur moyen de promouvoir de nouvelles technologies, si ces articles sont jumelés à une stratégie de marketing plus large incluant un certain lobbying auprès du gouvernement.
- Les nombreuses associations chinoises dédiées aux questions environnementales ont comme rôle de (1) faire la promotion de produits et services par l'intermédiaire de leurs membres et de leurs publications, (2) assister une entreprise dans la recherche d'un partenaire pour développer des projets et (3) effectuer des études de marché et un recensement des politiques gouvernementales pour un secteur d'activité donné.
- Les foires commerciales sont un excellent moyen de recenser les occasions d'affaires sur le marché de l'environnement en Chine. Les foires commerciales spécialisées sont à privilégier, car elles offrent davantage d'opportunités et sont plus accessibles aux entreprises qui n'ont pas de présence sur le territoire.
- La grande majorité des offres en rapport aux questions environnementales en Chine sont issues du domaine public et se font sur une base ouverte ou sur invitation. Sauf si contre-indiqué, les appels d'offres sont ouverts aux entreprises étrangères. Cependant, les facteurs de protectionnisme, de temps et de transparence font en sorte qu'il est souvent difficile d'y participer directement.
- Les occasions d'affaires pour le marché du carbone en Chine sont principalement liées au système de Mécanisme de développement propre (MDP) de l'ONU. Le potentiel pour le territoire étudié repose grandement sur les énergies renouvelables (principalement l'éolien, l'hydro-électricité et la biomasse), la diminution des émissions de polluants des centrales au charbon et le traitement des déchets polluants.
- Six bourses climatiques ont été créées depuis 2008 sur l'ensemble du territoire chinois dont une à Beijing et une autre à Tianjin. Les bourses climatiques étrangères se sont rapidement positionnées pour participer à ces dernières, car le marché chinois est perçu comme ayant un fort

potentiel. Les bourses chinoises peuvent jouer le rôle d'intermédiaire entre les entreprises étrangères et leurs membres et elles offrent des services de consultation.

- De nombreuses technologies utilisées sur le territoire ciblé ont été recensées dans le domaine du traitement de l'eau, de l'air, des déchets et le secteur de l'efficacité énergétique (énergie solaire et éolienne). Dans la majorité des secteurs technologiques, les occasions d'affaires pour les investisseurs et les équipementiers sont habituellement meilleures quand il s'agit d'implanter une technologie de pointe déjà utilisée au lieu de développer des nouvelles technologies.

C) Pistes de marché et secteurs prometteurs

À partir de l'offre globale établie dans chacune des régions, il existe des occasions d'affaires concrètes qui peuvent être exploitées par les entreprises québécoises. Les résultats obtenus sont les suivants:

- La grande majorité des prospects commerciaux concrets se situent au niveau du traitement des déchets, des eaux et des eaux usées, de la production énergétique, de la conservation de l'énergie et des énergies renouvelables.
- Les opportunités pour les exportateurs sont relativement vastes pour la plupart des méthodes de traitement des déchets, car l'offre chinoise est souvent dépourvue d'expertise suffisante.
- Pour les investisseurs qui cherchent à exploiter une installation de traitement des eaux en Chine, il existe un certain nombre d'obstacles qui peuvent rendre difficile l'atteinte de rendements élevés. L'industrie chinoise de traitement des eaux est cependant un marché très prometteur pour les compagnies étrangères qui cherchent à vendre leurs équipements, technologies et expertise à l'étranger.
- Le mode d'entrée le plus porteur dans le secteur de l'énergie (production énergétique, conservation de l'énergie et utilisation d'énergies renouvelables) est d'être en mesure de fournir des solutions d'appoint ou des technologies spécifiques pouvant améliorer le rendement des technologies existantes.
- Les secteurs comprenant un grand pourcentage d'entreprises privées sont plus accessibles, c'est-à-dire les secteurs des matériaux de construction, des électroménagers, des machineries industrielles, etc.
- Les secteurs industriels que le gouvernement veut développer (ex.: énergie solaire, éolienne et biomasse, hydro-électricité, traitement des

eaux usées, etc.) sont partiellement ouverts mais un certain protectionnisme existe.

- Les secteurs touchant aux industries stratégiques (ex.: réseau électrique, transport ferroviaire et aérien) sont beaucoup plus difficiles d'accès, car les lois empêchent souvent l'implication d'entreprises étrangères.
- L'accessibilité au marché est aussi influencée par la localisation. Puisque Beijing attire de nombreux compétiteurs étrangers, il est recommandé de se positionner d'abord dans des villes de second et troisième ordre.
- La façon la plus économique et la plus simple de développer le marché chinois (à l'exclusion des négociations de contrat) est de se lier à un partenaire local.
- Les entreprises étrangères souhaitant avoir un avantage compétitif dans le développement du marché chinois peuvent, soit s'installer en Chine pour se rapprocher des clients et diminuer leurs coûts, soit adapter leur offre pour mieux répondre aux demandes spécifiques du marché.

