

## Brasser des affaires... sur une autre planète

1 novembre 2004

Quinty, Marie

Faire des affaires en Chine n'est pas de tout repos. La langue, la culture et la façon de négocier sont complètement différentes. Aussi bien migrer sur une autre planète...L'énorme Lincoln Continental blanche dans laquelle nous nous déplaçons ne passe pas inaperçue sur la route qui nous mène à la zone de développement économique de Shenyang, à quelque 700 kilomètres au nord-est de Pékin. À mesure que nous approchons du but, je sens la fierté de mon conducteur, Qi Hui, monter d'un cran. Sans dire mot, il stationne devant un imposant mur en pierre sur lequel on peut lire en pictogrammes chinois et en anglais: Quebec Industrial Park Shenyang. Un parc industriel québécois en Chine!

Le bâtiment de trois étages où se trouve l'administration du parc abrite un centre d'affaires, de multiples salles de réunion, des bureaux et des chambres pour héberger les visiteurs. Dans chacune des pièces, des drapeaux chinois et québécois sont couplés. La salle de conférence principale, prête pour les annonces officielles, est toute peinte en bleu Québec et une gigantesque image du château Frontenac orne la cage d'escalier. Bienvenue au royaume du Québec en Chine.

Qi Hui aime tellement le Québec qu'il a voulu y immigrer, comme sa soeur l'a fait il y a huit ans. Il obtient même son passeport. Mais quelques années plus tard, il trouve sa vraie voie : au lieu d'aller au Québec, il va amener le Québec chez lui. En discutant avec des amis québécois, Qi Hui réalise que les PME s'intéressent à la Chine, mais qu'elles sont souvent trop petites pour s'y aventurer seules. D'où l'idée de créer un parc industriel pour les accueillir. Soutenu par le gouvernement de sa province, il achète une terre de 10 000 mètres carrés, suffisamment grande pour accueillir une douzaine d'entreprises. C'était il y a trois ans. Aujourd'hui, le parc est aménagé, et deux entreprises s'y sont installées: Fraco, un fabricant de plateformes élévatrices pour la construction, et Quellet, un fabricant de systèmes de chauffage électrique.

"Deux entreprises, ce n'est pas assez. Je veux remplir le parc !" dit Qi Hui.

Ce directeur de parc est plein de bonnes intentions, mais son cri du coeur ne semble pas se rendre jusqu'aux oreilles des entrepreneurs québécois. "Les entreprises québécoises sont trop lentes à réagir ! Elles vont perdre un marché important", croit Qi Hui.

Si certaines entreprises ont commencé à sous-traiter leur production en Chine, bien peu encore s'y installent pour fabriquer sur place et exporter, ou encore vendre sur le marché local. Selon Statistique Canada, le montant des investissements directs des entreprises canadiennes en Chine était de 667 millions de dollars à la fin de 2002. C'était moins de 1% des investissements directs étrangers en Chine cette année-là.

Les entreprises canadiennes et québécoises seraient-elles en train de manquer le bateau-dragon? "Il n'est pas trop tard, mentionne Johnny Chang L. Wu, vice-président de **Giolong**, une firme de consultants qui aide les entreprises québécoises à s'établir en Chine. Il y a encore beaucoup de potentiel ici, mais il faut avoir une vision à long terme. On ne vient pas en Chine pour faire un coup d'argent", dit ce jeune Chinois.

Luc Taillandier, également de **Giolong**, estime qu'il faut investir en moyenne un million de dollars avant de déboucher sur une entente sérieuse avec un partenaire chinois. Pour lui, pas de doute, l'aventure chinoise vaut le coup. Il cite les statistiques de l'Agence canadienne de développement international, qui rapportent un rendement de sept dollars pour chaque dollar investi.

"Je ne dis pas à tout le monde de venir en Chine. Il m'arrive même parfois de conseiller à certaines entreprises de ne pas venir, affirme de son côté Robert Major, un autre consultant qui appuie les entreprises québécoises à la recherche de partenaires chinois. Toutefois, une chose est sûre, plus personne ne peut se permettre de faire abstraction de la Chine. Il faut au moins venir voir ce qui se passe ici."

