

Mémoire
Présenté à l'École nationale d'administration publique
Dans le cadre du programme de maîtrise en administration publique
Pour l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.)
Concentration en administration internationale

Mémoire intitulé
Les PME du Québec et le marché chinois : l'efficacité des programmes d'aide
gouvernementale

Présenté par
Jean-Paul Servant

Décembre 2019

Le mémoire intitulé
Les PME du Québec et le marché chinois : l'efficacité des programmes d'aide
gouvernementale

Présenté par
Jean-Paul Servant

A été évalué par les membres du jury de mémoire suivants :

Stéphane Paquin, professeur titulaire et président
Rémy Trudel, professeur invité et directeur de mémoire
Stéphane Roussel, professeur titulaire et évaluateur

REMERCIEMENTS

Mes remerciements les plus sincères vont au professeur Rémy Trudel pour ses encouragements et ses précieux conseils tout au long de cette recherche. Un grand merci également aux professeurs Stéphane Paquin Président du jury et Stéphane Roussel évaluateur, pour leurs judicieux conseils. Enfin, un merci bien spécial aux 20 entrepreneurs qui ont pris le temps de participer au sondage d'opinion malgré un emploi du temps fort rempli.

RÉSUMÉ

L'objet de la recherche et du mémoire est de vérifier l'efficacité des programmes d'aide publique du gouvernement fédéral et du Québec destinés aux petites et moyennes entreprises (PME) québécoises désireuses de développer des activités commerciales en Chine. Le marché de la Chine, en raison de son ampleur et de l'émergence de sa classe moyenne, est un des marchés les plus convoités par les entreprises du monde entier voulant diversifier leurs activités à l'international. Les PME du Québec n'y font pas exception.

Notre approche pour vérifier l'efficacité des programmes se base sur les résultats d'un questionnaire et des entretiens avec 20 entrepreneurs actifs ou sur le point de l'être en Chine. Deux questions générales de recherche ont été posées. La première vise à savoir si la bureaucratie est un frein à l'efficacité des programmes d'aide publique. La seconde, vérifie si le dédoublement des programmes offerts par le gouvernement fédéral et le gouvernement québécois crée une confusion quant au choix des programmes d'aide et à l'utilisation efficace de ceux-ci.

Les résultats démontrent qu'en effet, la lourdeur administrative des programmes (formulaire d'inscription, suivi administratif et rapports) rend leur utilisation moins attrayante et que le dédoublement des programmes au fédéral et au Québec sème la confusion chez les entrepreneurs. L'enquête a aussi fait ressortir le fait que les entrepreneurs et les conseillers à l'international du secteur public sont mal outillés pour intervenir à l'international et qu'il faudrait concentrer des efforts sur l'internationalisation des entreprises privées et publiques. L'ENAP pourrait y jouer un rôle clé en offrant de la formation et en préparant ainsi les conseillers à mieux s'adapter à l'environnement international.

Mots-clés : Chine, efficacité, PME, internationalisation, développement, aide gouvernementale, mondialisation, entreprise, formation

ABSTRACT

The purpose of the research project and thesis is to assess the efficiency of federal and Quebec government assistance programs for Quebec's small and medium-sized enterprises seeking to develop commercial activities in China. Due to its scale and the emergence of its middle class, the Chinese market is one of the most coveted markets by companies around the world seeking to diversify their activities on an international level. Quebec's SMEs are no exception.

To verify the efficiency of programs, we based our approach on the results of a questionnaire and interviews with 20 entrepreneurs who are active or on the verge of becoming active in China. Two general research questions were asked: whether bureaucracy is an obstacle to the efficiency of these programs, and whether the multiplication of programs offered by the federal and Quebec government creates an issue over the choice of assistance programs and their efficient use.

The results show that indeed, the administrative burden of these programs (registration form, administrative follow-up and report) makes their use less attractive, and that the multiplication of federal and Quebec programs creates confusion among entrepreneurs. The study also revealed that international entrepreneurs and advisors in the public sector are ill-equipped to operate internationally, and that efforts should focus on the internationalization of private and public enterprises. To that end, ENAP could play a key role by offering training, thereby preparing advisors to better adapt to the international environment.

Keywords: China, efficiency, SME, internationalization, development, government assistance, globalization, enterprise, training

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	iii
Résumé	iv
Abstract.....	v
Liste des tableaux	ix
Liste des abréviations, sigles et acronymes	x
Introduction	11
Le but de l'étude et les questions générales de recherche	16
1.2 Les questions générales de recherche	16
1.2.1 La bureaucratie liée aux programmes d'aide et l'efficacité de ceux-ci.....	16
1.2.2 Le dédoublement des programmes gouvernementaux et la difficulté de s'y retrouver.....	17
1.3 L'intérêt de l'étude et les partenaires impliqués	19
1.4 Le plan de la recherche	21
Le portrait des PME du Québec et les marchés d'exportation	23
2.1 Les enjeux de l'internationalisation des PME du Québec	24
2.2 Les PME exportatrices québécoises.....	28
2.3 Les défis et les contraintes que rencontrent les PME québécoises	30
2.4 La nécessité de diversifier les exportations vers les marchés émergents.....	35
Le marché chinois.....	38
3.1 L'économie de la Chine pour les PME du Québec.....	40
3.2 Le consommateur chinois pour le marché des PME du Québec	42
3.2.1 Le contexte et les perspectives d'avenir du marché chinois pour la PME québécoise	44
3.3 Le commerce extérieur de la Chine	48

3.4	Les principaux partenaires commerciaux	50
3.5	L'évolution des échanges commerciaux entre le Québec et la Chine	50
3.6	Les défis pour les PME québécoises.....	54
3.6.1	La guerre commerciale Chine-États-Unis.....	55
3.6.2	L'affaire Huawei	55
	Les relations Québec-Chine : historique et développement	83
4.1	Les relations diplomatiques	59
4.1.1	Les relations Canada-Chine	60
4.1.2	La Coopération canado-chinoise universitaire et les politiques publiques	63
4.2	Les programmes d'aide publique québécoise pour le développement du marché chinois.....	65
4.2.1	Export Québec.....	66
4.2.2	Le Québec à l'étranger	68
4.2.3	Les programmes d'Export Québec	68
4.4	Les programmes d'aide pour le développement du marché chinois.....	73
4.5	Les politiques publiques et l'aide à l'exportation	74
4.6	Les programmes fédéraux pour la clientèle québécoise en matière d'exportation.....	75
4.6.1	CanExport	76
4.6.2	Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC).....	77
4.6.3	Le Programme d'accélération du commerce international (PAC)	77
4.6.4	Exportation et développement Canada (EDC)	78
4.6.5	Corporation commerciale canadienne (CCC)	79
4.7	La coopération internationale en Chine.....	79
4.7.1	Les universités québécoises et la coopération avec la Chine	80

La vérification des hypothèses sur l'efficacité des programmes d'aide gouvernementale à l'exportation	81
5.1 Le choix méthodologique : questionnaire et entretien.....	82
5.2 Le questionnaire.....	83
5.3 L'échantillonnage, les questions et les entrevues	84
5.4 Les limites.....	84
5.5 Les défis.....	84
6.1 Le profil des répondants	87
6.2 Expérience Chine.....	88
6.3 Des conclusions à l'égard de l'aide gouvernementale québécoise pour l'exportation en Chine	91
6.4 Évaluation de l'expérience en Chine	95
Les tendances dégagées du résultat de l'enquête.....	101
Les conclusions à l'égard des questions générales de l'enquête	105
BIBLIOGRAPHIE	111
ANNEXE 1.....	1129

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Proportion des PME du Canada et du Québec ayant exporté et répartition moyenne des exportations effectuées par les PME du Québec, 2014.....	29
Tableau 2	Classement PIB, liste des pays les plus riches du monde.....	36
Tableau 3	Carte de l'Asie	37
Tableau 4	Croissance du PIB mondial en volume	44
Tableau 5	Production industrielle.....	45
Tableau 6	Commerce extérieur de la Chine, 2013-2017	49
Tableau 7	Principaux partenaires commerciaux de la Chine, 2016	50
Tableau 8	Commerce de marchandises entre le Québec et la Chine, 2013-2017	51
Tableau 9	Exportations de marchandises du Québec par groupes de produits à destination de la Chine, 2013-2017	52
Tableau 10	Importations de marchandises du Québec par groupes de produits en provenance de la Chine, 2013-2017.....	53
Tableau 11	Tableau du commerce bilatéral Chine-Canada, 2013-2014	54
Tableau 12	Provenance des entreprises	87
Tableau 13	Les différents facteurs de réussite en Chine	97

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AEUMC	Accord États-Unis-Mexique-Canada
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain
APEC	Coopération économique Asie-Pacifique
ASSC	Académie des sciences sociales de Chine
CCC	Corporation commerciale canadienne
CCMM	Chambre de commerce du Montréal métropolitain
CRDI	Centre de recherche en développement international
DEC	Développement économique Canada
EDC	Exportation et développement Canada
ÉNAC	École nationale d'administration de Chine
ENAP	École nationale d'administration publique
FAIR	Fonds d'aide aux initiatives régionales
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
FLI	Fonds local d'investissement
FMI	Fonds monétaire international
G7	Groupe des sept
IQ	Investissement Québec
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MEI	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
MRC	Municipalités régionales de comté
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
PAC	Programme d'accélération du commerce international
PAI	Programme d'accords industriels
PAEN	Programme d'aide à l'entrepreneuriat
PAERC	Programme d'aide à l'exportation et au rayonnement culturel
PDEQ	Programme de développement économique du Québec
PEX	Programme Exportation
PIB	Produit intérieur brut
PIEC	Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif
PME	Petites et moyennes entreprises
PPA	Parité du pouvoir d'achat
PSO	Programme de soutien aux organismes de recherche et d'innovation (PSO)
PTP	Partenariat transpacifique
RBC	Banque Royale du Canada
RD	Recherche et développement
SDC	Service des délégués commerciaux
SH	Système harmonisé
SODEC	Société de développement des entreprises culturelles
URSS	Union des républiques socialistes soviétiques

INTRODUCTION

Depuis son ouverture au monde extérieur et ses récents succès en matière de développement économique, la Chine moderne est devenue la destination prisée par les entreprises exportatrices du monde entier désireuses de développer un nouveau marché à fort potentiel. De plus, avec la récession économique de 2008-2009¹, il y a eu un ralentissement économique généralisé dans la plupart des pays industrialisés, incitant ceux-ci à se tourner vers des économies émergentes. Les États-Unis ont été les premiers à entrer en récession en décembre 2007, suivis par plusieurs pays européens au cours de l'année 2008 ainsi que la zone euro dans son ensemble quelques mois plus tard (Aubry, 2009, p. 168). Encore aujourd'hui, même si l'économie s'est ressaisie, le niveau d'avant la crise n'a pas été atteint de nouveau pour de nombreux pays sauf pour le Canada².

La Chine n'a pas échappé à la Grande Récession : elle a connu l'un des plus sévères effondrements des échanges extérieurs depuis la Grande Dépression en subissant une chute permanente de 45 % de ses exportations³. Cependant, elle a été l'un des premiers pays à amorcer une reprise de l'activité économique après la crise mondiale. Le produit intérieur brut (PIB) chinois a rattrapé, dès le début de l'année 2010, la trajectoire qu'il suivait avant la crise, sans que les autorités chinoises aient à adopter une politique monétaire particulièrement accommodante. Malgré la crise mondiale et une demande mondiale déprimée, la production industrielle chinoise a doublé entre 2007 et 2013. La croissance chinoise a contribué à la moitié de la croissance du PIB durant la crise, alors même que la Chine représentait moins de 10 % du PIB mondial (Anota, 2014, p. 2). Malgré les soubresauts de l'économie, la Chine, en raison de sa taille et l'émergence de sa classe moyenne, reste le marché le plus attrayant de la planète pour les entreprises étrangères en quête de nouveaux développements.

¹ La crise fut si importante qu'elle est aussi appelée « Grande Récession » en référence à la Grande Dépression de 1929.

² Le Canada a en 2019 un PIB (1947) plus élevé qu'en 2007 (1613) et un taux de chômage plus bas (5,0 et 4,8). Statistiques tirées du site de Statistique Canada <https://www.statcan.gc.ca/fra/debut>

³ Tiré de NationalBureau of Statistics of China, <http://www.stats.gov.cn/english/> .

Le Québec s'intéresse également au marché chinois. Le discours a évolué au Québec. Pendant plusieurs décennies, le rêve des entreprises était surtout de percer le marché américain parce que plus près et semblable au marché canadien et ne s'intéressait que très peu aux autres marchés. Depuis une dizaine d'années, avec le ralentissement de l'économie américaine, la fin du rêve américain, l'apparition d'une droite conservatrice⁴ et, dernièrement, l'arrivée de Donald Trump comme Président américain et son élan protectionniste, les entreprises se tournent de plus en plus vers l'Asie, principalement la Chine, et en évaluent les possibilités de développement.

Pénétrer le marché chinois, bien qu'il soit attrayant, représente tout un défi si nous le comparons à l'immense marché de nos voisins du sud dont les caractéristiques et la proximité le font paraître plus naturel et accessible. Les entreprises se doivent de bien se préparer pour conquérir le marché chinois, car il est fort différent des marchés occidentaux. Il est hautement compétitif, il est loin, il entraîne le décalage horaire, puis il dresse la barrière de la langue, des goûts et des habitudes de consommation qui nécessitent des ajustements importants en ce qui concerne les produits et les emballages. En contrepartie, mentionnons que les produits canadiens ainsi que les entreprises canadiennes jouissent d'une excellente réputation en Chine⁵.

Le gouvernement du Québec est bien conscient de l'importance de ce marché pour les entreprises québécoises et a ciblé la Chine comme une priorité dans ses programmes d'aide aux petites et moyennes entreprises (PME)⁶. Celles-ci n'ont pas toujours les ressources financières et humaines nécessaires pour investir dans un nouveau marché. Heureusement, il existe des programmes d'aide publique pour appuyer ces entreprises dans le développement de nouveaux marchés. Cependant, il faut s'interroger si les politiques publiques adoptées à cet égard ont atteint leur cible et quelle conclusion on peut en tirer.

⁴ Plusieurs auteurs, dont Lauric Henneton, prétendent qu'en raison de l'hispanisation de la population, de la fin d'une Amérique chrétienne, de la montée du spectre de l'islamisation et de la baisse des budgets de la Défense, c'est la fin du rêve américain.

⁵ Il est important de mentionner que la majorité des Chinois ne connaissent pas les particularités du Canada et de ses provinces et qu'il est donc plus facile, en territoire chinois, de parler du Canada que de parler du Québec comme province.

⁶ Le gouvernement québécois a nommé, en 2016, Jean-François Lépine comme directeur des représentations du gouvernement du Québec en Chine et ouvert une antenne à Qingdao pour démontrer l'importance des relations du Québec avec la Chine.

Nous avons cherché à savoir si ces programmes répondaient aux attentes des PME. Pour ce faire, nous avons procédé à une enquête auprès de vingt PME qui exportent ou sont en processus de développer le marché chinois afin de connaître leur niveau de satisfaction face aux programmes publics d'aide aux exportations. Ce sondage d'opinion, composé d'un questionnaire en ligne et d'entretiens scientifiques, nous a permis d'identifier certains problèmes et de proposer des pistes de solutions pour que soient plus efficaces les fonds publics destinés aux programmes d'aide.

À la lumière de notre expérience vécue sur le terrain et de la littérature, nous avons voulu mesurer deux observations fréquentes : le découragement des entrepreneurs à utiliser les programmes en raison de la lourde bureaucratie et de la lenteur administrative, ainsi que la confusion semée chez les utilisateurs par le dédoublement des programmes d'aide offerts.

Pour bien comprendre le contexte de l'enquête, nous avons d'abord tracé le profil des PME québécoises et, plus précisément, celui des entreprises exportatrices. Ensuite, nous avons analysé le marché chinois et les échanges commerciaux entre le Québec et la Chine. Finalement, nous avons rédigé un bref historique des relations Québec-Chine et énuméré les programmes d'aide existants.

PARTIE I :

LE BUT DE L'ÉTUDE ET LES QUESTIONS GÉNÉRALES DE RECHERCHE

L'auteur de ce mémoire, tout en poursuivant des études de maîtrise en administration publique et administration internationale, travaille dans le développement des affaires à l'international depuis une vingtaine d'années⁷. Durant les dix dernières années, il s'est concentré davantage sur le marché de la Chine. Il aide ses clients, des PME québécoises, à percer le marché chinois. Il a observé, au fil des mandats, que la majorité de ses clients ne s'adressaient pas aux différents gouvernements pour demander une aide financière et de l'accompagnement dans le développement de nouveaux marchés internationaux. Il a voulu connaître les motifs qui expliquaient chez sa clientèle ce manque d'intérêt envers les programmes gouvernementaux. Il a donc décidé d'étudier la question des politiques publiques et de procéder à un sondage d'opinion auprès d'entrepreneurs.

1.1 Le but de l'étude

Le but de l'étude est de vérifier l'efficacité des programmes d'aide gouvernementale destinés aux entreprises exportatrices désireuses de développer le marché chinois. Pour les fins de l'étude, nous avons choisi de nous concentrer sur les PME québécoises actives ou sur le point d'être actives en Chine, car celles-ci, comparativement aux entreprises de grande taille, n'ont pas toujours les ressources financières ni les compétences techniques pour développer un nouveau marché. Nous cherchions à voir si elles ont sollicité de l'aide auprès du gouvernement du Québec ou du gouvernement fédéral et, si oui, à en connaître les raisons et les résultats. Enfin, nous avons identifié certaines attentes vis-à-vis les programmes d'aide gouvernementale concernant la suite de leurs activités en Chine.

La cueillette de l'information s'est faite à l'aide d'un questionnaire (voir annexe 1) que nous avons mis en ligne pour faciliter son administration. Nous avons ensuite procédé à des entretiens avec chacun des répondants, dont une vingtaine de cadres dirigeants ou de personnes responsables du projet d'exportation avec la Chine.

⁷ Pour voir le curriculum détaillé : LinkedIn <https://www.linkedin.com/in/jean-paul-servant-5220b223/>.

1.2 Les questions générales de recherche

Forts d'une expérience de plus de dix ans sur le terrain en Chine avec plusieurs PME québécoises et de nos apprentissages à l'École nationale d'administration publique (ENAP), nous avons pu observer que celles-ci ne semblaient pas utiliser les programmes d'aide publique pour démarrer leurs activités en Chine. En ce qui concerne la revue de littérature, nous n'avons pas trouvé de recherche traitant de l'efficacité des programmes d'aide publique au développement comme nous le faisons dans cette recherche. Cependant, il existe de nombreux écrits quant à l'efficacité des programmes en matière de coopération internationale nord-sud⁸. Désirant connaître les raisons qui freinent les PME, nous avons émis deux hypothèses qui pourraient expliquer les raisons du peu d'utilisation des programmes d'aide publique. Nous avons vérifié ces hypothèses lors de notre enquête qui a mené à ce mémoire :

- 1) la bureaucratie des programmes;
- 2) le dédoublement des programmes et la difficulté de s'y retrouver.

Au Québec, Alain(2019), Bérubé (2018), Salvail (2019) et Paquin (2019) se sont penchés sur le phénomène de la bureaucratie gouvernementale et le dédoublement des programmes. Nos deux questions de recherche découlent de cette littérature. Le questionnaire ainsi que les entretiens individuels ont permis de vérifier ces deux hypothèses.