En conclusion, il est clair que les opportunités d'affaires pour les entreprises québécoises de l'environnement et des technologies vertes en Chine ne manquent pas. Ce qu'il faut maintenant exploiter, c'est le moyen par lequel elles pourront profiter de ces occasions le plus rapidement et le plus efficacement possible.

8.4 Principaux modes d'entrée sur le marché chinois

Stratégie	Avantages	Inconvénients
Exportation indirecte (agent local, maison de commerce)	<ul style="list-style-type: none">• Opération simple avec prise en charge des ventes par un agent local.• Elle nécessite peu d'investissement.	<ul style="list-style-type: none">• Les profits sont partagés.• L'entreprise étrangère ne contrôle pas la vente ni son image de marque.• Il est difficile d'obtenir l'information sur le marché.
Exportation directe sans présence locale	Stratégie particulièrement adaptée aux produits et services que l'on retrouve difficilement en Chine et/ou qui sont à haute valeur technologique.	<ul style="list-style-type: none">• Nécessité d'effectuer l'enregistrement du produit.• Requier la préparation d'un plan de services après-vente.• Plusieurs clients préféreront négocier avec des entreprises ayant déjà une présence en Chine.
Exportation directe avec un bureau de représentants	<ul style="list-style-type: none">• Le bureau de représentation ne demande pas beaucoup d'investissement.• Il permet d'être plus	Les bureaux de représentants n'ont pas beaucoup de marge de manœuvre (impossibilité de signer des contrats, ne peut légalement pas

	<p>près du client et d'acquérir une meilleure connaissance du marché.</p> <ul style="list-style-type: none"> • C'est l'idéal pour les produits qui nécessitent un service après-vente. 	<p>effectuer de transactions financières).</p>
Coentreprise	<ul style="list-style-type: none"> • La coentreprise permet d'acquérir des compétences locales très rapidement . • Elle accorde également une plus grande flexibilité opérationnelle. 	<p>Il faut nécessairement préparer une stratégie de sortie, car les coentreprises sont par nature instables (un partenaire peut décider subitement de se retirer de l'entente).</p>
Entreprise entièrement sous contrôle étranger (communément appelée WOFE)	<p>Les WOFE permettent à l'entreprise étrangère d'avoir le plein contrôle de ses opérations au niveau local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses de départ élevées et procédures d'enregistrement complexes. • Exigence d'avoir une excellente connaissance du contexte légal, commercial et culturel du pays.

Source: Sinologik Inc.

9. BIBLIOGRAPHIE

Livres complets

COMTOIS, René-Louis (2006). *Gérer efficacement son temps*, Outremont, Les Éditions Québecor, 239 p.

NYAHOHO, Emmanuel, et Pierre-Paul PROULX (2006). *Le commerce international: théories, politiques et perspectives industrielles*, 3^e édition, Québec, Presses de l'Université du Québec, 824 p.

Parties d'un livre

MEIER, Olivier (2006). « Styles de management et cultures nationales », dans Olivier Meier, *Management interculturel: stratégie-organisation-performance*, 2^e édition, Paris, Dunod, p.31-63.

PHATAK, Arvind V., Rabi S. BHAGAT et Roger J. KASHLAK (2005). "Strategies for International Competition", dans Arvind V. Phatak, Rabi S. Bhagat et Roger J. Kashlak, *International Management: Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment*, New York, McGraw-Hill Irwin, p.184-213.

Périodiques

JAVIDAN, Mansour, Peter W. DORFMAN, Mary SULLY de LUQUE et Robert J. HOUSE (2006). "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in

Leadership from Project GLOBE", dans *Academy of Management Perspectives*, New York, Briarcliff Manor, vol. 20, n°1 (février), p.67-90.

Publications officielles

EXPORTATION ET DÉVELOPPEMENT CANADA (2007). *Exporter vers la Chine: Guide à l'intention des entreprises canadiennes*, Ottawa.

MDEIE (2008). *Stratégie de développement de l'industrie québécoise de l'environnement et des technologies vertes*, Québec, Direction générale des communications et des services à la clientèle.

MRI (2002). *Guide pratique de l'organisation d'une mission*, Québec, Mission Québec.

Rapports de recherche

CHINA GREENTECH INITIATIVE (2009). *The China Greentech Report™ 2009*, Mango Strategy, Final Report.

SINOLOGIK (2010). *Étude de faisabilité sur la mise en marché de produits Sapino™ sélectionnés en Chine*, Tianjin, Chine, Rapport final.

SINOLOGIK (2010). *Étude sur les opportunités d'affaires pour les entreprises québécoises de l'environnement et des technologies vertes*, Tianjin, Chine, Rapport final.