"Les besoins sont là, la demande est là, et l'argent est là!" soutient Robert Kwauk, avocat de Blake & Cassels, membre de la China Alliance, un regroupement de cabinets nord-américains qui se sont établis en Chine pour travailler sur de grands projets de fusion et d'acquisition. "Toutes les entreprises doivent se préoccuper de la Chine, pas seulement pour suivre ce marché, mais aussi pour protéger leur marché local. Certaines décideront de vendre, d'acheter ou de s'implanter pour exporter. L'important est de décider pourquoi on est ici", dit l'avocat.

Les occasions d'affaires et les partenaires ne manquent pas. Le problème? Trouver une bonne combinaison des deux. "S'il est facile de prendre n'importe quel partenaire, trouver le bon, avec qui s'établira une relation de confiance l'est beaucoup moins", insiste le consultant Robert Major.

La Chine a une surcapacité de production. Les Chinois obtiennent du financement pour construire des usines gigantesques sans toujours se soucier de leur rentabilité. Résultat : le pays compte un bon nombre d'usines vides. "Cela peut devenir une occasion d'affaires intéressante pour une entreprise étrangère, mais le processus est long", explique Robert Major.

Long et risqué. Les usines vides peuvent être criblées de dettes ou encore ne pas avoir reçu les permis nécessaires octroyés par le gouvernement.

"On ne vend plus en Chine, on achète", déclare pour sa part Guy Cloutier, directeur général de Cimco, un fabricant de systèmes de réfrigération installé en Chine depuis près de deux ans. "Il y a dix ans, il était possible d'exporter ici, mais ça l'est de moins en moins. Les Chinois ont tout! Il faut avoir un produit de niche et une technologie vraiment unique pour percer. Ceux qui arrivent ici en pensant que c'est le Klondike vont se casser le nez", souligne-t-il.

Se démarquer, voilà qui devient de plus en plus difficile dans l'Empire du Milieu. Parce que si les marchés sont plus ouverts, la compétition aussi est plus féroce qu'avant. Et elle est internationale. Même des entreprises comme Bombardier et SNC-Lavalin, qui sont pourtant installées en Chine depuis des années, ont du mal à avancer leurs pions sur ce nouvel échiquier. C'est en Chine que l'on reçoit souvent sa première grande leçon d'humilité.

"SNC, ce n'est pas Coca-Cola, dit Lujiang Fan, vice-président de SNC en Chine. Il est de plus en plus difficile de vendre nos services en Chine. Nous ne pouvons plus être concurrentiels. Ici, on diplôme 30000 ingénieurs par an et pour un ingénieur canadien, on peut embaucher 10 ingénieurs chinois." Les occasions sont pourtant là; mais la connexion entre les deux ne se fait pas.

### **Relations, patience et culture**

"RPC signifie "République populaire de Chine". Aux nouveaux venus, j'explique que cela veut aussi dire "relations, patience et culture", trois règles simples à respecter pour faire des affaires en Chine", explique Eddy Leung, un homme d'affaires de Hong Kong qui possède une usine dans la région de Guangzhou.

Parlez à n'importe quel Québécois en Chine et il vous répondra la même chose : la Chine n'est pas faite pour toutes les entreprises, ni pour tout le monde. Il faut faire preuve de souplesse. "Si vous n'avez jamais travaillé à l'étranger, ce n'est pas l'endroit idéal où commencer", conseille Serge Tremblay, directeur de l'usine de Fraco, à Shenyang. Ce Saguenéen est venu s'installer dans cette ville de la province de Liaoning, au nord de la Chine, il y a un an et demi avec sa petite famille. Auparavant, il avait passé huit ans en Équateur, y dirigeant sa propre entreprise. Par comparaison avec la Chine, l'Équateur n'était pas loin du paradis !