1.2.1 La bureaucratie liée aux programmes d'aide et l'efficacité de ceux-ci

Il n'est pas question ici de revenir sur les fondements de la théorie wébérienne de la bureaucratie, mais simplement de jeter un regard sur la lourdeur des programmes publics destinés aux PME en matière d'exportation, et ce, en Chine particulièrement. Une lourdeur administrative est généralement observée au sein des administrations publiques, et le Québec n'y fait pas exception. Selon une étude menée en 2017⁹, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) affirmait que la bureaucratie coûtait huit milliards de dollars

⁸ Voir à ce sujet Gérard Azoulay « Les nouvelles formes de l'aide publique au développement et l'éventuel « retour de l'Éta » dans les pays d'Afrique subsaharienne » dans *Mondes en développement* 2011/1 (no15) page 57 à 70.

⁹ Tiré de *Des PME réclament une réduction de la démocratie*, (Page consultée le 20 août 2019), <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1012578/reduction-bureaucratie-papierasserie-fcei-demande-l-pour-l>.

par année aux PME pour remplir différents formulaires, qu'il s'agisse d'impôts, de rapports, de permis et autres documents. Les PME y consacrent en moyenne 100 jours ouvrables par an au Québec. Lors du dévoilement de cette enquête, une entreprise technologique de la région de la Capitale Nationale affirmait que les frais administratifs liés à une demande de subvention au ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) étaient plus élevés que le montant de la subvention demandée¹⁰. Pour sa part, un entrepreneur des Hautes-Laurentides a dû s'armer de patience (Alain, 2019, p. 2) après s'être fait dire qu'un délai de deux mois était prescrit pour l'obtention d'un simple entretien téléphonique avec Investissement Québec (IQ). En outre, en 2014, le cabinet Raymond Chabot Grant Thornton révélait dans une étude que la bureaucratie freinait la croissance, selon les PME interviewées¹¹. Il y a donc lieu de croire que le traitement des programmes destinés aux PME exportatrices est lourd et que cela rebute les entreprises à les utiliser.

1.2.2 Le dédoublement des programmes gouvernementaux et la difficulté de s'y retrouver

La question du chevauchement des programmes des gouvernements fédéral et provinciaux n'est pas un sujet nouveau¹². Déjà en 1937, la Commission royale d'enquête Rowell-Sirois a été mandatée pour déterminer, entre autres, à quel point la population et le gouvernement étaient affectés par de tels chevauchements. Quelque 55 ans plus tard, soit en février 1992, le Comité mixte spécial sur le renouvellement du Canada (Beaudoin-Dobbie) faisait mention du chevauchement dans son rapport et recommandait « que les gouvernements fédéral et provinciaux envisagent des moyens d'éliminer les chevauchements et le double emploi pour faire un meilleur usage des fonds publics » (Salvail, 1992, p. 65).

Puisque la fédération canadienne compte deux paliers de gouvernement, il est inévitable qu'il y ait des chevauchements (Salvail, 1992, p. 66). De plus, depuis 1867, les gouvernements ont pris de l'ampleur et il est devenu difficile d'établir clairement les compétences de chacun.

¹⁰ Idem.

¹¹ Résultats dévoilés dans la dernière édition 2014 de l'*International Business Report* (IBR). Tiré de BÉRUBÉ, Gérard, La bureaucratie freine la croissance économique selon les PME (page consultée le 6 mars 2018). Le Devoir, <https://www.ledevoir.com/economie/421684/la-bureaucratie-freine-la-croissance-economique-selon-les-pme>.

¹² Tiré de SALVAIL, Michelle (Page consultée le 6 mars 2019). *Le chevauchement des programmes fédéraux et provinciaux*, <http://publications.gc.ca/collections/Collection-R/LoPBdP/BP-f/bp321-f.pdf>

Le fédéral a pleine juridiction sur le commerce interprovincial¹³ et la réglementation générale du commerce, sur les banques et la monnaie. Le Québec, quant à lui, a pleine juridiction sur l'incorporation des entreprises et toutes questions économiques purement locales. Selon la Constitution, mais également en vertu de jugements de tribunaux, le gouvernement fédéral détient les pleins pouvoirs en ce qui concerne la conclusion de traités et il assume la responsabilité constitutionnelle exclusive du commerce international¹⁴.

À l'origine, aucune disposition de la Constitution canadienne ne mentionnait un domaine de compétence pouvant être associé aux affaires étrangères, aux relations internationales, aux traités internationaux et au commerce international. Cette situation tient au fait qu'en 1867, au moment de l'adoption de la *Loi constitutionnelle de 1867* par le Parlement de Londres, le Canada était encore une colonie de l'Empire britannique (Dupras, 2000, p. 23). Bien qu'aucune disposition constitutionnelle n'attribue à l'exécutif fédéral une compétence en matière de relations internationales, il est reconnu par la pratique et les tribunaux que l'exercice de ce pouvoir lui est dévolu, sauf dans le cas du Québec. La doctrine Gérin-Lajoie module différemment l'application de cette compétence. Ainsi, il est aujourd'hui imaginable qu'une province signe une entente qui relève de ses compétences, mais qui touche en même temps le commerce international. À ce jour, nous constatons que pas moins de 43 % des 733 ententes internationales qu'a signées le Québec depuis l'affirmation de la doctrine Gérin-Lajoie en 1964 ont un lien direct ou indirect avec le commerce¹⁵.

Les pratiques d'affaires ont beaucoup changé au cours des derniers 30 ans. Le monde des affaires et le commerce international se sont transformés rapidement en raison du phénomène de la mondialisation et de l'Internet. Par conséquent, le rôle des provinces a aussi beaucoup changé. Les questions commerciales n'ont cessé de s'étendre à de nouveaux enjeux et sont devenues aussi plus complexes.

¹³ Loi constitutionnelle de 1867, article 91.

¹⁴ Tiré de PAQUIN, Stéphane (Page consultée le 2 septembre 2019). *Le rôle des provinces dans les négociations commerciales*, ÉNAP, GERIQ <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2014/09/030678764.pdf>.

¹⁵ Tiré de BAUMIER, Guillaume et OUELLET Richard, (2016). « L'activité du Québec en matière de commerce international : de l'énonciation de la doctrine Gérin-Lajoie à la négociation de l'AECG », dans *Revue québécoise de droit international*, hors-série, juin, p. 67-79.

Il est en conséquence observé qu'il y a des dédoublements de programmes. On peut parler de dédoublement lorsque des programmes sont offerts par les deux paliers de gouvernement. Sur le plan sémantique, le terme « chevauchement » est souvent associé au terme « double emploi ». Il est important de faire la distinction entre ces deux expressions. Selon les dictionnaires, une mesure qui fait double emploi est une mesure superflue ou inutile, tandis qu'une mesure qui en chevauche une autre en est une qui se superpose en partie à cette autre (Salvail, 1992, p. 70). Dans le cas des programmes d'aide aux PME, nous parlons de chevauchement, car les mesures touchent les mêmes rubriques, notamment dans les programmes de CanExport et d'Export Québec. Par exemple, une entreprise qui participe à une foire en Chine pourrait se faire rembourser 50 % de son billet d'avion, de son hôtel et des coûts du salon d'exposition jusqu'à un certain plafond dans les deux programmes avec des conditions similaires, mais ne peut pas déposer une demande dans les deux programmes. Comment le participant peut-il alors faire son choix? Les programmes deviennent, par la force des choses, en concurrence.

1.3 L'intérêt de l'étude et les partenaires impliqués

Cette recherche présente un intérêt marqué pour trois partenaires impliqués dans ce projet :

Export Québec : C'est le bras administratif du gouvernement du Québec dont le mandat est d'aider les entreprises exportatrices et de les accompagner dans leur démarche. Ce sondage d'opinion permet d'obtenir des informations sur le degré de satisfaction de certains clients et propose certaines suggestions pour une meilleure utilisation des ressources financières allouées.

L'ENAP : L'information recueillie permet à l'ENAP de cibler certaines lacunes dans les programmes publics d'aide et de connaître les compétences de gestion dans un contexte international des conseillers de ces programmes. L'ENAP pourrait offrir de la formation d'appoint.

L'ÉNAC : L'École nationale d'administration de Chine (ENAC) est l'école sœur de l'ENAP en Chine. Ces dernières montrent un intérêt à travailler en collaboration, ce qui pourrait aller jusqu'à la création d'un partenariat entre elles visant à aider les entreprises québécoises à mieux comprendre la Chine.

En outre, cette recherche permet également de mieux connaître l'ouverture des marchés chinois et les exigences des entreprises du pays. Ainsi, les entreprises d'ici seront mieux outillées pour percer ce marché.

1.4 Le plan de la recherche

Les réponses aux questions générales de recherche sont basés sur l'analyse des informations puisées dans les questionnaires en ligne et recueillies lors d'entretiens individuels avec ceux et celles qui ont rempli le questionnaire d'opinion. Le questionnaire visait à collecter des informations générales sur l'entreprise, l'expérience de l'entreprise en Chine, la connaissance qu'elle avait de l'aide gouvernementale et l'évaluation de son expérience en Chine.

PARTIE II :

LE PORTRAIT DES PME DU QUÉBEC ET LES MARCHÉS D'EXPORTATION

D'entrée de jeu, il est important de mentionner qu'il n'existe pas au Québec ni au Canada de source unique de données qui permettrait de faire un portrait complet des PME du Québec (Nikuze, 2017, p. 3).

Selon les derniers chiffres, il y aurait au Québec 257 000 PME, ce qui représente 20,5 % de l'ensemble des PME canadiennes, soit un peu moins que la part de la population active du Québec (23,0 %) dans la population active totale du Canada (98,1 %). Celles-ci sont de petite taille (de 1 à 99 employés). Près de la moitié des entreprises du Québec sont actives dans les domaines suivants : la construction, le commerce de détail, les services professionnels, techniques et scientifiques, les soins de la santé et l'assistance sociale, de même que les services de l'hébergement et de la restauration. Les données du registre des entreprises révèlent que 95 % des PME qui ont des salariés comptent moins de 50 employés. Plus de 2,6 millions de salariés travaillent dans le secteur privé au Québec. Les établissements de moins de dix employés représentent 73 % du bassin d'entreprises. Par conséquent, neuf personnes sur dix (91,6 % ou 2,4 millions) occupent un emploi dans ces établissements. Les établissements de 500 employés et plus sont au nombre de 700 environ (0,3 % du total), puis 19,2 % de personnes (ou 5 millions) travaillent dans les entreprises de moyenne taille, tandis que le dixième restant (8,4 % ou 0,23 million) travaille dans des établissements de grande taille (Nikuze, 2017, p. 12).

Cette répartition de l'emploi est différente de celle observée dix ans plus tôt (en 2005). Elle révèle un accroissement du nombre d'emplois dans les établissements de petite taille (gain de 2,2 points de pourcentage par rapport aux établissements de moyenne et de grande taille qui ont perdu 1,1 point de pourcentage). Mentionnons qu'en 2005, les établissements du secteur privé au Québec employaient 2,4 millions de salariés (Nikuze, 2017, p. 27).

Le portrait des PME selon leur âge est particulièrement intéressant, car il permet de mettre en évidence le poids des PME jeunes, terreau fertile du dynamisme économique. Le Québec comptait, en 2014, près de 9 819 PME très jeunes (âgées de 2 ans au plus) avec employés, ce qui représentait 7,3 % du total des PME, soit la même proportion que dans l'ensemble du Canada (7,6 %). En y ajoutant les PME âgées de 3 à 5 ans, au nombre de 16 544 (ou 12,3 %), il en ressort qu'en 2014, le cinquième (19,6 %) des PME au Québec étaient jeunes. Les PME bien établies (80,4 % ou 108 484) restent toutefois dominantes, la majorité d'entre elles (soit 63,7 % du total) ayant pignon sur rue depuis plus de 10 ans (Nikuze, 2017, p.36).

L'âge des PME a aussi été mesuré sur la base de l'année des premières ventes. Les sous-groupes de PME formés selon cet indicateur sont pratiquement du même ordre de grandeur que les précédents : 7,9 % de *start-ups*, 20,2 % de PME jeunes et 79,7 % de PME bien établies au Québec (soit 62,8 % depuis plus de 10 ans) (Nikuze, 2017, p. 36).

Les PME québécoises sont concentrées dans cinq industries : le commerce de détail, la construction, les services professionnels, techniques et scientifiques, les soins de la santé et l'assistance sociale, de même que les services de l'hébergement et de la restauration.

2.1 Les enjeux de l'internationalisation des PME du Québec

Il est utile de souligner la différence entre mondialisation et internationalisation, car elle est importante (Rocher, 2010, p. 35). L'internationalisation réfère aux échanges de diverses natures - économique, politique, culturelle, entre nations – et aux relations qui en résultent, pacifiques ou conflictuelles, de complémentarité ou de concurrence. Elle est, d'une certaine façon, un phénomène plutôt macro-économique.

Sur le plan économique, l'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise au-delà de son marché national d'origine. Elle peut se manifester par l'implantation d'unités de production dans d'autres pays ou la conquête de plusieurs marchés nationaux (Lemaire, 2013, p. 108). Elle se manifeste aussi à l'intérieur des organisations alors que, pour répondre aux besoins en main-d'œuvre, l'entreprise doit avoir recours à l'immigration, ce qui demande aux collègues de travail de s'adapter et exige une réorganisation générale du travail.

Du point de vue économique, la mondialisation, quant à elle, est une accélération des échanges commerciaux et financiers à l'échelle mondiale grâce à la disparition des barrières commerciales et au développement des technologies de l'information et de la communication (Giraud, 2012, p. 37).

Il faut reconnaître que l'accroissement des échanges internationaux de biens est sans aucun doute l'un des bouleversements majeurs qui ont marqué l'économie mondiale au cours des dernières décennies (Crozet, 2010, p. 3). Avec la mondialisation de l'économie, la capacité des entreprises à développer leurs activités hors de leurs frontières nationales est devenue un enjeu fondamental (Hébert, 2002, p. 27). L'internationalisation des entreprises ne s'arrête pas au seul fait d'exporter. La mondialisation ouvre aussi la possibilité d'accéder directement aux marchés étrangers afin de mieux servir les demandes locales. Elle permet en outre de profiter des avantages comparatifs des différents pays pour accroître sa compétitivité en important des biens intermédiaires ou des biens d'équipement (Crozet, 2010, p. 9). Mais les entreprises se sont-elles adaptées à ces changements? À la lueur de notre enquête, comme vous allez le lire bientôt, il semblerait que non.

L'intensification de la mondialisation depuis une quinzaine d'années a modifié de façon radicale les marchés économiques et les conditions d'exploitation dans les milieux d'affaires, imposant ou facilitant un engagement international à un grand nombre de PME (Lemaire, 2013, p. 121).

S'internationaliser, c'est développer des activités sur les marchés internationaux. C'est vu comme un engagement croissant de l'entreprise dans une opération internationale (Johanson et Vahlne, 1990, p. 26). Il existe plusieurs formes d'internationalisation, dont l'import-export qui est qualifié de mercantile et qui est la forme la plus répandue. L'adoption par les PME de technologies ou de systèmes de fabrication provenant de l'étranger (dimension technologique) en est également une autre forme, au même titre que les activités de partage de l'information, de collaboration et d'innovation avec des partenaires étrangers, y compris le recours à la sous-traitance internationale, l'établissement d'une filiale à l'étranger et l'investissement direct à l'étranger (dimension organisationnelle) (St-Pierre, 2011, p. 12). La majorité des entreprises développent ces activités individuellement, alors que d'autres choisissent de s'intégrer à une

chaîne de valeur mondiale¹⁶.

Au Québec, l'internationalisation des PME représente un immense défi parce que les ressources dont elles disposent sont restreintes (St-Pierre, 2011, p. 17). Il ne faut pas oublier aussi que, pour les gouvernements, la stimulation de l'exportation est reconnue comme une façon de réduire le déficit de la balance commerciale et pour créer une croissance plus importante des activités économiques intérieures et revêt donc une grande importance (Mehran et Moini, 1999, p. 91).

Les travaux de recherches réalisés depuis l'an 2000, période durant laquelle le phénomène de la mondialisation s'est accéléré, notamment ceux de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)¹⁷, énoncent six raisons incitant les entreprises à s'internationaliser.

1. Donne accès à un marché plus large

Certes, l'avantage de taille pour les entreprises, surtout dans un marché restreint comme le Québec, est d'élargir leur potentiel de marché en sortant hors de leurs frontières. Cela nécessite généralement une approche différente ainsi qu'une stratégie marketing adaptée au nouveau marché. L'élargissement du marché peut se faire de deux façons : par la voie traditionnelle de distribution (trouver un distributeur dans un marché donné responsable de vendre les produits à sa clientèle) ou par la vente en ligne sur Internet, qui peut joindre pratiquement tous les consommateurs de la planète, malgré la barrière des coûts de transport et la barrière linguistique.

2. Réduit le risque associé aux fluctuations de la demande

Plus une entreprise diversifie ses marchés, moins elle est vulnérable face aux fluctuations. Ainsi, même si la planète tend à devenir un immense marché unique, une récession dans un marché qui représente 10 % de ses revenus ou un changement de législation touchant ses produits aura moins d'incidence qu'une récession au Québec quand cette province représente 100 % de son marché.

¹⁶ « Une chaîne de valeur mondiale décrit la gamme complète des activités entreprises pour faire passer un produit ou un service de sa conception à son utilisation finale, ainsi que la façon dont ces activités sont réparties géographiquement et au-delà des frontières internationales ». Définition tirée de SYDOR, Aaron (2011), « *Chaîne de valeurs mondiales : impacts et implications* », Sommaire du rédacteur, Affaires étrangères et commerce international Canada, page 1.

¹⁷ Plus d'une centaine d'études portant sur l'internationalisation et la mondialisation sont disponibles sur le site web de l'OCDE, au <https://www.oecd.org/fr/>.

3. Diminue les coûts de production

En délocalisant la production ou en s'approvisionnant à l'étranger pour certaines pièces, l'entreprise diminue ses coûts de production, ce qui lui permet d'être plus compétitive dans certains cas ou d'augmenter ses marges bénéficiaires dans d'autres. En général, lorsqu'une entreprise décide de délocaliser sa production, elle se tourne vers des pays ou des régions dont les mesures fiscales sont alléchantes ou dont la main-d'œuvre est bon marché¹⁸.

4. Permet à l'entreprise de croître

L'internationalisation et le développement de nouveaux marchés permettent à l'entreprise de croître. L'augmentation des ventes ou des marges bénéficiaires génère de nouveaux capitaux qui permettent à leur tour de développer l'entreprise. Par conséquent, le financement de nouvelles activités devient plus facile et les banques sont plus réceptives aux entreprises en pleine croissance. Réduire la vulnérabilité de l'entreprise face au marché favorise sa croissance.

5. Elle participe au partage des connaissances

Quand elle internationalise, l'entreprise doit étudier un nouveau marché, entreprendre de nouvelles opérations, étudier de nouveaux processus d'affaires, bref, elle doit sortir du terrain connu pour apprendre une autre réalité. Ces découvertes, qui conduisent à de nouvelles expériences, pourront servir à d'autres entreprises. Elle participe donc, dans un ensemble plus grand, au partage des connaissances d'une communauté d'affaires active à l'international¹⁹.

6. Stimulation de la productivité et de l'innovation

Par sa volonté de s'internationaliser, l'entreprise cherche à se démarquer, à trouver de nouvelles pratiques pour conquérir de nouveaux marchés et à prendre le dessus sur ses concurrents directs. Cela a donc un effet direct sur la productivité et l'innovation de l'entreprise. Cette innovation concerne entre autres le développement de produits et les processus d'affaires. Selon certaines statistiques (Mercier, 2014, p. 4), 18,8 % des PME innovatrices québécoises sont présentes à l'international, comparativement à 6,7 % des entreprises non innovatrices.

¹⁸ Par exemple, selon les études de la Banque mondiale, le revenu mensuel moyen par habitant au Canada s'élève à 4 248 \$, tandis que celui par habitant au Mexique s'élève à 800 \$. Bombardier, qui a décidé de transférer une partie de sa production du Canada au Mexique, profite de cette réduction de coûts de main-d'œuvre.

¹⁹ Les chambres de commerce proposent régulièrement à leurs membres des séminaires et des témoignages de personnes actives à l'international qui, ainsi, partagent leurs connaissances.

2.2 Les PME exportatrices québécoises

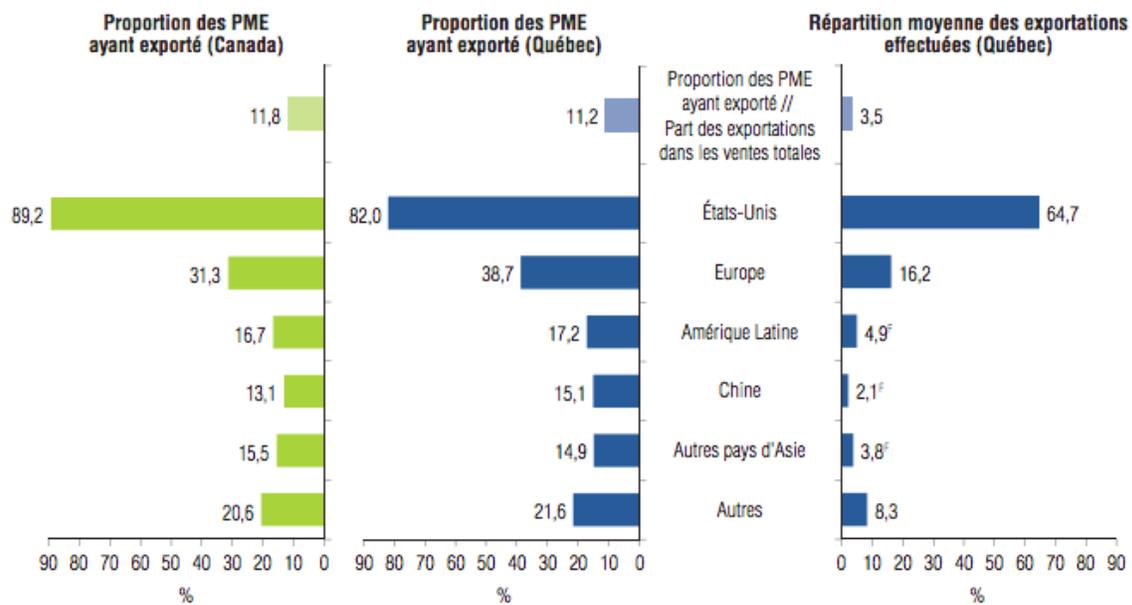
Dans l'ensemble, une PME sur dix (11,2 % ou 15 087) a exporté en 2014. Le pourcentage des PME exportatrices varie selon la taille, la région géographique et l'industrie dans laquelle elles se trouvent. Il est beaucoup plus élevé chez les entreprises de taille moyenne (26,7 % des entreprises de 100 à 499 employés) que chez les microentreprises (7,0 % de celles qui ont de 1 à 4 employés). Les PME de la région de Montréal (16,4 %) sont plus portées à exporter que celles situées dans les 23 zones du Québec qui ne font pas partie des six grandes villes du Québec (6,2 %). En outre, les PME des industries de la fabrication (33,3 %) et des services professionnels, scientifiques et techniques (24,2 %), tout comme celles de l'industrie des TIC (31,2 %) étaient plus portées à exporter.

Nous avons corroboré le fait que les grandes entreprises exportent davantage que les petites à l'aide d'une autre source statistique plus récente. Ainsi, en 2017, les exportations des entreprises québécoises représentaient 5,9 % du PIB, soit 85 109,9 millions de dollars canadiens (Cambon, 2018, p. 7), et 80 % de ces exportations concernaient les domaines des aéronefs, de l'aluminium et des alliages d'aluminium sous forme brute, des minerais et des concentrés de fer, des moteurs d'aéronefs, des pièces pour aéronefs et autre matériel aérospatial. Nous retrouvons dans ce secteur des entreprises de grandes tailles connues comme Bombardier et CAE.

En 2014, le marché international a accueilli seulement 11,2 % des PME du Québec représentant 3,5 % de leurs ventes totales en moyenne. À titre de comparaison, la présence des PME de l'ensemble du Canada sur le marché international (11,8 %) est similaire à celle de leurs homologues du Québec.

TABLEAU 1 :

Proportion des PME du Canada et du Québec ayant exporté et répartition moyenne des exportations effectuées par les PME du Québec, 2014



Source : Statistique Canada, *Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 2014*, adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

En 2015, selon les statistiques du gouvernement du Québec (Cambon, 2018, p. 9), les exportations de biens et de services du Québec vers l'étranger et le reste du Canada représentaient 46,7 % du PIB et les emplois attribuables aux exportations hors Québec représentaient 28,6 % de l'emploi total et 72,7 % de l'emploi manufacturier (Cambon, 2018, p. 9).

Sur le plan des caractéristiques socioéconomiques des exportateurs, le facteur qui semble avoir le plus joué en faveur de la décision d'exporter en 2014 est le niveau de scolarité. Les PME dont les propriétaires détiennent un baccalauréat ou un diplôme de 2^e cycle universitaire étaient plus portées à exporter (19,2 % ou 21,1 %) que leurs homologues dont les propriétaires sont titulaires d'un diplôme de niveau collégial (7,3 %) ou de niveau secondaire et inférieur (5,6 %).

Les ventes liées à l'exportation se divisent en deux types : directes et indirectes. Les entreprises peuvent vendre directement leur production à l'extérieur du Québec, sans avoir recours à des intermédiaires autres que les courtiers en douanes ou les intégrateurs

logistiques. Un peu moins de la moitié des PME (49,1 %) effectuaient leurs ventes hors Québec directement en 2007. Nous appelons ventes indirectes les ventes par un tiers disposant des connaissances suffisantes pour commercialiser les biens et services de l'exportateur.

Pour plus de la moitié des PME présentes hors Québec (54,6 %), la première motivation à la base de leur décision d'exporter est sans contredit le développement de nouveaux marchés.

2.3 Les défis et les contraintes que rencontrent les PME québécoises

On ne peut parler des avantages de l'internationalisation sans se pencher sur les nombreux défis qui attendent les entreprises actives à l'international. Nous avons relevé 15 difficultés qui peuvent devenir des enjeux majeurs (Duval, 2015, p. 23). Nous les avons regroupées sous trois rubriques : les difficultés liées au démarrage de l'internationalisation, celles en rapport avec l'adaptation de l'entreprise et celles associées à la croissance de l'organisation.

Démarrage de l'internationalisation

1. Trouver le financement nécessaire
2. Identifier des occasions d'affaires
3. Déterminer la stratégie appropriée
4. Trouver de l'information sur les marchés étrangers
5. Dénicher des partenaires d'affaires
6. Vérifier la fiabilité des partenaires, des fournisseurs et des acheteurs potentiels

Au début de l'aventure internationale, il peut être difficile de trouver le financement nécessaire à la réalisation d'un projet de développement constitué de beaucoup de données imprévisibles. Les nombreux facteurs externes sur lesquels l'entreprise n'a pas de contrôle jumelés à la méconnaissance du commerce international peuvent rendre les investisseurs frileux.

Pour les néophytes de l'internationalisation, il n'est pas facile d'analyser les occasions d'affaires qui se présentent. Sans expérience, comment interpréter si l'occasion est réelle, solide et réaliste? Avec les nouvelles technologies, les entreprises reçoivent de nombreuses offres et il leur est difficile de savoir si elles sont sérieuses ou farfelues. Le premier réflexe

est souvent de réagir par intuition, mais, dans ce domaine, il vaut mieux faire ses devoirs avant de se lancer dans une aventure périlleuse.

Quelle est la bonne stratégie dans un cas donné : des exportations directes ou indirectes, un investissement direct à l'étranger? Chaque cas est un cas d'espèce et une multitude de facteurs entrent en ligne de compte. Il est préférable d'être accompagné par des gens expérimentés pour éviter de prendre des décisions qui pourraient être catastrophiques pour l'entreprise. Généralement, Il existe beaucoup d'information sur les marchés, mais comment différencier les bonnes des mauvaises? Nous sommes à l'ère des fausses nouvelles et ce que nous trouvons sur Internet n'est pas toujours vrai.

Choisir les bons partenaires d'affaires est un exercice extrêmement difficile. Obtenir des informations justes de gens qui proviennent d'une autre culture, qui sont physiquement loin et qui travaillent dans un autre cadre d'affaires est complexe.

Ce n'est pas parce que ces personnes font les premiers pas que la méfiance doit se dissiper. Il faut vraiment découvrir les intentions réelles d'un nouveau partenaire. Sous la couverture d'un partenariat gagnant-gagnant peut se cacher une volonté de subtiliser une recette, un procédé ou un marché. Inutile de dire que la prudence est de mise.

Adaptation de l'entreprise à l'internationalisation

7. Développer l'expertise pour gérer les activités internationales
8. Adapter les produits et les services de l'entreprise aux besoins et aux goûts des consommateurs étrangers
9. Suivre les procédures administratives et réglementaires
10. S'adapter à la culture d'affaires des pays étrangers
11. Modifier l'organisation de l'entreprise en fonction de ses nouvelles activités à l'international

L'internationalisation de l'entreprise requiert inévitablement que sa structure (ventes internationales ou nouveaux services d'approvisionnement à l'international) soit adaptée et que le personnel impliqué dans le processus d'internationalisation s'ajuste. Il faut décider des moyens à prendre pour acquérir l'expertise en commerce international si personne ne la possède à l'interne : former des employés par essais et erreurs, embaucher de nouvelles

ressources ou sous-contracter des fournisseurs qui ont cette expertise. Il ne faut pas sous-estimer l'importance d'avoir une équipe bien formée, car l'internationalisation est un monde différent qui nécessite des connaissances particulières. Le commerce international a son vocabulaire spécifique, ses normes et ses règlements. Une compréhension approfondie de ce qui précède et, notamment, du système de nomenclature harmonisé (codes SH)²⁰ et des incoterms²¹, pour ne nommer que ceux-là, est essentielle. Il faut ajouter à ce défi le problème généralisé du manque de main-d'œuvre au Québec (Béraud, 2017, p. 6). Il y aurait plus de 6300 emplois vacants actuellement (octobre 2017) dans l'industrie manufacturière : chauffeurs, soudeurs, machinistes, monteurs et électromécaniciens; et près de 530 postes vacants en technologie de l'information : programmeurs-analystes, développeurs web et graphistes. Dans le domaine de l'ingénierie, plus d'une entreprise sur deux a dû renoncer à au moins un projet, le remettre à plus tard ou avoir recours à des sous-traitants, ne disposant pas des ressources nécessaires.

Il est très rare qu'un produit puisse être accepté dans un nouveau marché sans un minimum de changements. Bien souvent, les étiquettes doivent être modifiées et traduites, et leur format peut ne pas convenir. De plus, certains noms dans une langue étrangère peuvent porter à confusion ou avoir une signification négative. Un cas célèbre de mot à connotation fâcheuse est celui du constructeur automobile Honda qui, en 2001, lançait une nouvelle voiture pour le marché scandinave, la Honda Fitta. Le problème est que « Fitta » est un mot d'argot assez vulgaire utilisé en Scandinavie pour désigner le vagin²². D'autres exemples peuvent être tirés du monde de l'automobile, entre autres ceux de la Mitsubishi Pajero, de la Buick LaCrosse, de la Ford Pinto et de la Mazda Laputa.

²⁰ Les codes SH sont des codes reconnus internationalement. Ils sont utilisés principalement dans l'établissement de la nomenclature douanière nationale et dans la collecte des statistiques du commerce mondial. Un code SH est composé de six chiffres. Certains pays exigent qu'il soit mentionné pour l'expédition des marchandises. Tiré du *Dico du commerce international* <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/code-hs-ou-sh.html> .

²¹ Dans le cadre de contrats commerciaux internationaux, les incoterms désignent les responsabilités et les obligations d'un vendeur et d'un acheteur en ce qui a trait au chargement, au transport, à la livraison des marchandises ainsi qu'aux formalités et charges (assurances). Ils indiquent plus précisément le lieu de transfert des risques. Tiré du *Dico du commerce international* <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/incoterms.html#AMYmVzkwHfmliSkP.99> .

²² Tiré de *Les 25 plus mauvaises traductions* (Page consultée le 3 novembre 2019). Advertising Times, <http://www.advertisingtimes.fr/2012/09/les-25-plus-mauvaises-traductions.html> .

Un autre défi est de bien comprendre son interlocuteur. Il n'est pas toujours facile aux Québécois de régions différentes qui partagent la même langue et la même culture de se comprendre. Les difficultés de compréhension entre deux cultures sont, quant à elles, d'autant plus grandes. Pour atteindre nos objectifs, il est de notre responsabilité de tout mettre en œuvre pour bien comprendre nos nouveaux partenaires et pour maîtriser le processus de communication interculturelle.

Croissance de l'organisation

12. Trouver le temps de gérer les activités internationales
13. Ne pas oublier le marché primaire
14. Gérer de nouveaux risques associés au taux de change, aux lois et aux politiques des pays étrangers
15. Protéger la propriété intellectuelle de l'entreprise

La croissance de l'organisation engendrée par l'internationalisation peut occasionner des problèmes importants. Le nombre de ressources humaines pour répondre aux besoins de cette croissance peut être insuffisant et l'absence de ressources bien formées en la matière peut aussi poser problème. Cette croissance peut en outre entraîner des complications dans le marché primaire. Une demande accrue du marché international mobilise toutes les ressources et, pour répondre à la demande de ce marché, le marché primaire est négligé, ce qui peut devenir catastrophique à moyen terme²³.

Tous ces changements organisationnels comportent aussi de nouveaux risques, auxquels les entreprises ne sont pas confrontées d'ordinaire. Par exemple, les taux de change des devises étrangères et les lois en vigueur dans les nouveaux marchés obligent à être vigilants et à revoir constamment ses prix et ses coûts.

Parmi ces risques, celui d'attirer des entreprises malveillantes désireuses de copier des produits et des marques de commerce existe bel et bien. Les règles, bien qu'internationales, ne sont pas appliquées partout de la même façon.

²³ Un exemple similaire : Plusieurs petits producteurs locaux désireux de vendre au géant Costco ont fait faillite après avoir négligé leur marché primaire pour répondre à la demande de Costco qui inflige des pénalités importantes lorsque le producteur est en retard dans ses livraisons.

Nous constatons que notre enquête vient en partie confirmer bon nombre de ces défis. D'ailleurs, au chapitre des résultats de l'enquête, il est énoncé que des dirigeants d'entreprise font référence à quelques reprises à la complexité administrative du développement des marchés, à la barrière de la langue, à la distance, au décalage horaire, au manque de connaissances de l'entreprise et aux coûts élevés de développement.

Les défis sont de taille, mais non insurmontables. Le Québec, par le biais de ses programmes d'aide publique, a tout intérêt à encourager les entreprises à s'internationaliser²⁴, car il a besoin d'augmenter sa productivité parce que sa croissance est plus faible que celle du reste du Canada²⁵ et des États-Unis. La croissance des exportations et l'internationalisation des entreprises québécoises revêtent un caractère crucial pour la prospérité du Québec.

²⁴ Nous observons, dans le chapitre portant sur les programmes d'aide, qu'il n'y a pas de programme portant directement sur les compétences à acquérir en matière d'internationalisation des entreprises.

²⁵ Le PIB du Québec est généralement inférieur à celui des provinces de la Colombie-Britannique, l'Alberta et l'Ontario au cours de la période 2009-2017. Tiré du *Tableau statistique canadien*, juillet 2019, volume 17, numéro 2.

2.4. La nécessité de diversifier les exportations vers les marchés émergents

Les pays riches connaissent, depuis une vingtaine d'années, un ralentissement de leur croissance économique et même, dans certains cas, une décroissance²⁶. Sans vouloir entrer dans un débat sémantique sur la croissance, la décroissance, la récession et le ralentissement, force est de constater que ce ralentissement a laissé place à de nouveaux joueurs qui étaient totalement absents de l'échiquier économique mondial.

Ainsi, en 2019, dans la liste des pays les plus riches du monde²⁷ se trouvent la Chine en deuxième place²⁸, l'Inde en cinquième, le Brésil en neuvième, la Corée du Sud en onzième, la Russie en douzième, le Mexique en quinzième et l'Indonésie en seizième.

²⁶ La notion de décroissance a fait couler beaucoup d'encre au cours des derniers siècles avec entre autres Malthus qui, au début du XIX^e siècle, parlait d'une insuffisance structurelle de la demande. Quant au célèbre économiste David Ricardo (1772-1823), il était préoccupé que les rendements décroissants de la terre fassent converger les économies vers un état stationnaire.

²⁷ L'indicateur utilisé est le PIB exprimé en parité de pouvoir d'achat (PPA), un outil qui mesure le pouvoir d'achat des monnaies par rapport à un panier de produits.

²⁸ Il n'y a pas consensus sur la façon de calculer le positionnement de la Chine, ni sur le fait, conséquemment, qu'elle occupe la première ou la deuxième position.

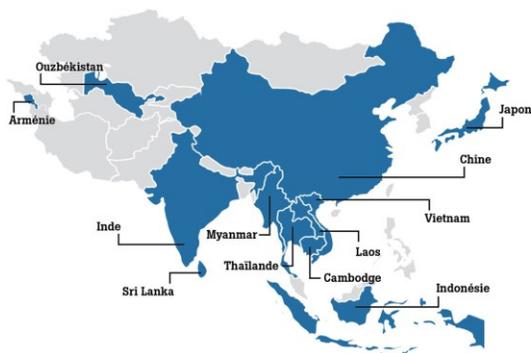
TABLEAU 2 : Classement PIB : liste des pays les plus riches du monde

Classement PIB : Liste des pays les plus riches du monde		
Rang	Pays	PIB en milliards de dollars / revenus par habitant
1	États-Unis	20 494 / 62 641 USD par habitant
2	Chine	13 608 / 9771 \$
3	Japon	4 970 / 39 287 \$
4	Allemagne	3 996 / 48 196 \$
5	Royaume - Uni	2 825 / 42 491 \$
6	France	2 777 / 41 464 \$
7	Inde	2 726 / 2 016 \$
8	Italie	2 073 / 34 318 \$
9	Brésil	1 868 / 8 921 \$
10	Canada	1 709 / 46 125 \$
11	Russie	1 657 / 11 289 \$
12	République de Corée	1 619 / 31 363 \$
13	Australie	1 432 / 57 395 \$
14	Espagne	1 426 / 30 524 \$
15	Mexique	1 223 / 9 698 \$
16	Indonésie	1 042 / 3 894 \$
17	Pays-Bas	912 / 52 978 \$
18	Arabie saoudite	782 / 23 219 \$
19	Turquie	766 / 9 311 \$
20	Suisse	705 / 82 839 \$
21	Pologne	585 / 15 424 \$
22	Suède	551 / 54 112 \$
23	Belgique	531 / 46 556 \$
24	Argentine	518 / 11 653 \$
25	Thaïlande	504 / 7 274 \$
26	Venezuela	482 / 16 054 \$
27	Autriche	455 / 51 513 \$
28	Iran	454 / 5 628 \$
29	Norvège	434 / 81 807 \$
30	Émirats arabes unis	414 / 43 005 \$

Selon les experts²⁹, d'ici l'an 2050, le taux de croissance moyen des pays émergents, ceux qui ne figuraient pas au nombre des acteurs importants de l'économie internationale il y a une trentaine d'années, sera de l'ordre de 3,5 % par année, alors que celui des pays du G7 sera de 1,6 %. Au cœur des pays émergents se trouvent les pays du BRICS³⁰ : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud, Indonésie, Mexique et Turquie.