"Les Chinois sont gentils, mais leur culture est tellement différente ! La barrière de la langue n'aide pas non plus", dit-il. À Shenyang, une ville moins cosmopolite et plus rude que Pékin, la famille Tremblay se croit sur une autre planète. "On nous regarde comme si nous étions des extraterrestres, et les enfants ne peuvent s'empêcher de toucher les cheveux de ma fille..." raconte Linda, la conjointe de Serge Tremblay.

La culture est tellement différente qu'il ne faut pas espérer faire des affaires en Chine comme on en fait au Canada. Et, surtout, pas à la même vitesse. "Ici, il ne faut pas s'attendre à parler d'affaires avant la quatrième réunion. Alors, il faut être prêt à venir s'installer pour un bon moment. Si on ne le comprend pas, ça finit par coûter cher en billets d'avion !" dit Éric Ducharme, directeur du marketing et du développement des affaires de Groupe ADF, un fabricant de charpentes en acier.

En Chine encore plus qu'ailleurs, les relations d'affaires sont au cœur de la réussite. Elles se nouent souvent en dehors du bureau, autour d'un verre. La notion de temps est différente, en Chine. Un proverbe chinois dit que le temps est un lac; essayez de le vider avec une cuiller, il restera toujours de l'eau. Il faut compter au moins un ou plutôt deux et parfois trois ans de fréquentation pour gagner la confiance de son partenaire chinois.

"Il faut apprendre à être zen. Pour quelqu'un qui est fonceur et développeur, c'est très difficile", renchérit Jacques Primeau, superviseur d'usines pour General Electric. Cet homme énergique n'était pas préparé non plus à travailler jour et nuit, décalage horaire oblige, pour rendre des comptes à ses patrons aux États-Unis.

"Ici, oubliez tous vos livres sur le leadership, ça ne marche pas !" ajoute celui qui dit avoir connu en Chine, l'une des anecdotes les plus cocasses de sa vie.

"Les Chinois n'aiment pas perdre la face. Un jour, pendant une réunion, ils sentaient qu'ils perdaient des points. Alors, toutes les cinq minutes, ils faisaient entrer une nouvelle personne dans la salle pour ajouter du poids à leurs arguments. De plus, ils montaient le chauffage... À la fin, nous étions 55 dans la salle ! Pour les réunions suivantes, j'ai imposé mes règles : jamais plus de dix personnes, et chaque fois qu'une nouvelle personne entre, une autre sort. Sinon, c'est moi qui sors !"

Cet exemple illustre bien que la Chine, même si ce n'est plus le Far West, reste un pays où il n'est pas facile pour un Occidental de brasser des affaires. Sans doute est-ce aussi parce que le gouvernement y est encore omniprésent. Il accorde les permis, alloue les terres, donne accès au financement. Il n'y a pas vraiment moyen de le contourner. Carrefour, le grand détaillant français, l'a bien compris.

Au milieu des années 90, l'entreprise a ouvert des magasins sans autorisation dans différentes villes de Chine, et le gouvernement a laissé faire, mais quand elle a voulu s'implanter à Pékin, il lui a dit: "D'accord, mais vous devez fermer ce magasin-là, et puis celui-là et celui-là..." Pour les garder, la chaîne a dû créer des partenariats avec des sociétés chinoises.

"Ici, on finit toujours par croiser le gouvernement quelque part sur son chemin", dit en souriant l'avocat Robert Kwauk.

### **Sous-traiter en Chine**

Certains entrepreneurs préfèrent embaucher un agent commercial pour dénicher un sous-traitant chinois. Ainsi, Joanne Aylwin sert de trait d'union entre une soixantaine de fabricants chinois et ses clients nord-américains et européens vendeurs d'équipement sportif, comme Norco, Rossignol, Head et Sports Experts. Avec un autre Québécois, Jean-Charles Viens, diplômé de McGill, elle dirige une petite équipe de 13 personnes, dont dix Chinois postés en Chine continentale. "Au début, dit-elle, je ne faisais affaire qu'avec des fabricants taiwanais et hongkongais, dont la mentalité est plus proche de la nôtre. Mais j'ai appris à travailler avec des fabricants chinois." Elle se rend sur le continent chaque semaine et fait un suivi serré de la production. Les obstacles abondent, à commencer par la langue. Certains patrons chinois ne maîtrisent pas parfaitement la langue de