Selon les prévisions³¹, en 2030, l'Asie demeurera une région très attrayante pour les entreprises. Ainsi, l'Asie représentera 66 % de la classe moyenne mondiale et 59 % de la consommation de la classe moyenne mondiale.

TABLEAU 3 : Carte de l'Asie



Ces dernières statistiques expliquent en partie l'engouement pour la Chine, qui est un marché de prédilection pour les entreprises québécoises.

²⁹ Tiré de *Les Perspectives économiques de l'OCDE*, 2018. P.54-57.

³⁰ BRICS est un acronyme anglais pour désigner un groupe de cinq pays qui se réunissent depuis 2011 en sommets annuels : Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud.

³¹ Op. cit. OCDE.

PARTIE III :

LE MARCHÉ CHINOIS

La Chine est un laboratoire. Depuis son adhésion à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2001, ses succès économiques et financiers sont spectaculaires. L'OMC lui a permis de devenir un joueur majeur sur la scène internationale. En trente ans, la Chine a multiplié par quinze sa production globale et par quarante-cinq ses exportations. Chaque Chinois a vu, en moyenne, son revenu multiplié par 10 (Izraelewicz, 2011, p. 21).

Bien que la Chine soit l'une des plus vieilles civilisations avec plus de 5000 ans d'histoire, son ouverture sur le monde est assez récente. C'est sous le règne de Deng Xiaoping (1904-1997), troisième président de la Chine de 1978 à 1992, que s'est amorcée cette ouverture par l'acceptation de la création de l'entreprise individuelle. L'accession de la Chine à l'OMC témoigne de la volonté du gouvernement chinois de jouer un rôle actif au sein de la communauté internationale. Depuis la crise économique et financière mondiale de 2009, la Chine joue le rôle de grand banquier du monde (Izraelewicz, 2011, p. 165), finançant à coups de milliards de dollars des projets d'infrastructure dans les pays en voie de développement en échange de matières premières nécessaires au développement du plus grand atelier du monde³².

Aucun pays n'a connu une croissance si rapide et soutenue. Il est devenu la deuxième puissance mondiale. En contrepartie, il subit des problèmes importants : urbanisation croissante (45 % de la population vit dans les villes), vieillissement de la population (en raison principalement de la politique de l'enfant unique) et pollution. La Chine est devenue le plus grand pollueur de la planète et la corruption règne à tous les niveaux de l'appareil gouvernemental.

Il y a toujours en Chine un parti unique, un système politique socialiste centralisé accompagné d'un système économique capitaliste autoritaire mené par l'État et inspiré par les valeurs asiatiques (Izraelewicz, 2011, p. 159). Son système politico-économique, jumelé à ses performances et à sa taille, la rend unique.

³² « Atelier du monde » est une expression consacrée pour parler de la province du Guangdong, endroit où sont principalement situées les usines de fabrication destinées au marché de l'exportation.

3.1 L'économie de la Chine pour les PME du Québec

L'économie de la Chine connaît un essor fulgurant depuis trois décennies et ce pays, qui ne jouait qu'un rôle mineur au siècle dernier, est devenu un acteur de premier plan sur la scène internationale. Selon certaines mesures, la Chine est déjà la première puissance économique de la planète. Depuis l'ouverture des réformes du marché en 1978, la Chine est passée d'une économie planifiée à une économie de marché et a connu un développement économique et social rapide. La croissance du PIB a été en moyenne de près de 10 % par an - l'expansion soutenue la plus rapide d'une économie majeure dans l'histoire - et a sorti plus de 800 millions de personnes de la pauvreté. La Chine a atteint tous les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)³³ en 2015 et a contribué de manière importante à la réalisation des OMD à l'échelle mondiale.

La Chine est devenue, en raison de sa taille, de son développement économique et de son ouverture, un marché très convoité pour les entreprises exportatrices de la planète³⁴. Avec une population en 2016 de 1,371 milliard de personnes, elle joue de plus en plus un rôle important et influent dans l'économie mondiale. La Chine a été le principal contributeur à la croissance mondiale depuis la crise financière mondiale de 2008. Cependant, le titre de première ou deuxième puissance mondiale n'est pas automatiquement attribué au pays qui possède l'économie dominante. En dépit de la suprématie économique de la Chine, le citoyen moyen gagne moins du cinquième du revenu de l'Américain moyen.

Bien que la croissance du PIB de la Chine ait progressivement régressé depuis 2012, elle est encore impressionnante en comparaison des normes mondiales actuelles. D'un point de vue général, en 54 ans, la Chine a connu une croissance de 125 % (Guay, 2019, p. 1).

³³ Les huit Objectifs du Millénaire pour le développement forment un plan approuvé par tous les pays du monde et par toutes les grandes institutions mondiales de développement. Le plan a expiré en 2015, mais un nouveau plan pour l'après 2015 a été élaboré *Transformer notre monde : le programme de développement durable à l'horizon 2030* (Page consultée le 5 septembre 2019), Organisation des Nations-Unies <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/>.

³⁴ Comme mentionné précédemment, selon les différentes analyses et les données utilisées, la Chine est soit la première ou la deuxième économie mondiale. Selon les chiffres de la Banque mondiale, elle est la deuxième.

Pour l'ensemble de la période 1961-2015, elle a connu une croissance moyenne annuelle de 8,28 %. Autres chiffres révélateurs : pour cette même période, le produit intérieur brut par habitant n'a jamais cessé de croître, passant de 130,14 \$ en 1960 à 6 146,18 \$ en 2015, une progression de 3 290 %. En 2015, la Chine a connu une hausse de 7,4 % du revenu disponible par habitant pour atteindre 21 966 yuans (3 349 dollars américains).

Pourtant, la Chine reste un pays en développement (son revenu par habitant est encore une fraction de celui des pays développés) et ses réformes de marché sont incomplètes. Il y avait, en 2015, 70 millions de Chinois vivant sous le seuil de la pauvreté, soit 5 % de la population totale³⁵. Selon la norme actuelle de la Chine en matière de pauvreté (revenu net rural par habitant de 2 300 RMB par année en prix constants de 2010), il y avait 55 millions de pauvres dans les zones rurales en 2015.

L'ascension économique rapide a également entraîné de nombreux défis, y compris une forte inégalité; une urbanisation rapide; la durabilité environnementale et les déséquilibres extérieurs. La Chine est également confrontée à des pressions démographiques liées à une population vieillissante et à la migration interne du travail. Des ajustements importants sont nécessaires pour que la croissance de la Chine soit durable. L'expérience montre que la transition entre le revenu moyen et le revenu élevé peut être plus difficile que le passage d'un revenu faible à moyen.

Le 12^e plan quinquennal de la Chine (2011-2015) et le 13^e (2016-2020) traitent prioritairement ces problèmes. Ils mettent en évidence le développement de services et de mesures visant à remédier aux déséquilibres environnementaux et sociaux, à fixer des objectifs pour réduire la pollution, à accroître l'efficacité énergétique, à améliorer l'accès à l'éducation et aux soins de santé et à élargir la protection sociale. L'objectif de croissance annuelle dans le 12^e plan quinquennal était de 7 % et l'objectif de croissance dans le 13^e plan quinquennal est de 6,5 %, reflétant le rééquilibrage de l'économie et l'accent mis sur la qualité de la croissance tout en conservant l'objectif d'atteindre une « société modérément prospère » d'ici 2020 (doublant le PIB pour 2010-2020)³⁶.

³⁵ Selon la norme actuelle de la Chine en matière de pauvreté, le critère pour être considéré comme pauvre est de recevoir salaire inférieur à 2300 yuans par an.

³⁶ Tiré de *The World Bank in China* (page consultée, 8 septembre 2019). World Bank Organization <http://www.worldbank.org/en/country/china/overview#1>.

Le moteur de la réussite économique de la Chine au cours des trois dernières décennies a été le secteur manufacturier, qui est orienté vers les exportations. Ces exportations chinoises ont connu une croissance de 17 % par année entre 1990 et 2012 et ont permis à plusieurs entreprises québécoises d'augmenter certaines de leurs marges bénéficiaires en raison du coût faible des produits chinois. À titre d'exemple, chez Quincaillerie Richelieu, le plus grand distributeur de quincaillerie en Amérique du Nord, sur un bénéfice net de 4,5 millions de dollars, 85 % des profits provenaient de la quincaillerie décorative achetée en Chine, alors qu'elle ne représentait que 17 % des achats³⁷. Pour les entreprises québécoises, il est indéniable que s'approvisionner en Chine réduit leurs coûts de production. Une nouvelle tendance s'est développée depuis plus d'une décennie, c'est l'attrait pour le marché chinois des entreprises québécoises. Comme une nouvelle classe moyenne est née en Chine, une classe avec un nouveau pouvoir d'achat élevé et un désir d'acheter des produits réputés et de qualité, les entreprises québécoises, comme la majorité de celles des autres pays, veulent obtenir une partie de cet immense marché.

3.2 Le consommateur chinois pour le marché des PME du Québec

Une des premières caractéristiques des consommateurs chinois est que les ménages chinois ne consomment qu'une très faible part de la production économique du pays. La part de revenus que les ménages chinois épargnent est dix fois supérieure à celle des consommateurs américains³⁸. Cette propension à l'épargne excessive subsiste, mais plusieurs catalyseurs d'un changement à venir sont observés. Le taux d'épargne élevé de la Chine tient en grande partie au fait qu'il n'y a pas de protection sociale complète, ce qui incite les ménages à épargner pour combler leurs besoins en matière de retraite et de santé. Cette tendance est cependant en train de changer. La proportion des bénéficiaires de régimes de retraite a triplé au cours des cinq années antérieures à 2012 et se chiffre maintenant à 58 % de la population. Les ménages n'ont plus besoin d'épargner autant.

³⁷ Tiré des états financiers de Quincaillerie Richelieu de 2015-2016.

³⁸ Tiré de *Economic compass China Growth* (Page consultée le 29 août 2019). Royal Bank of Canada, http://www.rbcgma.com/information-sur-les-placements/recherche-publications/_assets-custom/pdf/rbcgam-economic-compass-china-growth-201308-fr.pdf.

Étant donné que les ménages chinois s'enrichissent, le nombre de ménages de la classe moyenne connaît une croissance exponentielle. La classe moyenne chinoise est sur le point de quadrupler durant la période 2009-2020 pour atteindre 40 % de la population³⁹. Une caractéristique de la classe moyenne est sa capacité d'effectuer des dépenses discrétionnaires. Les prêts sur carte de crédit des Chinois augmentent de 40 % annuellement, et un nombre grandissant de ménages chinois ont l'intention d'acheter une voiture dans un proche avenir (Lascelles, 2013).

Les produits québécois⁴⁰ ont bonne presse en Chine. En fait, les Chinois ne font pas confiance aux produits nationaux depuis, entre autres, le scandale de la mélamine dans le lait maternisé en 2008⁴¹. D'autres scandales ont aussi été déclenchés en rapport avec des jouets toxiques et des médicaments contaminés. Les marchés européens ont été envahis de produits alimentaires faits en Chine, qui sont très abordables mais qui sont un véritable danger pour la santé, dont le poisson tilapia d'élevage qui contient d'importantes concentrations de pesticides et d'antibiotiques. Greenpeace a même déjà déclaré que le thé chinois était contaminé par 29 pesticides différents (Pedroletti, 2019, p. 1). De plus, ils jugent que les produits étrangers ont plus de valeur que les produits locaux. Les produits occidentaux sont souvent associés à la qualité. En outre, un produit d'import est en général difficile à se procurer puisqu'il ne s'achète pas à tous les coins de rue et prend ainsi une partie de sa valeur.

Ils procurent aussi une sensation d'exotisme et de changement. Cela donne une forme de prestige aux nouveaux Chinois riches (Verot, 2012, p. 20).

³⁹ Tiré des statistiques de la Banque mondiale, 2007.

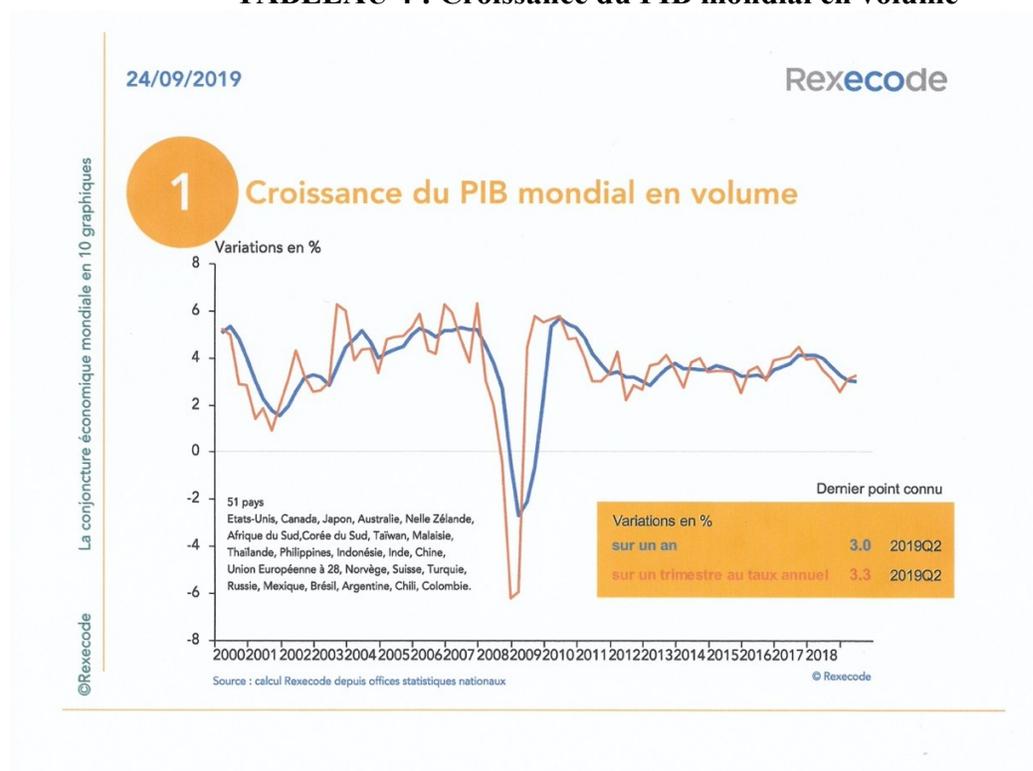
⁴⁰ Il faudrait parler davantage de produits canadiens, car les Chinois ne font pas tous la différence entre Québec et Canada.

⁴¹ Trois cent mille bébés ont été malades et six sont décédés après avoir bu du lait maternisé frelaté. Vingt et une personnes ont été jugées pour leur implication dans ce scandale et deux personnes ont été exécutées. Tiré du rapport d'Amnistie internationale, 2009.

3.2.1 Le contexte et les perspectives d'avenir du marché chinois pour la PME québécoise

D'un point de vue purement économique (les autres facteurs sont traités au point 3.6), les perspectives économiques à partir de 2019 sont peu encourageantes. L'économie mondiale avance à petite vitesse et les craintes d'une récession se sont renforcées durant l'été 2019⁴². Dans le tableau suivant, nous observons l'évolution du PIB mondial qui démontre un ralentissement certain.

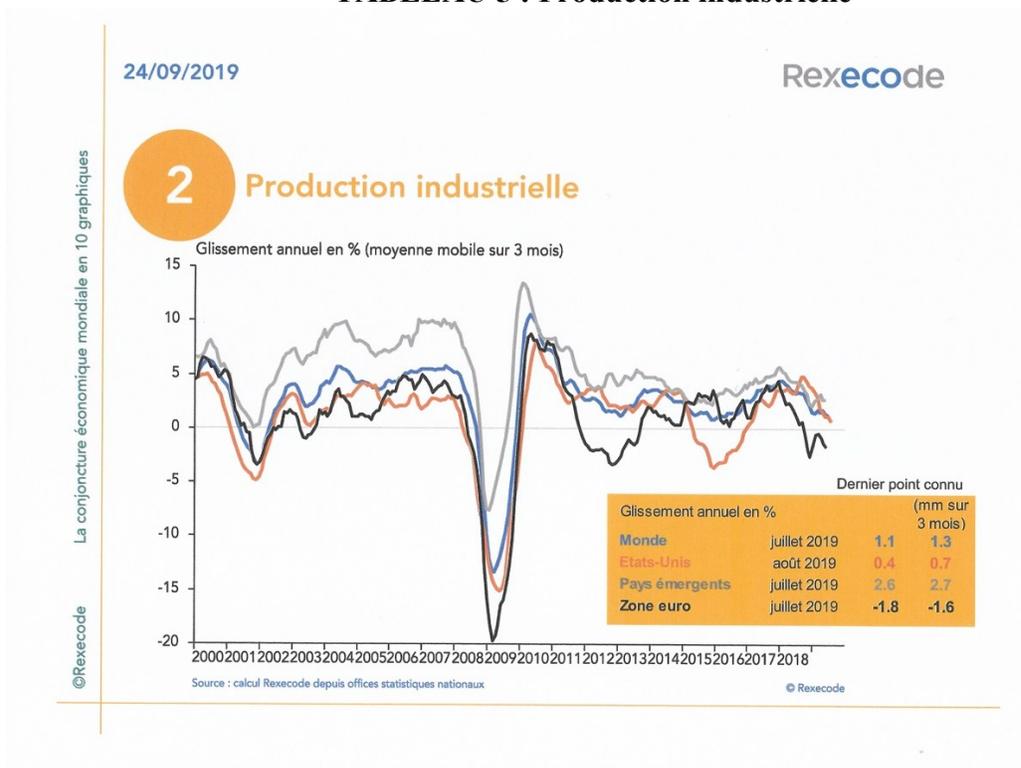
TABLEAU 4 : Croissance du PIB mondial en volume



La production industrielle est aussi un excellent indicateur de ralentissement économique. Ainsi, dans le tableau suivant, nous observons un glissement annuel de la production industrielle de l'ordre de 1,3 % pour l'ensemble du monde.

⁴² Tiré de *Perspectives-économiques 2019-2020, Une croissance mondiale à bas régime* (Page consultée le 7 novembre 2019). Rexecode, <http://www.rexecode.fr/public/Analyses-et-previsions/Perspectives-economiques-et-Bilan-de-l-annee/Perspectives-economiques/Perspectives-economiques-2019-2020-une-croissance-mondiale-a-bas-regime> .

TABLEAU 5 : Production industrielle



Par son rôle « d'atelier du monde », la Chine a une portée énorme sur le reste du monde, principalement en raison du fait que près du tiers de la croissance économique mondiale est attribuable à ce pays. De la sorte, son ralentissement a une influence décisive.

Le ralentissement économique de la Chine serait une des causes majeures de la baisse de la croissance mondiale (Malvezin, 2013, p. 3). La production industrielle et manufacturière affiche une baisse continue. La rentabilité des entreprises d'État est mauvaise et leur monopole cannibalise les restes de l'économie non strictement étatique, qui peine à trouver une place.

L'économie de la Chine est marquée par un très fort interventionnisme de l'État jusqu'en 1976, année de l'accession au pouvoir de Deng Xiaoping. La Chine a développé une économie socialiste de marché qui fait se côtoyer un secteur public toujours omniprésent, un certain libéralisme économique ainsi qu'une ouverture progressive de son marché intérieur.

Depuis les années 1980, le pays a connu une croissance économique soutenue dépassant les 10 % certaines années tout en résistant aux chocs conjoncturels mondiaux.

Cependant, la population reste relativement pauvre : en parité de pouvoir d'achat (PPA), le PIB par habitant en 2013 était évalué à 9 800 dollars par habitant, ce qui plaçait la Chine au 121^e rang mondial sur le plan économique. Pourtant, les calculs en PPA sont notoirement difficiles; ainsi, les estimations de la Banque mondiale de 2014 ont fortement révisé les données chinoises (et indiennes) en hausse, avec un PIB par habitant à 13 217 dollars qui a placé la Chine au 81^e rang mondial sur le plan économique. Ces chiffres camouflent toutefois d'importantes inégalités régionales : la côte est, où se trouve le cœur économique du pays avec notamment Shanghai, Hong Kong et Macao, concentre la production de richesses aux dépens des provinces de l'ouest, restées très rurales et présentant un important retard de développement.

La population active du pays compte 800 millions de personnes. L'agriculture accapare 33,6 % de la main-d'œuvre en 2012, mais ne représentait que 10 % du PIB. L'industrie a en revanche une place prépondérante : elle emploie environ 30,3 % de la population active et est le secteur le plus productif, avec près de 47 % du PIB. Le fort excédent commercial provoqué par les exportations industrielles a permis au pays de se constituer de grandes réserves de change qui ont atteint 3820 milliards de dollars au 1^{er} janvier 2014, soit les plus importantes jamais enregistrées. Ces réserves donnent au pays une puissance financière considérable sur la scène internationale. La finance chinoise connaît cependant des difficultés liées à l'explosion du « shadow banking⁴³», finance non conventionnelle et non régulée, que le pouvoir politique ne parvient pas à endiguer et que l'agence de notation Moody's estimait à 4 800 milliards de dollars au début 2014.

⁴³ Le « shadow banking » est l'intermédiation financière exercée en dehors du cadre des activités bancaires régulées. Ce n'est pas à priori une activité illégale. Tiré de *Shadow Banking* (Page consultée le 8 novembre 2019). Fimarkets https://www.fimarkets.com/pages/shadow_banking.php.

En 2014, selon les données de la Banque mondiale, le PIB de la Chine se situait au 1^{er} rang mondial devant celui des États-Unis : 18 030 932 millions de dollars en 2014 contre 17 419 000 millions pour les États-Unis⁴⁴. Statistique éloquente, de 2000 à 2010, la Chine a contribué à hauteur de 33 % à la croissance mondiale en valeur absolue.

La croissance de l'économie chinoise a tout de même commencé à ralentir en 2014. L'assouplissement des politiques monétaires et budgétaires des années 2010-2013 avait pourtant permis une légère remontée de la demande intérieure et favorisé la croissance. La baisse de performance observée depuis le début de 2014 est en partie attribuable à l'affaiblissement de l'investissement (surtout dans l'immobilier) et à la baisse des ventes de logements. Elle est également attribuable à la faible consommation, aux mesures de restriction du crédit ainsi qu'à l'adoption de conditions plus rigoureuses d'autorisation des projets immobiliers. Le recul du secteur immobilier a entraîné un problème de surcapacité dans les industries en amont de ce secteur, qui, à son tour, a contribué au ralentissement enregistré. Malgré ce contexte de ralentissement, la création d'emplois était forte. Notons que la Chine présentait, en 2014, une croissance du produit intérieur brut réel de 7,4 % (contre 7,7 % en 2013), selon les données du Fonds monétaire international (FMI); un taux de chômage de 4,1 %; une inflation en baisse à 2,1 % (contre 2,6 % en 2013) et un solde budgétaire négatif.

Les perspectives économiques sont modérément optimistes. Les prévisions du FMI indiquent une croissance du PIB de la Chine de 6,8 % en 2015 et de 6,3 % en 2016.

L'un des principaux défis pour les périodes à venir est la lutte à l'inflation afin de ne pas nuire à la croissance, qui présente déjà des signes de ralentissement. En outre, le pays doit s'assurer que l'investissement et la consommation ne sont pas plus faibles qu'anticipé.

Des réformes structurelles devraient être entreprises pour intensifier la concurrence dans les secteurs dominés par l'État et pour accroître la productivité. Enfin, le pays doit s'assurer que la baisse du marché boursier observée en août 2015 n'est pas répétitive ni de grande

⁴⁴ Selon la méthode à parité de pouvoir d'achat (PPA) qui consiste à mesurer le pouvoir d'achat par rapport à un panier de 3 000 produits au lieu de convertir les PIB au taux de change officiel. Cette mesure est préférée notamment pour comparer les niveaux de PIB par habitant de différents pays.

amplitude. Autrement, cela pourrait créer un vent de panique et alimenter une crise qui risquerait de s'étendre aux marchés boursiers mondiaux par un effet domino.

3.3 LE COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA CHINE⁴⁵

Malgré un ralentissement économique mondial, le commerce extérieur de la Chine demeure toujours dynamique. En 2016, le commerce extérieur de la Chine (exportations et importations de biens et services) s'élevait à 4 343 G\$ US, ce qui correspondait à 38,7 % du PIB. Les exportations et les importations représentaient respectivement 53,1 % et 46,9 % du commerce total de biens et services. La valeur effective du commerce de biens était de 4 105,2 G\$ US. Quant à la valeur du commerce de services, elle était estimée à 657,1 G\$ US⁴⁶.

⁴⁵ Il existe des différences significatives entre les statistiques chinoises et canadiennes, comme nous le démontrons un peu plus loin. Les statistiques utilisées sont celles compilées par le gouvernement du Québec.

⁴⁶ Tiré de *Note sur l'économie et le commerce : La Chine* (page consultée le 8 novembre 2019). Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, gouvernement du Québec, https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/exportation/notes_economie/note_economie_chine.pdf.

TABLEAU 6 : Commerce extérieur de la Chine, 2013-2017

Commerce extérieur de la Chine, 2013-2017					
	2013	2014	2015	2016	2017
	G\$ US				
Exportations de marchandises et de services*	2 409,6	2 548,1	2 491,5	2 314,1	2 470,6
Marchandises	2 209,0	2 342,3	2 273,5	2 097,6	2 263,3
Services commerciaux	200,6	205,8	218,1	216,5	207,3
Importations de marchandises et de services*	2 230,3	2 288,7	2 110,4	2 021,2	2 291,7
Marchandises	1 950,0	1 959,2	1 679,6	1 587,9	1 841,9
Services commerciaux	280,3	329,4	430,8	433,3	449,8
Commerce total*	4 639,8	4 836,7	4 601,9	4 335,3	4 762,3
Balance commerciale* (biens et services)	179,3	259,4	381,2	292,9	178,9

* Les totaux peuvent ne pas être égaux à la somme de leurs composantes à cause des arrondis.

e : Ces données sont des estimations de l'OMC.

Source : OMC, mise à jour (marchandises, octobre 2017 et services commerciaux, avril 2017).

Compilation : Direction des politiques et de l'analyse économiques, MESI, juin 2018.

Depuis 2014, la Chine est le premier exportateur de marchandises au monde. Selon les statistiques de 2016, les principaux groupes de produits exportés par la Chine étaient les suivants : les produits manufacturés (94,3 %), les produits agricoles (3,3 %) ainsi que les produits combustibles et miniers (2,4 %). À l'échelle mondiale, elle se situait au 5^e rang des exportateurs (4,4 %) et au 2^e rang des importateurs (7,5 %) en ce qui a trait aux services commerciaux. Les services de voyages étaient en tête de liste à la fois des exportations (25,2 %) et des importations (39,1 %) de services commerciaux.

L'Asie constituait la zone où les échanges commerciaux de marchandises de la Chine ont été les plus importants, tant pour les exportations que pour les importations (77,1 % des exportations et 33,8 % des importations). En matière d'exportations, Hong Kong se situait en tête de liste des partenaires commerciaux de la Chine dans ses échanges avec l'Asie. Hong Kong est suivie des États-Unis, de l'Union européenne (UE-28) et du Japon. Concernant les importations, l'Asie (avec la République de Corée en tête) venait au 1^{er} rang de ses fournisseurs, suivie de l'UE-28.

3.4 Les principaux partenaires commerciaux

En 2016, les principaux partenaires commerciaux de la Chine étaient, dans l'ordre, les États-Unis, l'UE-28, Hong Kong, le Japon et la Corée du sud.

TABLEAU 7 : Principaux partenaires commerciaux de la Chine, 2016

Principaux partenaires commerciaux de la Chine, 2016			
Clients	%	Fournisseurs	%
États-Unis	18,3	Union européenne (28)	13,1
Union européenne (28)	16,1	Corée du Sud	10,0
Hong Kong	13,8	Japon	9,2
Japon	6,1	Taiwan	8,8
Corée du Sud	4,5	États-Unis	8,5
Autres partenaires*	41,2	Autres partenaires*	50,4
Monde*	100,0	Monde*	100,0

* Les totaux peuvent ne pas être égaux à la somme de leurs composantes à cause des arrondis.

Source : OMC.

Compilation : Direction des politiques et de l'analyse économiques, MESI, juin 2018.

3.5 L'évolution des échanges commerciaux entre le Québec et la Chine

Nous observons, depuis 2013, une progression constante du commerce bilatéral entre le Québec et la Chine. Autant les exportations que les importations affichent une progression.

TABLEAU 8 : Commerce de marchandises entre le Québec et la Chine, 2013-2017

Commerce de marchandises entre le Québec et la Chine, 2013-2017					
	2013	2014	2015	2016	2017
	En millions de dollars canadiens				
Exportations de biens	2 603	2 760	2 694	3 014	2 856
Importations de biens	8 985	9 553	10 741	10 770	11 594
Échanges totaux*	11 588	12 313	13 435	13 784	14 450

* Les totaux peuvent ne pas être égaux à la somme de leurs composantes à cause des arrondis.

Sources : Statistique Canada et Institut de la statistique du Québec.

Compilation : Direction des politiques et de l'analyse économiques, MESI, juin 2018.

Nous avons répertorié, en dix catégories, les marchandises du Québec à destination de la Chine. Elles comprennent beaucoup de matières premières et des produits associés à des expertises québécoises relatives à l'aviation, au bois et à la nourriture. Il n'est cependant pas possible de différencier les ventes réalisées par les grandes entreprises des ventes des PME. Néanmoins, nous pouvons observer une croissance continue, sauf pour quelques secteurs qui ont connu des soubresauts liés à leur secteur d'activité.

TABLEAU 9 : Exportations de marchandises du Québec par groupes de produits à destination de la Chine, 2013-2017

Exportations de marchandises du Québec, par groupes de produits à destination de la Chine, 2013-2017										
Description des produits Classification SH4	2013		2014		2015		2016		2017	
	M\$	%								
Voitures de tourisme et autres types de véhicules	34,7	1,3	68,5	2,5	117,5	4,4	238,3	7,9	305,1	10,7
Avions, hélicoptères et autres véhicules aériens ou spatiaux	338,1	13,0	325,9	11,8	432,2	16,0	430,6	14,3	276,0	9,7
Minéral de fer et ses concentrés	735,0	28,2	761,1	27,6	304,2	11,3	286,1	9,5	228,5	8,0
Viande de porc fraîche, réfrigérée ou congelée	59,7	2,3	56,6	2,1	54,6	2,0	247,2	8,2	207,8	7,3
Pâtes de bois mi-chimiques	103,0	4,0	103,6	3,8	123,8	4,6	156,8	5,2	178,3	6,2
Simulateurs de vol et leurs parties	167,7	6,4	87,4	3,2	160,0	5,9	71,3	2,4	150,8	5,3
Pâtes chimiques de bois à la soude ou au sulfate	2,4	0,1	0,1	0,0	15,4	0,6	18,4	0,6	139,2	4,9
Déchets de débris d'aluminium	70,9	2,7	72,9	2,6	73,3	2,7	66,0	2,2	111,2	3,9
Fèves de soja, même concassées	73,1	2,8	66,4	2,4	97,1	3,6	156,1	5,2	100,0	3,5
Déchets et débris de cuivre	112,4	4,3	94,5	3,4	91,6	3,4	60,1	2,0	78,5	2,7
10 principaux produits ci-dessus*	1 697,1	65,2	1 637,1	59,3	1 469,6	54,5	1 730,9	57,4	1 775,4	62,2
Autres produits*	906,1	34,8	1 122,5	40,7	1 224,7	45,5	1 283,5	42,6	1 080,9	37,8
TOTAL*	2 603,1	100,0	2 759,7	100,0	2 694,3	100,0	3 014,4	100,0	2 856,4	100,0
Québec/Canada		12,7		14,3		13,4		14,4		12,1

* Les totaux peuvent ne pas être égaux à la somme de leurs composantes à cause des arrondis.

Sources : Statistique Canada et Institut de la statistique du Québec.

Compilation : Direction des politiques et de l'analyse économiques, MESI, juin 2018.

Les 10 % des principaux produits importés en provenance de la Chine ne représentaient que 27 % de l'ensemble des importations, démontrant ainsi la multitude de produits en provenance de la Chine. De leur côté, les 10 % des produits canadiens exportés représentaient plus de 62 % des produits.

TABLEAU 10 : Importations de marchandises du Québec par groupes de produits en provenance de la Chine, 2013-2017

Importations de marchandises du Québec, par groupes de produits en provenance de la Chine, 2013-2017										
Description des produits Classification SH4	2013		2014		2015		2016		2017	
	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%
Ordinateurs et leurs unités	857,7	9,5	822,2	8,6	838,5	7,8	863,8	8,0	944,1	8,1
Appareils pour la téléphonie et leurs parties	354,5	3,9	307,1	3,2	361,1	3,4	381,3	3,5	394,4	3,4
Sièges, y compris ceux transformables en lits, et leurs parties	213,6	2,4	240,3	2,5	249,4	2,3	244,4	2,3	277,9	2,4
Appareils d'éclairage et leurs parties	163,3	1,8	188,1	2,0	225,3	2,1	250,1	2,3	276,0	2,4
Mallettes et valises en cuir ou en matières plastique et textile	255,1	2,8	273,8	2,9	299,2	2,8	295,9	2,7	273,1	2,4
Jouets, modèles réduits et puzzles	177,6	2,0	203,3	2,1	263,3	2,5	267,7	2,5	238,4	2,1
Meubles et leurs parties	158,5	1,8	176,8	1,9	186,5	1,7	190,4	1,8	224,6	1,9
Appareils récepteurs de télévision	157,5	1,8	151,6	1,6	156,7	1,5	183,8	1,7	204,4	1,8
Parties d'avions, d'hélicoptères et d'autres véhicules aériens	65,0	0,7	76,2	0,8	128,2	1,2	163,5	1,5	193,6	1,7
Paquebots, cargos et bateaux similaires, pour le transport de personnes ou de marchandises	119,0	1,3	0,0	0,0	103,0	1,0	17,5	0,2	174,6	1,5
10 principaux produits ci-dessus*	2 521,9	28,1	2 439,4	25,5	2 811,0	26,2	2 858,5	26,5	3 201,2	27,6
Autres produits*	6 462,8	71,9	7 113,8	74,5	7 929,6	73,8	7 911,0	73,5	8 392,5	72,4
TOTAL*	8 984,7	100,0	9 553,2	100,0	10 740,6	100,0	10 769,5	100,0	11 593,7	100,0
Québec/Canada		17,0		16,3		16,4		16,7		16,3

* Les totaux peuvent ne pas être égaux à la somme de leurs composantes à cause des arrondis.

Sources : Statistique Canada et Institut de la statistique du Québec.

Compilation : Direction des politiques et de l'analyse économiques, MESI, juin 2018.

Nous terminons cette partie en abordant rapidement les relations bilatérales Canada-Chine. Celles-ci ont connu une croissance importante depuis 2001, et les différences entre les statistiques commerciales des deux pays se sont accentuées à l'image de cette croissance (nous avons mentionné ce problème à la note 45). Selon les statistiques de la Chine, le commerce bilatéral total de 2001 à 2016 est passé de 7,4 milliards de dollars à 45,7 milliards de dollars, tandis que la balance commerciale avec le Canada sur la base douanière a progressé pour passer d'un déficit de 680 millions de dollars à un surplus de 9 milliards de dollars. Cependant, selon les statistiques du Canada, au cours de cette même période, le commerce bilatéral total a augmenté, passant de 11 milliards de dollars à 64,4 milliards de dollars; le déficit commercial du Canada sur la base douanière avec la Chine est passé de 5,5 milliards de dollars à 32,8 milliards de dollars. Le tableau ci-dessous donne une idée de l'importance des relations des deux partenaires commerciaux.

TABLEAU 11 : Tableau du commerce bilatéral Chine-Canada, 2013-2014

	2013	2014	2013 à 2014	2013 à 2014
	milliards de dollars	milliards de dollars	variation en milliards de dollars	variation en %
Total des exportations	479,3	528,8	49,5	10,3
États-Unis	358,5	400,0	41,5	11,6
Chine	21,8	20,6	-1,2	-5,4
Mexique	6,8	6,8	0,1	1,0
Royaume-Uni	14,8	15,9	1,2	7,9
Japon	10,9	11,1	0,1	1,4
Allemagne	4,1	3,5	-0,6	-15,1
Corée du Sud	3,7	4,4	0,7	19,3
Hong Kong	4,7	4,7	0,0	-0,2
Pays-Bas	3,7	4,0	0,4	9,9
France	3,3	3,5	0,2	5,4
Total des importations	486,5	524,2	37,8	7,8
États-Unis	313,2	350,7	37,6	12,0
Chine	32,0	35,6	3,6	11,2
Mexique	16,4	17,2	0,9	5,3
Royaume-Uni	7,5	8,1	0,6	7,9
Japon	9,6	9,2	-0,4	-4,2
Allemagne	12,6	13,1	0,5	3,8
Corée du Sud	5,6	5,6	0,0	0,3
Hong Kong	4,1	4,2	0,0	0,5
Pays-Bas	4,0	4,3	0,3	8,6
France	4,0	4,4	0,4	9,7
Balance commerciale	-7,2	4,6
États-Unis	45,4	49,3
Chine	-10,2	-15,0
Mexique	-9,6	-10,4
Royaume-Uni	7,2	7,8
Japon	1,4	1,9
Allemagne	-8,5	-9,6
Corée du Sud	-1,9	-1,2

3.6 Les défis pour les PME québécoises

Les plus grands défis des PME québécoises en Chine sont hors de leur contrôle. Si les produits, l'expertise et la connaissance du marché sont des défis, deux facteurs viennent néanmoins créer des problèmes sérieux aux entreprises québécoises : la guerre commerciale Chine-États-Unis et l'incident entourant la dirigeante de Huawei, Meng Wanzhou.

3.6.1 La guerre commerciale Chine-États-Unis

Sous prétexte de vouloir renforcer l'économie américaine en revalorisant la production locale et le « made in America », le président Trump a, en janvier 2018, mis en place des taxes douanières sur les machines à laver et les panneaux solaires. La Chine est le principal producteur mondial de panneaux solaires et le premier pays exportateur de machines à laver vers les États-Unis. Pour répliquer, la Chine a lancé, en février 2018, une enquête antidumping sur le sorgho américain qu'elle importe pour environ un milliard de dollars par année. Depuis, les deux belligérants se relancent avec des taxes et des mesures coercitives.