Shakespeare; quand survient un problème et que la tension monte, ils en perdent carrément leur anglais. "Le plus difficile, c'est de faire accepter les exigences de nos clients occidentaux, qui ont des échéances." Joanne Aylwin apprécie la douceur, la gentillesse et le caractère placide des Chinois, et elle s'étonne encore de la rapidité avec laquelle ils calculent. Elle est aussi surprise de constater que beaucoup ont du mal à trouver une solution originale à un problème. Il faut comprendre que les Chinois d'un certain âge ont vécu sous un régime totalitaire où toute initiative était menacée de représailles.

Cette attitude se reflète aussi dans les milieux de travail. "Mes employés chinois sont soumis à l'autorité, ce qui fait qu'ils ne me disent jamais non, même quand ils ne peuvent pas faire le travail que je leur demande. Ça crée des problèmes" dit Bill Hunt, directeur de Century 21 China Real Estate. Le taux de roulement des employés est considérable. À Shenzhen par exemple, où les salaires sont plus élevés qu'au Nord, il devient de plus en plus difficile de trouver des professionnels qualifiés, car la concurrence locale est en train de s'installer. "J'en suis à me demander si je ne vais pas faire produire à Hong Kong. Il vaudrait peut-être la peine de payer le double du salaire pour avoir une stabilité de production et de compétence, sans compter que la culture d'affaires y est plus proche de la nôtre", dit Joanne Aylwin.

Cascades fait partie des entreprises qui ont abordé la Chine par l'intermédiaire d'un agent commercial. L'entreprise y vend du carton à des fabricants de boîtes. En 2001, elle a ouvert son propre bureau à Hong Kong, avec le concours d'un partenaire chinois, dont elle a racheté les parts en 2003. En poste depuis trois ans, après 12 ans au bureau de Cascades à Paris, le Français Lionel Moynat y aiguisé sa patience et y prend beaucoup de plaisir.

Prendre le temps de jauger son partenaire est essentiel; cela évite des déboires, comme ceux qu'a connus un fabricant de lunettes français dont Lionel Moynat préfère taire le nom. D'après leur entente, le fabricant français apportait les technologies et les matières premières, et le partenaire chinois fournissait le bâtiment. Au bout d'un an, ce dernier s'est mis à produire en douce plus de lunettes, qu'il vendait directement à la clientèle, moins cher. Une fois l'affaire mise au jour, le partenaire chinois a refusé de se séparer, parce qu'il voulait continuer à profiter des installations ! Pour faire valoir ses droits, la loi existe, mais son application est longue et coûteuse. Cependant, les choses sont en train de changer. Pour devenir membre de l'Organisation mondiale du commerce, la Chine est consciente qu'elle devra faire respecter certains principes commerciaux qui introduisent des notions complètement inexistantes dans le système communiste de Mao. La Chine apprend, mais elle a besoin de temps pour intégrer ces pratiques nouvelles et les appliquer. Il faut donc compter avec la nouvelle génération de gestionnaires, dont beaucoup ont étudié à l'étranger et connaissent bien les pratiques commerciales internationales.

"La grande peur des étrangers, c'est que les Chinois copient leur produit. Cela arrive, mais de moins en moins. Les Chinois commencent à comprendre la mentalité occidentale", souligne Caroline Bérubé, une jeune avocate montréalaise qui travaille à Guangzhou pour un cabinet chinois spécialisé en droit des affaires. Quant au système d'arbitrage, il fonctionne, mais il est lent et coûteux. Et la corruption ? Oui, elle existe. "Mais tout n'est pas corrompu; on peut négocier et se comprendre. Je parviens régulièrement à conclure des ententes avec les autorités", plaide cette mordue de la Chine.

Aller en Chine, avant que la Chine ne vienne à nous ? Car les Chinois apprennent vite. "Ils absorbent vite nos modèles de gestion", mentionne le consultant et spécialiste de la Chine, Francis Normandin. Le temps d'acquérir une expertise internationale et d'intégrer les notions de qualité totale, et les Chinois risquent fort de devenir nos premiers concurrents, jusqu'au Canada.