Cette guerre commerciale pénalise les entreprises québécoises qui achètent des produits et des composantes en Chine et qui vendent les produits finis aux États-Unis. Les entreprises cherchent des façons de réduire les coûts engendrés par ces nouvelles taxes et se tournent vers d'autres pays pour s'approvisionner.

3.6.2 L'affaire Huawei

Mme Meng Wanzhou, directrice financière du géant chinois Huawei, a été arrêtée en décembre 2018 à l'Aéroport international de Vancouver, à la demande des autorités américaines, provoquant l'ire de la Chine. Le Canada, coincé entre ses deux plus importants partenaires économiques, n'avait d'autre choix que de déplaire à un des deux. Nous ne voulons pas débattre ici des motifs des accusations d'espionnage de Huawei, mais simplement mentionner que, depuis, les relations sont tendues entre le Canada et la Chine et que cela a des répercussions sur les PME québécoises.

Les produits canadiens ne sont pas boycottés, mais ils ont eu mauvaise presse en Chine en raison de cette histoire. Cependant, des taux de douanes ont augmenté, les inspections des produits canadiens sont beaucoup plus longues et les services consulaires sont moins rapides. Ces mesures pénalisent les produits québécois et nuisent à leur compétitivité.

En conclusion, bien que l'économie semble vouloir ralentir et qu'il y ait de nombreux problèmes en Chine, ce marché reste un des plus attrayants de la planète pour les PME québécoises.

PARTIE IV :
LES RELATIONS QUÉBEC-CHINE : HISTORIQUE ET DÉVELOPPEMENT

Une longue histoire qui a débuté au 17^e siècle unit le Québec à la Chine. Nous reprenons, dans ce chapitre, les faits marquants de cette longue relation. Bien que le Québec jouisse d'une voix internationale dans les sphères qui relèvent de ses compétences⁴⁷, il est essentiel de faire un rappel des relations Canada-Chine, car elles ont une incidence sur le Québec et certaines de ses politiques publiques. De plus, au Canada, la réglementation des échanges et du commerce est une compétence constitutionnelle exclusivement fédérale. Longtemps les provinces ont été cantonnées dans un rôle consultatif au cours des négociations commerciales internationales, tant multilatérales que bilatérales. Toutefois, leur rôle tend à gagner en importance. Cela tient au fait que les négociations mènent souvent à des engagements dans des sphères de compétences provinciales ou partagées sans préciser le détail de leur mise en œuvre dans les provinces⁴⁸.

Les racines de la fascination du Québec pour la Chine remontent aux débuts de la Nouvelle-France. Ainsi, les relations entre le Québec et la Chine débutent en même temps que la période de colonisation 1608-1760 (Granger, 2005, p. 13). À cette époque, les relations étaient surtout de type religieux. Les différents groupes religieux souhaitaient évangéliser la Chine et de nombreuses missions étaient organisées. L'intérêt québécois pour l'évangélisation en Chine s'est accru à un point tel que plusieurs membres influents du clergé se sont inquiétés de la fuite de prêtres qualifiés vers la Chine. Le travail des missionnaires et leurs revues ont indéniablement suscité chez les Québécois un intérêt pour la Chine.

Rappelons qu'à cette époque, le Québec ne pouvait développer les liens économiques qu'il souhaitait hors de la colonie, car la France empêchait que la colonie ne développe des liens commerciaux directs puisque ce n'était pas l'objectif de la colonisation. Le mercantilisme, une caractéristique de la politique française, limitait le décollage économique des colonies pour assurer leur subordination à la métropole.

⁴⁷ La « doctrine Gérin-Lajoie » est le fondement de la politique internationale du Québec depuis 1965 et stipule que la souveraineté d'une province canadienne dans ses champs de compétence devrait s'appliquer également dans ses relations internationales. Ainsi, en matière de culture, de santé et d'éducation, le Québec, de qui relèvent ces secteurs selon la Constitution canadienne, aurait une voix internationale et pourrait conclure des traités indépendamment du gouvernement fédéral.

⁴⁸ Tiré de, *Les provinces canadiennes et les accords commerciaux internationaux*, (Page consultée le 7 novembre 2019). Parlement du Canada, <http://www.parl.gc.ca/content/lop/researchpublications/cei-16-f.htm>.

Sur le plan commercial, le ginseng a été le premier produit exporté vers la Chine. « En 1715, le père Lafitau découvrit du ginseng à Caughnawaga (Kahnawake) près de Montréal. Les Agniers (Mohawks) utilisaient le ginseng depuis des siècles comme médicament aux multiples usages. » En 1722, le ginseng coûtait 40 cents la livre au Québec et pouvait se revendre 10 dollars en Chine.

En plus du ginseng, les exportations du Québec vers la Chine comprenaient céréales, pâtes et papiers et même assurances vie, tandis que le riz chinois a été le premier produit importé de Chine en Nouvelle-France, en 1869. Les autres produits en provenance de la Chine consistaient en porcelaine, thé et opium.

Le passage de la domination française à la domination britannique (1760-1867) a ouvert les possibilités du commerce entre le Québec et la Chine, car les politiques commerciales de l'Angleterre étaient plus libérales que celles de la France. De plus, les colonies de l'Empire britannique constituaient un réseau international de commerce et de transport bien établi en Orient et auquel le Québec se trouvait intégré aux côtés des autres colonies.

« Même si les relations entre le Québec et la Chine sont restées longtemps sporadiques, elles ont néanmoins jeté les bases des relations plus soutenues et encadrées par des institutions qui s'établiront vers la fin du XIX^e siècle. » (Granger, 2005, p. 28).

Certains Québécois, le plus souvent des missionnaires, se sont rendus en Orient durant la deuxième moitié du XIX^e siècle à titre individuel, sans mandat explicite de leur congrégation. La décennie 1927-1937 a vu l'apogée de l'implication québécoise en Chine. Après l'Angleterre et la France, la Chine est devenue le pays le plus étudié durant l'entre-deux-guerres.

Le début de la République populaire de Chine (1949-1957) a sonné le glas pour les missionnaires en Chine, le gouvernement chinois signalant aux missionnaires que le pays n'avait plus besoin d'eux. Les affaires religieuses, l'éducation et les hôpitaux sont ainsi revenus sous le contrôle des autorités chinoises. Le changement de régime a mis fin aux relations diplomatiques entre la Chine et le Canada, ce dernier ne reconnaissant pas le nouveau pouvoir ni les échanges commerciaux entre les deux pays. Les échanges culturels

ont été profondément marqués par cette rupture et le monde chinois a pratiquement disparu de l'horizon québécois.

Les derniers missionnaires du Québec ont quitté la Chine au milieu de 1955. La Chine a disparu comme sujet d'étude dans les écoles et les universités québécoises. Les cours sur l'Asie se sont raréfiés. Associée aux missionnaires, la sinologie a été éclipsée jusque dans les années 1970.

Bien avant le voyage en 1972 du président Richard Nixon en Chine, le gouvernement canadien entreprenait des pourparlers avec la Chine communiste, lesquels ont conduit à l'établissement de relations diplomatiques (Parent, 2015, p. 3). Ainsi, le 13 octobre 1970 est une date marquante dans les relations Québec-Chine, date où le premier ministre canadien de l'époque, Pierre Elliot Trudeau⁴⁹, a rencontré le leader chinois Mao Zedong. En reconnaissant officiellement la République populaire de Chine comme le gouvernement légitime de la Chine, le gouvernement libéral posait un geste autonomiste qui a contribué à rompre l'isolement de la Chine communiste de Mao Zedong d'avec le reste du monde (Trudeau, 1993, p. 235). René Lévesque, alors premier ministre, a visité la Chine en 1984. Il a été le premier à faire un tel voyage diplomatique.

En résumé, peu importe la distance culturelle, le Québec s'est presque toujours intéressé à la Chine fasciné par la culture plus que millénaire de ce vieux pays. Plus d'une centaine de livres ont paru sur la Chine au Québec avant la Révolution tranquille. Nous pouvons donc affirmer que le Québec est lié avec la Chine depuis ses origines. Fait à noter, les Québécois ont toujours été bien acceptés en Chine, n'ayant jamais été les porte-étendards d'une puissance coloniale.

4.1 Les relations diplomatiques

En 1895, des discussions ont eu lieu au sein du gouvernement fédéral pour établir des représentations commerciales au Japon et en Chine. Un premier délégué est arrivé à Tokyo en 1897, un autre à Shanghai en 1906.

⁴⁹ Pierre Elliott Trudeau a toujours été fasciné par la Chine. En 1960, il y fait un premier séjour avec son ami Jacques Hébert, et les deux hommes visitent ses usines, ses hôpitaux et ses musées avant de publier *Deux innocents en Chine rouge*.

En 1896, le Canadien Pacifique a établi une liaison maritime entre Vancouver et Tokyo et entre Vancouver et Shanghai. Un service postal entre Québec et Hong Kong a vu le jour en 1901 (Granger, 200, p. 25).

Lors des périodes troubles de 1894-1902, à la fin du système impérial, plusieurs Chinois ont vu la nécessité de moderniser l'État chinois et ont constaté que le modèle canadien, et plus précisément celui du Québec dans la Confédération canadienne, pourrait convenir à la Chine. L'Occident attirait et, au lieu de lui résister, les Chinois ont commencé à l'étudier.

À partir de 1902, la présence québécoise en Chine s'est accentuée et diversifiée. Les Québécois percevaient la Chine impériale comme une société conservatrice et statique. Cette vision confortait le désir des missionnaires de la convertir et de la moderniser. Jusqu'aux années 1950, les communautés religieuses surtout étaient présentes en Chine, mais ensuite l'appareil diplomatique a pris le relais.

Entre 1916 et 1928, la Chine a eu sept présidents et plusieurs gouvernements intérimaires, de même qu'elle a vécu une restauration impériale. Vingt-cinq cabinets se sont succédé. Le chaos politique a atteint son apogée en 1923, lorsque la présidence de la Chine est restée inoccupée pendant trois mois (Granger, 2005, p. 42).

4.1.1 Les relations Canada-Chine

Comme nous l'avons souligné brièvement au début de ce chapitre, le Canada a joué un rôle important dans l'ouverture de la Chine et dans son intégration à la communauté internationale. Durant la campagne électorale fédérale de 1968, le chef du Parti libéral du Canada, M. Trudeau, a annoncé que s'il était élu le 25 juin, il aurait comme principal objectif en matière de relations internationales d'établir des relations diplomatiques avec la Chine et d'aider celle-ci à prendre sa place sur la scène internationale.

Dès son élection, M. Trudeau a amorcé des négociations très longues pour établir des liens diplomatiques avec la Chine. La pierre d'achoppement concernait la position du Canada vis-à-vis Taïwan. La Chine voulait préciser, dans le communiqué annonçant les nouveaux liens diplomatiques, que le Canada reconnaissait les revendications de la Chine en ce qui concernait Taïwan, mais le Canada ne voulait pas. Finalement, le 13 octobre 1970, après 14 rondes de négociation, les deux partis ont convenu d'inscrire dans le communiqué qu'un

compromis avait été consenti, à savoir que la Chine faisait état de ses revendications vis-à-vis Taïwan et que le Canada prenait note de ces revendications sans pour autant prendre position.

Cette entente avec le Canada était une percée importante pour la Chine, car en Occident seuls la Grande-Bretagne, la Suisse, les pays scandinaves et la France avaient des liens diplomatiques avec la Chine. Elle a aussi donné naissance à une « formule canadienne » employée dans la majorité des ententes au sujet de la problématique relation avec Taïwan.

Pendant ce temps, les États-Unis évaluaient avec prudence comment approcher la Chine alors qu'ils essayaient toujours de se sortir du borbier avec le Vietnam. Le président Nixon a envoyé son secrétaire d'État, Henry Kissinger⁵⁰, à Beijing en 1971, qui a réussi à négocier dans un premier temps l'ouverture de bureaux de liaison dans les deux capitales. Le 1^{er} janvier 1979, les États-Unis ont brisé les relations avec Taïwan pour établir de véritables relations diplomatiques avec la Chine continentale.

L'initiative de Pierre Elliott Trudeau est à l'origine de 30 ans de relations harmonieuses qui se sont terminées lorsque les conservateurs de Stephen Harper ont pris le pouvoir en 2004⁵¹.

Norman Bethune, médecin canadien immortalisé par Mao Zedong dans ses écrits, a affirmé que chaque communiste devait apprendre de lui⁵². De l'hôpital Royal Victoria, Bethune est un des premiers médecins à avoir réclamé un système de santé universel au Canada.

⁵⁰ Henri Kissinger a publié en 2011 un intéressant livre sur la Chine (*De la Chine*) considéré comme une sorte de testament. Parmi les passages les plus intéressants du livre figurent les descriptions des leaders chinois qu'il a côtoyés : Mao Zedong, Zhou Enlai et Deng Xiaoping.

⁵¹ Nous ne voulons pas ici analyser la politique extérieure du gouvernement Harper, mais nous observons, dans l'analyse des politicologues canadiens, qu'il y a unanimité pour dire que ce gouvernement a détérioré l'image canadienne sur la scène canadienne en général.

⁵² Norman Bethune a embrassé la cause des révolutionnaires en Chine. En 1937, guidé par son engagement politique, il a prêté main-forte au peuple chinois et a établi un contact privilégié avec celui-ci. Il y a fait la rencontre de Mao Zedong. Un poème de Bethune, rédigé quelques jours avant sa mort en 1939, a été appris par des millions d'élèves chinois. Ce dernier a consacré au peuple chinois les 23 derniers mois de sa vie, jusqu'en novembre 1939. On le voit comme un véritable marathonien de sa discipline. Lors d'une semaine particulièrement sanglante, il a réalisé 115 opérations en 69 heures.

Les relations se sont toujours développées sous le sceau d'une croissance économique remarquable initiée grâce aux réformes économiques de Ding Xiaoping. Les relations se sont interrompues en 1989 en raison des événements de la place Tiananmen⁵³.

Elles se sont ensuite accélérées grâce à l'entrée de la Chine à l'OMC en 2001.

Les relations se sont refroidies lors du règne de Stephen Harper (6 février 2006 au 4 novembre 2015) qui démontrait très peu d'intérêt à développer des relations avec la Chine. Pendant les cinq premières années de son règne, le gouvernement de M. Harper n'avait tout simplement pas les relations avec la Chine dans ses priorités. Il n'a pas cru nécessaire de se rendre à la cérémonie d'inauguration des Jeux olympiques de Beijing en 2008, créant ainsi un tollé. Il s'est toutefois rapproché quelque peu de la Chine en 2009 en la visitant et en faisant adopter deux pandas au Zoo de Toronto⁵⁴. Une entente sur la protection des investissements étrangers a été signée et une étude canado-chinoise sur les complémentarités économiques a été entamée.

Au cours de sa première campagne électorale, le sujet de la Chine a été très peu abordé par Justin Trudeau et aucune prise de position spéciale n'a été avancée. Cependant, il a fait une priorité de remettre le Canada au cœur de la communauté internationale. Il a participé au Sommet du G20 en Turquie et au Sommet de l'APEC aux Philippines. Le président Xi Jinping a été l'un des premiers chefs d'État qu'il a rencontrés.

Le président chinois a profité de l'occasion pour souligner à Justin que son père avait une extraordinaire vision du monde politique et que la Chine se rappellera toujours de lui. M. Trudeau a mentionné, lors de cet entretien, qu'il avait l'intention de travailler avec la Chine afin de bâtir des liens solides sur les plans économique, politique et culturel. Il a aussi invité le président Xi à visiter le Canada. Cependant, comme nous le mentionnions précédemment,

⁵³ Cet événement politique, le plus important de l'après Révolution culturelle, a pris la forme d'un mouvement d'étudiants, d'intellectuels et d'ouvriers qui ont dénoncé la corruption et demandé des réformes politiques et démocratiques. La contestation s'est étendue à la plupart des grandes villes et a abouti à Beijing en une série de grandes manifestations et de grèves de la faim organisées sur la place Tiananmen. Après plusieurs tentatives de négociation, le gouvernement chinois a instauré la loi martiale le 20 mai 1989 et a fait intervenir l'armée le 4 juin 1989.

⁵⁴ La tradition chinoise de prêter des pandas à d'autres pays remonte à plus de 1300 ans. Elle signifie que la Chine entretient de bonnes relations diplomatiques avec les pays sélectionnés récipiendaires. Tiré de *Harper termine son voyage en Chine et rapporte deux pandas* (Page consultée le 8 juillet 2019). *Le Devoir*, 11 février 2012, <https://www.ledevoir.com/politique/canada/342527/stephen-harper-terme-son-voyage-en-chine-et-rapporte-deux-pandas-avec-lui>.

les accusations des États-Unis contre la chef de la direction financière de Huawei ont fait dérailler les relations du Canada avec la Chine.

Avec le nouveau premier ministre Trudeau à Ottawa, les observateurs politiques expérimentés voyaient une occasion de réorienter l'avenir des relations Canada-Chine. Certains souhaitaient⁵⁵ la mise en place d'une « nouvelle approche de la Chine » qui miserait sur la complémentarité des économies chinoise et canadienne, tout en soutenant les valeurs (démocratiques) « canadiennes ». Cette nouvelle approche permettrait également de voir le Canada jouer un rôle de puissance moyenne plus proactif dans la région Asie-Pacifique et de faire des relations avec la Chine et l'Asie une priorité stratégique, un peu comme les engagements pris par l'Australie dans ce domaine. Mais les relations tendues depuis la fin de 2018 ont rendu impossible un tel scénario. De plus, la nouvelle entente de libre-échange entre le Canada, les États-Unis et le Mexique (l'Accord États-Unis-Mexique-Canada (AEUMC)), complique la négociation d'une entente de libre-échange entre le Canada et la Chine souhaitée par le gouvernement Trudeau. Une nouvelle clause stipule qu'un pays signataire peut se retirer de l'accord si l'un des partenaires conclut une entente de libre-échange avec un pays qui n'a pas une économie de marché. Cela semble directement viser la Chine.

4.1.2 La Coopération canado-chinoise universitaire et les politiques publiques

Les relations du Canada avec la Chine remontent à la fin du XIX^e siècle avec les missionnaires religieux désireux de convertir les Chinois au catholicisme. C'est une première forme de coopération en matière de formation. Cette coopération fonctionnait en partie que dans un sens puisque les chinois ne venaient pas encore au Canada (Singer, 1996, p. 7).

La guerre sino-japonaise (1937-45) et la guerre civile en Chine (1946-49), jumelées à la création de la République populaire de Chine en 1949, ont mis fin temporairement à la coopération entre les deux pays. Par la même occasion, les missionnaires se sont retirés de la Chine. Ce n'est qu'en 1970 qu'ont été reprises les relations bilatérales entre ces pays.

⁵⁵ Les professeurs Paul Evans à UBC et Wendy Dobson de l'Université de Toronto.

Ainsi, en 1970, les relations sur le plan universitaire ont pris leur essor grâce à une ouverture formelle des relations avec la signature d'une entente entre les deux gouvernements. Ces relations ont connu leur apogée au début des années 1980 grâce à la signature d'une nouvelle entente au sujet de la coopération institutionnelle en matière d'éducation. C'est aussi à ce même moment qu'a été signée l'entente de coopération entre le Centre de recherche en développement international (CRDI) et l'Académie des sciences sociales de Chine (ASSC) à qui le gouvernement canadien rendait disponibles des fonds de recherche aux deux organismes partenaires (Singer, 1996, p. 10).

Cependant, les incidents de Tiananmen en 1989 ont incité plusieurs professeurs chinois qui participaient à des programmes d'échange au Canada à ne pas retourner en Chine. Cela a créé un froid dans les relations sino-canadiennes et remis en question les projets de coopération en matière d'éducation.

Singer a recensé plus d'une centaine de programmes de coopération en matière d'éducation entre le Canada et la Chine pour la période de 1970 à 1995 (Singer, 1995, p. 33). Malheureusement, le sondage qu'il a réalisé auprès des participants à ces programmes n'effleure que très peu les effets de ces ceux-ci sur les professeurs chinois. Il fait référence seulement au fait que certains ont bénéficié de promotions internes à leur retour ou que d'autres professeurs ont quitté l'enseignement pour une carrière dans le monde des affaires (Singer, 1995, p. 34).

Les collaborations sino-canadiennes en matière d'enseignement et de recherche généraient déjà des connaissances essentielles. Le Joint Research Centre for Future Energy and Environment (Centre de recherche conjoint sur l'avenir de l'énergie et de l'environnement), fruit d'une collaboration entre l'Université de l'Alberta et l'Université Tsinghua, en est un bon exemple. Le Centre met au point des solutions énergétiques durables à faibles émissions de carbone pour lutter contre les changements climatiques. L'Université d'Ottawa et l'Institut de matière médicale de Shanghai de l'Académie chinoise des sciences ont fondé conjointement le Joint Research Centre on Systems and Personalized Pharmacology (Centre de recherche conjoint sur les systèmes et la pharmacologie personnalisée), un centre de recherche de pointe. Il existe des centaines d'autres exemples dans des universités de toutes tailles de l'ensemble du pays (Davidson, 2017, p. 3).

4.2 Les programmes d'aide publique québécoise pour le développement du marché chinois

Il n'existe pas spécifiquement de programmes d'aide exclusifs au marché chinois. Les programmes sont conçus pour embrasser des pays ou des régions comme l'Amérique du Sud et l'Afrique de l'Ouest. Il existe cependant de très nombreux programmes offerts par les deux paliers de gouvernement, fédéral et provincial, jumelés à des initiatives régionales et municipales. Au Québec, les programmes d'aide aux entreprises sont sous la responsabilité du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI).

4.2.1 Export Québec⁵⁶

Export Québec relève du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec. Celui-ci a pour mission de soutenir la croissance des entreprises, l'entrepreneuriat, la science, l'innovation ainsi que l'exportation et l'investissement. Il coordonne l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie numérique. Il conseille également le gouvernement en vue de favoriser le développement économique de toutes les régions du Québec, et ce, dans une perspective de création d'emplois, de prospérité économique et de développement durable.

Export Québec est l'organe responsable d'offrir du soutien personnalisé et du financement aux exportateurs québécois. Il a pour principal mandat de soutenir les exportateurs québécois dans leur projet de développement de marchés extérieurs. Il offre plusieurs services pour aider les entreprises exportatrices à prendre les meilleures décisions stratégiques et à vendre sur les marchés hors Québec.

Son mandat consiste aussi à définir et à coordonner les actions du gouvernement du Québec en matière de développement du commerce extérieur. Export Québec réalise également la promotion à l'international des secteurs d'excellence du Québec.

Les services aux exportateurs sont le fruit du travail des conseillers en affaires internationales du Ministère, basés au Québec, et des attachés économiques des bureaux du Québec au Canada⁵⁷ et des bureaux du Québec à l'étranger.

L'équipe d'Export Québec, au Québec et à l'étranger, aide les entreprises à prendre les meilleures décisions stratégiques et à réussir la mise en œuvre de leur projet sur les marchés internationaux. Les entreprises peuvent ainsi réduire les coûts, les délais et les risques d'accès aux marchés.

Les services sont de trois ordres : de l'assistance gratuite pour trouver des clients potentiels ou des partenaires d'affaires, ou pour ouvrir un bureau ou une succursale; des conseils gratuits pour pénétrer un nouveau marché et comprendre les particularités de ce marché, ses différences culturelles et la concurrence; et des activités d'information, des séminaires, des

⁵⁶ Les informations qui suivent sont principalement tirées du site Internet d'Export Québec. <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/exporter/accueil-export-quebec/>.

⁵⁷ Le gouvernement du Québec dispose d'un réseau de représentation au Canada, composé de deux bureaux situés respectivement à Toronto et à Moncton.

missions commerciales, des rencontres à l'étranger, des accueils d'acheteurs et certaines formations.

Les conseillers d'Export Québec connaissent bien les occasions d'affaires et les acheteurs potentiels des marchés hors Québec, et ce, plus particulièrement dans les secteurs suivants :

- Aérospatiale;
- Énergie;
- Santé;
- Métallurgie/aluminium;
- Environnement;
- Technologies de l'information et des communications;
- Construction;
- Exploitation des ressources naturelles;
- Transport;
- Détaillants en mode;
- Marchés publics;
- Détaillants en meubles;
- Multimédia.

D'autres ministères et organismes offrent des services de développement de marchés aux entreprises des secteurs qui ne relèvent pas du Ministère. Afin de mieux orienter son action, Export Québec a mis en place un comité consultatif dont les membres, des dirigeants d'entreprises exportatrices, ont été sélectionnés en collaboration avec ses partenaires associatifs.

Le comité consultatif se veut un lieu d'échange et de consultation entre le Ministère et ses clients et partenaires sur les orientations d'Export Québec et les outils à mettre en place pour assurer l'essor du commerce extérieur du Québec.

La consultation d'intervenants du milieu permet de proposer des interventions mieux adaptées aux besoins des entreprises et de rassembler les partenaires autour des orientations retenues.

4.2.2 Le Québec à l'étranger

Par ses représentations à l'étranger, le ministère des Relations internationales et de la Francophonie offre aux entreprises, aux créateurs, aux chercheurs et aux institutions québécoises des services, des conseils et des activités adaptés aux caractéristiques des divers pays de son réseau.

Le réseau est composé de :

8 délégations générales;

5 délégations;

12 bureaux;

4 antennes;

2 représentations en affaires multilatérales.

4.2.3 Les programmes d'Export Québec

Le Ministère élabore et met en œuvre divers programmes d'aide financière et mesures fiscales qui visent à soutenir les entreprises et les organismes de recherche dans la poursuite ou l'accroissement de leurs activités.

Les programmes d'aide financière

Les programmes s'adressent aux entreprises qui souhaitent démarrer, accroître ou diversifier des activités d'affaires ou de recherche. Ces programmes sont nombreux et force est de constater qu'il n'est pas toujours facile de s'y retrouver. Nous pouvons les répertorier en quatre catégories : les fonds, les programmes, un programme spécial : Québec branché et une mesure spéciale : stage en milieu de travail.

Les fonds

Il existe neuf fonds et autant de politiques publiques pour des activités très précises, des secteurs d'activité ou des régions. Les plus intéressants pour les entreprises sont :

Fonds Capital Mines Hydrocarbures;
Fonds d'accélération des collaborations en santé;
Fonds d'aide aux initiatives régionales (FAIR);
Fonds d'aide à l'économie de Lac-Mégantic;
Fonds de diversification économique — MRC des Sources;
Fonds de diversification économique du Centre-du-Québec et de la Mauricie;
Fonds de partenariat pour un Québec innovant et en santé;
Fonds de soutien à l'innovation en santé et en services sociaux;
Fonds local d'investissement (FLI).

4.3 Les politiques publiques et les programmes d'aide à l'exportation

Nous trouvons plus de 14 programmes d'aide :

Programme Audit industrie 4.0;
Programme BioMed Propulsion;
Programmes d'aide adaptés à la filière de l'aluminium;
Programme d'aide à l'entrepreneuriat (PAEN);
Programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence;
Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif (PIEC);
Programme de soutien à l'économie sociale – Soutien à l'innovation en économie sociale;
Programme de soutien aux organismes de recherche et d'innovation (PSO);
Programme ESSOR;
Programme Exportation (PEX);
Programme innovation;
Programme NovaScience;
Programme PME en action;
Programmes d'accords industriels (PAI).

- 1) Le programme Audit industrie 4.0⁵⁸ vise à inciter le plus grand nombre d'entreprises manufacturières québécoises possible à entreprendre le virage numérique, en réalisant un diagnostic et un plan numérique liés à l'industrie 4.0.
- 2) Le programme BioMed Propulsion a pour objectif d'appuyer financièrement les entreprises du Québec à fort potentiel de croissance du secteur des sciences de la vie afin de les amener à commercialiser les résultats de leur recherche. Plus précisément, le programme poursuit les objectifs suivants : améliorer l'accès au financement des entreprises du secteur des sciences de la vie; favoriser le maintien et le développement des entreprises à fort potentiel de croissance; soutenir le développement de produits; contribuer au maintien et à la création d'emplois durables et de qualité; soutenir les investissements en recherche et développement (RD) pour les entreprises de biotechnologie; et favoriser les investissements afin de soutenir la commercialisation pour les entreprises de technologies médicales.
- 3) Les programmes d'aide adaptés à la filière de l'aluminium sont directement liés à la Stratégie québécoise de développement de l'aluminium 2015-2025. Cette stratégie vise à favoriser la croissance et le rayonnement de tous les maillons de la chaîne de valeur de l'aluminium, qu'il s'agisse des transformateurs d'aluminium; des équipementiers et des fournisseurs spécialisés; des producteurs d'aluminium primaire; des acteurs en innovation; et des organismes de l'industrie.
- 4) Le programme d'aide à l'entrepreneuriat (PAEN) est un outil permettant de soutenir les organismes qui offrent des services spécialisés et complémentaires à ceux existants. Le Ministère veut notamment favoriser le mentorat; l'entrepreneuriat féminin; l'entrepreneuriat au sein des communautés culturelles et immigrantes; l'entrepreneuriat des clientèles ne répondant pas aux exigences des réseaux conventionnels de financement; l'entrepreneuriat technologique et le transfert d'entreprise. Plus particulièrement, le PAEN poursuit les objectifs suivants : soutenir prioritairement les services directs aux entrepreneurs; améliorer la perception que se fait la population du métier d'entrepreneur; favoriser la création, la croissance et le maintien d'entreprises québécoises par des services spécialisés; et soutenir l'implantation d'activités et de services en entrepreneuriat répondant à de nouveaux défis définis par des études ou à des besoins clairement formulés par des regroupements de gens d'affaires ou favoriser l'adaptation de ces activités et services.
- 5) Le programme d'appui au développement des secteurs stratégiques et des créneaux d'excellence mobilise et concerte l'action des entreprises et des partenaires économiques du Ministère autour d'objectifs et de modes d'intervention communs pour favoriser le développement des secteurs stratégiques et la mise en œuvre des orientations ministérielles.

⁵⁸ Le concept d'industrie 4.0, aussi appelé « industrie du futur », correspond à une nouvelle façon d'organiser les moyens de production. Cette nouvelle industrie s'affirme comme la convergence du monde virtuel, de la conception numérique, de la gestion (finance et marketing) avec les produits et les objets du monde réel. Les grandes promesses de cette quatrième révolution industrielle sont de séduire les consommateurs avec des produits uniques et personnalisés, et malgré de faibles volumes de fabrication, de maintenir des gains (Kholer, 2016, p. 4).

- 6) Le programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif (PIEC) s'adresse aux entreprises d'économie sociale souhaitant rénover, construire ou acquérir un bâtiment pour le développement de leurs affaires et de leur offre de service. Le PIEC constitue l'une des mesures phares du Plan d'action gouvernemental en économie sociale (2015-2020).
- 7) Le programme de soutien à l'économie sociale – Soutien à l'innovation en économie sociale vise à appuyer des projets d'économie sociale qui contribuent à l'atteinte des objectifs suivants : faire avancer les connaissances sur l'économie sociale; développer les partenariats entre les acteurs du milieu de l'économie sociale et ceux établis avec d'autres acteurs; et favoriser l'innovation et le développement des entreprises collectives.
- 8) Le programme de soutien aux organismes de recherche et d'innovation (PSO) a pour but de consolider le système d'innovation québécois et ses composantes, d'augmenter la compétitivité des entreprises et de la société par l'innovation ainsi que de favoriser l'utilisation optimale ou concertée des résultats de la recherche sur les plans économique, social, environnemental et culturel. Plus précisément, les objectifs du programme sont les suivants : assurer le développement et la consolidation de masses critiques dans des créneaux de recherche et d'innovation à fort potentiel dans les domaines suivants : santé, sciences naturelles et génie, sciences sociales et humaines et arts et lettres; contribuer à la modernisation, au développement et à la mise en commun des infrastructures de recherche; concrétiser des partenariats entre les milieux universitaires, collégiaux, institutionnels et industriels, au Québec et à l'international; renforcer la capacité d'innovation technologique des entreprises et des milieux preneurs, et concrétiser la valorisation et le transfert technologique par des retombées concrètes; mettre en valeur les résultats de la recherche qui ont un potentiel commercial et contribuer à l'implantation des objectifs de développement durable par les acteurs du système d'innovation et leurs partenaires.
- 9) Le programme ESSOR vise à appuyer, dans une perspective d'accroissement de la compétitivité et de la productivité, de création d'emplois et de développement durable, les projets d'investissement réalisés au Québec. Les objectifs du programme ESSOR sont les suivants : accélérer la concrétisation de projets d'investissement réalisés dans le cadre de l'implantation ou de l'expansion d'entreprises d'ici ou d'ailleurs; relever les défis de la compétitivité et appuyer les efforts de diversification vers les créneaux porteurs, notamment dans les régions, en soutenant les projets d'investissement afin de favoriser l'émergence de nouvelles entreprises ainsi que l'expansion et la modernisation d'entreprises existantes; appuyer les entreprises, en particulier celles du secteur manufacturier, à investir dans des équipements et des technologies de pointe en vue d'améliorer leur compétitivité; soutenir les projets numériques d'entreprises québécoises exerçant des activités à valeur ajoutée et dont le secteur d'activité vit une transformation associée aux nouvelles technologies; et favoriser les nouveaux investissements en recherche et développement (RD) par les entreprises québécoises et étrangères afin d'augmenter le bassin d'entreprises exploitant des centres de RD au Québec, de retenir des entreprises qui souhaitent accroître leurs activités de RD et de créer une concentration d'emplois à haute valeur ajoutée.

- 10) Le programme Exportation (PEX) se divise en deux volets : programme de subventions pour les entreprises québécoises et programme de financement aux organismes. Dans le premier volet, il offre une contribution financière non remboursable aux entreprises québécoises afin de les aider à réaliser, plus facilement ou plus rapidement, leur projet à l'international. Il s'adresse aux entreprises québécoises qui souhaitent être mieux préparées à exporter ou à renforcer leur capacité à exporter, consolider et diversifier leurs marchés hors Québec. Le second volet s'adresse aux organismes qui offrent aux entreprises québécoises des services et des activités axés sur la préparation à l'exportation, et la consolidation et la diversification des marchés extérieurs.
- 11) Le programme innovation a pour objectif d'appuyer les entreprises, en priorité les PME, dans la réalisation de leurs projets d'innovation ainsi que dans la commercialisation de leurs innovations, que les projets soient réalisés au Québec ou avec des partenaires situés à l'étranger. Plus précisément, il vise à : appuyer les entreprises aux différentes étapes d'un projet d'innovation de produit ou de procédé, notamment la planification, le développement, la démonstration, la commercialisation; accélérer la réalisation des projets d'innovation de produit ou de procédé; et contribuer à améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises, plus particulièrement celles des PME.
- 12) Le programme NovaScience a pour principal objectif de contribuer au développement de la relève en science et en technologie ainsi qu'à son intégration sur le marché du travail, par une intervention auprès d'une grande variété de clientèles cibles. Les objectifs du programme sont de promouvoir une culture scientifique et une culture de l'innovation par le grand public, la relève, les organisations et les entreprises québécoises, plus particulièrement les PME, et d'augmenter la disponibilité d'une main-d'œuvre hautement qualifiée.
- 13) Le programme PME en action possède deux volets. Le premier volet est un programme d'appui à la concrétisation de projets d'investissement. Ce volet vise à appuyer la réalisation d'études préalables à la concrétisation de projets d'investissement au Québec, par des entreprises du Québec ou d'ailleurs, dans une perspective d'accroissement de la compétitivité et de la productivité, de création d'emplois et de développement durable. Le deuxième volet est un programme d'appui à la productivité des PME. Ce volet vise à accroître le niveau de productivité des entreprises du Québec afin de rehausser leur compétitivité et d'accélérer leur croissance.
- 14) Le programme d'accords industriels (PAI) regroupe sept programmes d'accords internationaux : Québec-France; Québec-Bavière; Québec—Bruxelles-Capitale; Québec-Catalogne; Québec-Flandre; Québec-Lombardie et Québec-Wallonie. Il vise à favoriser la négociation et la conclusion d'accords de partenariat entre petites et moyennes entreprises de la région de l'accord et québécoises. Le programme prend essentiellement en charge les frais de déplacement et de séjour lors de ces négociations.

Outre les services directs aux personnes intéressées par les exportations, Export Québec offre de la veille stratégique dans différents domaines, dont une veille qui présente des bonnes pratiques d'affaires, des conseils stratégiques et des facteurs clés de succès pour les PME⁵⁹.

De plus, il offre différentes activités de formation et de sensibilisation, ainsi que des outils de gestion destinés aux dirigeants d'entreprise et aux travailleurs stratégiques. Enfin, Export Québec offre également : des guides et des outils destinés aux exportateurs, par exemple un contrat de distribution à l'international; une grille de diagnostic pour intervenir à l'international; et les leçons à tirer des entreprises exportatrices du Québec⁶⁰.

Export Québec ne travaille pas seul. Il s'est associé au Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) dont le site Web (iCRIQ.com) constitue une référence incontournable en ce qui concerne les produits fabriqués et distribués par des entreprises québécoises. Les publications et les bases de données accessibles dans cette section constituent de précieuses sources d'information pour les entreprises, en vue d'activités de promotion ou de réseautage.

4.4 Les programmes d'aide pour le développement du marché chinois

Comme mentionné précédemment, Il n'existe pas de programmes d'aide spécifiques au développement du marché chinois tant au gouvernement québécois qu'au gouvernement fédéral. Dans les programmes généraux, c'est le programme Exportation (PEX) qui est le plus utilisé par les PME québécoises⁶¹. Ce programme permet aux entreprises :

- 1) L'embauche d'un spécialiste à l'exportation;
- 2) La conception d'une stratégie pour vendre en ligne à l'international;
- 3) Les déplacements à l'extérieur du Québec pour rencontrer des clients;
- 4) L'exposition dans un salon commercial;
- 5) L'obtention d'une certification internationale.

⁵⁹ Le programme s'appelle Bulletin Espace Conseils PME, https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/exportation/page/bulletins-20240/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=17363&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=57d57622fbf1236247a7f30ef38bb184.

⁶⁰ À voir sur le site Internet <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/exportation/>.

⁶¹ C'est en fait le seul programme pour les exportations et, par conséquent, le plus utilisé chez les entreprises rencontrées dans le cadre de cette étude.

Sans aller trop dans les détails de ce programme, mentionnons que cette aide peut atteindre 40 % des dépenses admissibles, jusqu'à concurrence de 80 000 \$ répartis sur une période maximale de douze mois, et que le cumul des aides gouvernementales ne peut être supérieur à 50 % des dépenses totales du projet. Seules les demandes comportant des dépenses admissibles totales d'au moins 15 000 \$ seront considérées comme recevables par le Ministère. Des partenaires d'Export Québec offrent de l'aide, mais sous forme de prêt et de financement de projets, comme vous le verrez au point suivant.