Les 6,6 milliards de dollars que s'apprête à dépenser China Minmetals pour acquérir Noranda, le géant canadien du secteur minier, donne un aperçu de la nouvelle puissance économique chinoise. Cette somme est supérieure à tous les investissements canadiens en Chine depuis au moins dix ans. Si les Canadiens hésitent à aller en Chine, les Chinois, eux, ne semblent plus hésiter à investir dans notre marché.

### **ASTÉRIX EN CHINE**

Guy Cloutier a dépensé beaucoup... en livres ! Afin d'essayer de comprendre la Chine. Il les étale tous sur son bureau : Big in Asia: 25 Strategies for Business Success, Doing Business in China, des livres sur l'étiquette... Il était préparé à tout. À la lourdeur bureaucratique, au manque de transparence, et aux multiples différences culturelles. Pourtant, il s'étonne encore de la complexité des échanges avec ses homologues chinois. "Personne ne veut prendre de décision. C'est exactement comme dans Les douze travaux d'Astérix! Faire des affaires en Chine, c'est simple. Cela peut se résumer en trois mots : patience, incompréhension et frustration. C'est un crescendo qui se vit dans cet ordre là", ironise l'homme d'affaires de 46 ans, directeur général de Cimco, en Chine.

### **INVESTISSEMENTS DIRECTS CANADIENS EN CHINE**

1997 419 M\$

1998 446 M\$

1999 711 M\$

2000 565 M\$

2001 587 M\$

2002 667 M\$

Source: Statistique Canada

### **3 RÈGLES POUR FAIRE DES AFFAIRES EN CHINE**

Mettre le temps: au moins 1 an

Mettre le prix: en moyenne 1 million

Se mettre à l'écoute de la culture chinoise

### **LES SINO-CANADIENS**

On compte 1 million de Canadiens d'origine chinoise. Le chinois (mandarin et cantonais) est la troisième langue parlée au Canada.

Source: Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

### **LE SECRET EST DANS LA BANANE!**

Il n'y a pas que des déceptions en Chine, il y a aussi des réussites québécoises. Cimco a décroché un contrat de 10 millions de dollars pour fournir notamment de la neige artificielle destinée à une piste de ski intérieure en banlieue de Pékin. Il y a aussi Hydronov, qui a exporté son savoir-faire en matière de serres hydroponiques afin de faire pousser des légumes qui sont vendus sur le marché local et au Japon. Certaines petites firmes d'architecture, comme ABCP, qui a réalisé le design d'une future école internationale à Shenyang, ont su se faire une place dans l'empire du Milieu.

Une partie du secret des entreprises québécoises qui réussissent en Chine réside dans... les bananes. C'est le nom qu'on donne aux Chinois nés au Canada ou encore en Chine, mais qui ont immigré au Canada. Ils sont comme une banane, jaune à l'extérieur, blanc à l'intérieur. Leur force : ils connaissent les deux cultures. Les entreprises utilisent leurs services comme consultant, comme représentant en Chine ou encore comme gestionnaire. Su Chen, directeur de l'usine d'Hydronov, en construction à Shenyang, est l'un de ceux-là.

"Souvent, les gens ont de bonnes intentions, mais ils sont incapables de se comprendre. Moi, je comprends la culture d'ici et la façon de fonctionner des entreprises canadiennes. Je peux faire le lien", dit-il.

"Parfois, je me sens comme un psychologue !" blague Johnny Chang L. Wu, vice-président de **Giolong**, une firme qui aide les entreprises québécoises à s'établir en Chine.

### **POURQUOI LA CHINE?**

- 17% des ménages urbains (25 millions d'habitants) ont des avoirs supérieurs à 54 000 dollars.

- La Chine est notre troisième partenaire commercial.

Source: Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

*Texte par Kathy Noël à Shenyang et Marie Quinty à Shenzhen*

*Photos par Kathy Noël*