4.5 Les politiques publiques et l'aide à l'exportation

Investissement Québec (IQ)⁶²

Investissement Québec, au service des entreprises québécoises, a pour mission de contribuer au développement économique du Québec. Il appuie des entreprises en pleine expansion, finance des projets de RD ou aide à l'obtention de fonds de roulement. IQ offre de financer des projets avec du capital de risque, des fonds d'investissement et du capital de développement.

Le Groupe Export agroalimentaire Québec-Canada⁶³

Le Groupe Export agroalimentaire Québec-Canada relève du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). Il offre, entre autres, un programme d'aide à l'exportation et à la commercialisation de produits québécois sur les marchés extérieurs, du soutien aux entreprises et de l'accompagnement individualisé, notamment pour la tenue de rencontres d'affaires et d'activités de promotion d'envergure internationale.

Le MAPAQ participe à l'organisation de missions de prospection pour les nouveaux exportateurs et à l'accueil des acheteurs étrangers. Le programme Exportateurs de classe mondiale permet aux entreprises bioalimentaires québécoises de bénéficier d'une aide financière pour déployer leur propre stratégie d'exportation. Il est géré par le Groupe Export agroalimentaire Québec-Canada. C'est un programme extrêmement populaire, et les fonds

⁶² Voir le site Internet <https://www.investquebec.com>.

⁶³ Voir le site internet <http://www.groupeexport.ca/fr>.

se sont épuisés très rapidement pour la période 2015-2018. Le programme prévoit un remboursement pouvant aller jusqu'à 30 % des dépenses pour les types de dépenses suivants : étude de marché; traduction; conception de matériel de promotion; adaptation d'étiquettes et de concepts d'emballage; conception de sites Internet; promotion et démonstrations aux points de vente; achat de publicité; et apport d'expertise au merchandising. Il est aussi possible d'obtenir une aide financière sous forme de montants forfaitaires pour ce type d'activités : exploration de marchés, validation de produits, accueil d'acheteurs étrangers au Québec et participation à des salons commerciaux.

La Société de développement des entreprises culturelles⁶⁴

La Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) dispose du Programme d'aide à l'exportation et au rayonnement culturel (PAERC) qui soutient la réalisation des activités internationales des galeries commerciales en art contemporain et des entreprises des domaines du cinéma, de la production télévisuelle, du livre, des métiers d'art, de la musique et des variétés.

4.6 Les programmes fédéraux pour la clientèle québécoise en matière d'exportation

Plusieurs organismes liés au gouvernement fédéral offrent de l'aide aux entreprises québécoises. Cette aide prend plusieurs formes et est souvent adaptée aux diverses régions canadiennes.

Le gouvernement fédéral n'a pas un programme spécifique pour les exportateurs québécois. L'ensemble de ses mesures touchent toutes les provinces canadiennes. Il offre, via le Service des délégués commerciaux (SDC), un portail pour les PME canadiennes en Chine⁶⁵. C'est un site informationnel à propos du fonctionnement des affaires en Chine, qui contient des liens sur la protection de la propriété intellectuelle, la fraude en Chine et les informations de base pour créer une société en Chine. Dans la rubrique Financement, aucune mention de programmes fédéraux d'aide financière aux PME n'est faite.

⁶⁴ Voir le site Internet <https://sodec.gouv.qc.ca>.

⁶⁵ Voir le lien Internet http://www.deleguescommerciaux.gc.ca/world-monde/sme_gateway_china-portail-pme-chine.aspx?lang=fra.

Cette rubrique ne donne que des références bancaires pour acheminer des demandes de financement.

Néanmoins, le site du SDC traite du programme de financement CanExport⁶⁶, administré par le Service des délégués commerciaux du Canada, qui offre aux entreprises des incitatifs pour les encourager à développer et à diversifier leurs ventes à l'étranger.

4.6.1 CanExport

Pour être éligibles au programme, les entreprises doivent d'abord avoir en main une analyse de rentabilisation exhaustive de leur projet d'exportation. CanExport permet de répartir les dépenses admissibles engagées afin de percer de nouveaux marchés, y compris la participation à des salons commerciaux ou la réalisation d'études de marché. Le programme est ouvert au développement de marchés de tous les pays, à l'exception des activités concernant des pays où des sanctions pourraient être appliquées. Pour être admissible, l'entreprise doit être une entreprise à but lucratif, une entreprise incorporée ou une société en commandite et elle ne doit pas avoir exporté un volume substantiel de marchandises vers le marché ciblé au cours des 24 mois précédents.

Le montant des contributions non remboursables est fixé selon le principe du partage des coûts et peut atteindre 50 % des dépenses admissibles, dont les coûts associés aux déplacements, à l'inscription aux événements, à la traduction et à l'embauche de consultants. Les paiements peuvent être de l'ordre de 10 000 \$ à 50 000 \$, pour une contribution annuelle maximale de 100 000 \$ par entreprise. Le reste des fonds peut provenir d'autres sources publiques, mais le total de l'aide gouvernementale ne peut pas dépasser 50 % des dépenses d'un projet. De grands marchés émergents comme la Chine, l'Inde et le Brésil étaient initialement traités comme un seul marché aux fins du programme, mais, maintenant, les PME actives dans une région de ces pays peuvent demander du soutien pour viser une autre région du même pays. En outre, les PME admissibles peuvent obtenir l'aide du programme CanExport par l'entremise de « subventions » initiales octroyées avant le début

⁶⁶ Voir le site Internet <http://www.deleguescommerciaux.gc.ca/canadexport/0003284.aspx?lang=fra>.

d'une activité (montant maximal de 30 000 \$), tandis que d'autres reçoivent les fonds sous forme de « contributions » (montant maximal de 50 000 \$) qui sont remboursées rapidement une fois les dépenses engagées.

4.6.2 Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC)

Un programme spécifique, le Programme de développement économique du Québec (PDEQ), est offert aux entreprises du Québec. Ce programme s'adresse à toutes les entreprises du Québec, sauf les commerces de détail.

Le type d'aide peut être une contribution remboursable ou non et couvre jusqu'à 50 % des coûts autorisés pour une PME.

4.6.3 Le Programme d'accélération du commerce international (PAC)

Le PAC est un programme conçu pour aider les entreprises à accroître leur potentiel d'exportation. À la suite du succès qu'a connu ce programme dans d'autres villes canadiennes, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM)⁶⁷ et sa division ACCLR⁶⁸, en partenariat avec la Banque Royale du Canada (RBC) et Exportation et développement Canada (EDC), ont décidé de lancer le PAC au Québec dans les derniers mois de 2019. Ce programme a été créé à l'origine par le World Trade Centre Toronto⁶⁹.

Le PAC est un programme d'ateliers interactifs et dynamiques en trois étapes qui permet aux entreprises participantes de bénéficier de conseils d'experts et de mentorat pour établir un plan d'exportation qu'elles pourront activer avec l'aide des partenaires.

Les entreprises qui souhaitent participer au PAC doivent satisfaire aux critères suivants :

- Générer plus de 500 000 \$ de revenus annuels;
- Posséder un produit, un service ou une technologie dont la qualité ou la protection par brevet présente un avantage concurrentiel important;
- Vouloir diversifier leurs marchés à l'exportation ou avoir pris des mesures exploratoires pour pénétrer de nouveaux marchés;
- Être prêtes à affecter deux hauts représentants pour participer à chacune des étapes du programme;

⁶⁷ Voir la page Internet de <https://www.cmm.ca>.

⁶⁸ Voir la page Internet de l'ACCLR <https://acclr.cmm.ca>.

⁶⁹ Voir la page Internet du WTCT <https://wtctoronto.com>.

- Être en activité depuis au moins deux ans et percevoir des revenus pour leur produit, leur service ou leur technologie;
- Être des entreprises citoyennes, dépourvues de corruption et de violations des droits.

Le coût de participation à cette formation de 4 jours est de 1250 \$ par entreprise, mais il est possible d'être parrainé par un des organismes et ainsi d'y participer gratuitement⁷⁰.

Le programme n'est qu'offert en anglais pour le moment. Les deux premiers jours sont consacrés à une formation intensive sur le processus d'exportation et le commerce international, alors que la troisième journée en est une de mentorat concernant la préparation du plan d'exportation. Une évaluation de la compagnie est faite par des experts lors de cette journée de mentorat. Au cours du quatrième jour, les participants terminent leur plan grâce à l'information recueillie et aux conseils donnés par les experts des partenaires lors de rencontres individuelles. L'objectif final de ce programme est l'élaboration d'un plan d'exportation. Le programme dure quatre jours et est réparti sur six semaines.

4.6.4 Exportation et développement Canada (EDC)

EDC est l'organisme de crédit à l'exportation du Canada. Son mandat est de soutenir et de développer le commerce extérieur du Canada en aidant les entreprises canadiennes à profiter des débouchés offerts sur le marché international. Il est une société d'État financièrement autonome indépendante du gouvernement du Canada.

Il offre des solutions d'assurances et de financement, des produits de cautionnement de même que des solutions pour petites entreprises aux exportateurs et investisseurs canadiens et à leurs acheteurs étrangers. Il appuie aussi l'investissement direct canadien à l'étranger et les investissements au Canada. Le financement d'EDC est en grande partie réalisé en partenariat avec d'autres institutions financières et en collaboration avec le gouvernement du Canada.

⁷⁰ Il n'y a pas de critères préétablis par EDC ni RBC, et nous croyons que le tout dépend des retombées possibles sur le plan de la visibilité pour les bailleurs de fonds du programme.

4.6.5 Corporation commerciale canadienne (CCC)

La Corporation commerciale canadienne (CCC) est une société d'État du Canada qui peut faciliter le financement de transactions d'exportation d'envergure, principalement au sein des marchés publics étrangers, des infrastructures et de la défense.

4.7 La coopération internationale en Chine

La coopération internationale a vu le jour au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale. Le Plan Marshall pour la reconstruction de l'Europe et les accords de la Bretton Woods qui visaient à créer un certain ordre mondial ont mis sur pied le Fonds monétaire international. C'est aussi à ce moment que l'Organisation des Nations Unies (ONU) a été instituée (le 24 octobre 1945), à la suite de la ratification de sa Charte par la Chine, les États-Unis, la France, le Royaume-Uni, l'URSS et la majorité des autres pays signataires. Ces organismes ont été à la base du développement de la coopération internationale.

C'est sous la dynastie Ming (1368-1466) que la Chine s'est ouverte aux autres pays et a commencé à échanger. Cette période appelée « période de renaissance culturelle et économique » est celle qui a vu Beijing devenir la capitale de l'empire du milieu. À la fin de la dynastie des Ming, les entreprises de traduction sont devenues très florissantes. Des érudits ont uni leurs efforts pour traduire et rédiger de nombreux ouvrages en astronomie, en mathématique, en physique, en métallurgie, en biologie, en cartographie et en chimie. On pouvait affirmer que la Chine était alors le pays le plus en avance sur la planète. D'ailleurs, le monde occidental doit largement à la science chinoise. L'imprimerie, la poudre à canon, la boussole et le papier, que les Chinois appellent « les Quatre grandes inventions », ont réellement modifié la face du monde, comme le notait déjà Francis Bacon il y a quatre siècles (Élisseeff, 1997, p. 66).

À plusieurs époques, des guerres avec le Japon ainsi que des luttes de pouvoir internes ont été à l'origine de la fermeture sur le monde de la Chine. Ce n'est qu'après la mort du leader chinois Mao Zedong, en 1976, que le pays a véritablement décidé de s'ouvrir sur le monde et de prendre sa place sur la scène internationale.

4.7.1 Les universités québécoises et la coopération avec la Chine

Les universités québécoises ont presque toutes des activités de coopération avec des universités chinoises. Par exemple, l'Université du Québec à Montréal a des projets avec la South China University of Science and Technology, l'Institut en arts visuels de Shanghai et l'Université normale de Shanghai. L'Université Laval a un centre d'étude Québec-Chine⁷¹ depuis 2013. En 2017, le Département de médecine de famille de l'Université McGill a signé un accord avec la Faculté de médecine de l'Université de Zhengzhou et l'Hôpital central de Zhengzhou visant la formation d'omnipraticiens chinois⁷².

En Chine, L'ÉNAC⁷³ a ouvert officiellement ses portes en 1988 en offrant des programmes de formation aux cadres fonctionnaires et aux chercheurs du domaine des politiques publiques. L'ÉNAC compte plus d'une centaine de professeurs et de chercheurs. L'évolution des enseignements et des méthodes pédagogiques reflète l'ouverture de la Chine (Gordon, 2004, p. 29). Elle a été la première école spécialisée en administration publique à ouvrir ses portes. Aujourd'hui, la discipline est reconnue et plusieurs universités offrent des programmes qui l'incluent. L'ÉNAC a tissé des liens avec plus de 75 établissements d'enseignement en administration publique provenant de 46 pays, mais pas avec une université québécoise.

⁷¹ Tiré de <http://www.celat.ulaval.ca/centre/partenaires-et-reseaux/centre-quebec-chine/> .

⁷² Tiré de <https://www.mcgill.ca/familymed/fr/Zhengzhou-signing-ceremony-FRN> .

⁷³ L'ÉNAC porte le nom en anglais de « Chinese Academy of Governance ». Curieusement, sur le site Internet de l'école, la page anglaise indique « Chinese Academy of Governance » (previously named « China National School of Administration »), alors que sur la page française, aucune mention n'en est faite.

PARTIE V :

**LA VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES SUR L'EFFICACITÉ DES
PROGRAMMES D'AIDE GOUVERNEMENTALE À L'EXPORTATION**

Afin de comprendre les attentes des PME exportatrices désireuses de développer le marché chinois envers l'aide gouvernementale québécoise, nous avons mené un sondage d'opinion auprès de 20 entreprises québécoises qui vendent leurs produits ou services en Chine, ou qui ont fait des démarches pour réussir des ventes dans ce marché. Le but était de découvrir si elles utilisaient les services et les programmes d'aide gouvernementale québécois, d'analyser si ceux-ci répondaient aux besoins des entreprises et d'identifier des pistes pour améliorer les services offerts ou combler les besoins des entreprises.

5.1 Le choix méthodologique : questionnaire et entretien

Dans un premier temps, nous avons opté pour recueillir l'information au moyen d'un formulaire en ligne contenant des questions fermées et donnant la possibilité d'y ajouter des commentaires. Après analyse des données recueillies, nous avons constaté que plusieurs des réponses obtenues étaient incomplètes et qu'il était souhaitable de parler aux sondés pour préciser certaines réponses. Nous avons donc procédé à des entretiens téléphoniques avec chacun des vingt répondants.

La technique d'entretien est certainement la plus utilisée aujourd'hui et la méthode la plus efficace, car elle permet d'obtenir rapidement des réponses aux questions et une validation immédiate de l'information (Boutin, 2018, p. 68). L'entretien de recherche est un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec le but fixé. L'avantage de cette méthode est qu'en situation d'entretien, le chercheur est en mesure d'ajuster son tir quand il se rend compte que son interlocuteur a mal saisi la question qu'il vient de lui poser (Boutin, p.68, 2018).

Il y a un avantage à utiliser les deux outils, soit le questionnaire et l'entretien (Boutin, 2018, p. 81). Le questionnaire se prête plus facilement au traitement statistique que les données issues de l'entretien et il convient davantage à une investigation auprès des larges populations. Quant à l'entretien, il permet de compléter le questionnaire et de rendre ainsi les réponses plus précises.

Boutin (page 63) affirme aussi que l'entretien de recherche est d'abord et avant tout, même si cette assertion peut sembler évidente, une communication entre deux personnes, en ce sens qu'il comporte un échange de messages verbaux et non verbaux. Dans notre cas, comme l'entretien n'a eu lieu qu'au téléphone, nous n'avons aucun indice non verbal. Il était donc important de maîtriser les techniques de base de la communication.

Pour établir une bonne connexion avec l'interviewé, nous avons choisi d'établir une relation de confiance. Dans un premier temps, nous avons expliqué que l'auteur de cette enquête connaissait bien les mécanismes de développement des affaires et le marché chinois. En outre, nous avons expliqué que cette recherche visait à améliorer les programmes en place en fournissant une rétroaction sérieuse aux décideurs des programmes d'aide publique et, par conséquent, à aider les PME québécoises. Nous avons pris le temps de bien préparer les entretiens pour éviter de tomber dans les pièges identifiés par Boutin (p. 74) : entretenir de fausses représentations, établir une relation de type amical ou fusionnel, thérapeutique, pédagogique ou inquisiteur⁷⁴. Les entretiens téléphoniques avec chacun des participants ont duré entre 30 et 50 minutes⁷⁵.

5.2 Le questionnaire

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la cueillette de l'information s'est faite à l'aide d'un questionnaire de 36 questions (voir annexe) que nous avons mis en ligne via la plateforme SurveyMonkey⁷⁶. Les répondants occupent des postes stratégiques (Q4) dans leurs organisations respectives, dont huit postes cadres en vente ou en développement des affaires, sept PDG, trois coordonnateurs financiers et administratifs et un seul directeur du marché de la Chine. Toutes (trois femmes) et tous (dix-sept hommes) sont impliqués dans des activités d'exportation vers la Chine, soit au niveau décisionnel, soit comme exécutant.

⁷⁴ À noter que l'auteur de cette enquête est aussi consultant en développement de marchés internationaux et que, dans le cadre de ses fonctions, il a interviewé plusieurs entrepreneurs-dirigeants d'entreprise.

⁷⁵ Seulement un participant au sondage n'a pas voulu accorder une entrevue téléphonique. Nous avons tout de même gardé son questionnaire.

⁷⁶ Le site Internet de SurveyMonkey : <https://fr.surveymonkey.com>.

5.3 L'échantillonnage, les questions et les entrevues

Pour joindre les répondants, nous avons demandé à des intervenants du milieu⁷⁷ de nous référer des entreprises de leurs réseaux, susceptibles de répondre à notre sondage d'opinion en ligne. L'auteur de ces lignes a aussi sollicité certains de ses clients puisqu'il travaille sur ce marché depuis plus de dix ans.

Nous avons recueilli 22 questionnaires du 1^{er} avril au 31 août 2018, mais avons convenu de rejeter deux questionnaires partiellement remplis.

5.4 Les limites

Nous avons choisi de limiter notre enquête d'opinion à vingt participants, sachant qu'il serait difficile de convaincre un plus grand nombre de participants, d'une part parce que les dirigeants d'entreprise sont difficiles à joindre et à persuader de participer à une telle activité et, d'autre part, parce que le choix de réaliser une analyse qualitative plutôt que quantitative demandait aux participants un investissement plus grand en temps et en réflexion. De plus, lors d'une première tentative, nous avons joint une douzaine d'entreprises et avons constaté, en analysant les données, que nous n'avions pas obtenu un portrait global intéressant et qu'il était difficile de voir des tendances se dessiner avec si peu de participants. Nous avons donc relancé les démarches pour trouver huit autres entreprises.

5.5 Les défis

À la lueur des informations précédentes, mentionnons que deux défis liés à la cueillette de l'information du sondage d'opinion se sont posés. Dans un premier temps, il n'a pas été facile de mobiliser les cadres dirigeants des PME pour remplir le questionnaire d'une trentaine de minutes et pour nous accorder ensuite une entrevue afin d'éclaircir certaines réponses. Dans un deuxième temps, les gens d'affaires interviewés ont été assez expéditifs en ce sens qu'ils sont passés maîtres dans l'art de fournir des réponses concises.

⁷⁷ Nous avons sollicité Orchimedia et sa fondatrice Mme Chia-Yi Tung qui travaille depuis plus de dix ans à accompagner les entreprises québécoises en Chine pour nous référer des entreprises ainsi que quelques employés d'Export Québec à Montréal et en Chine.

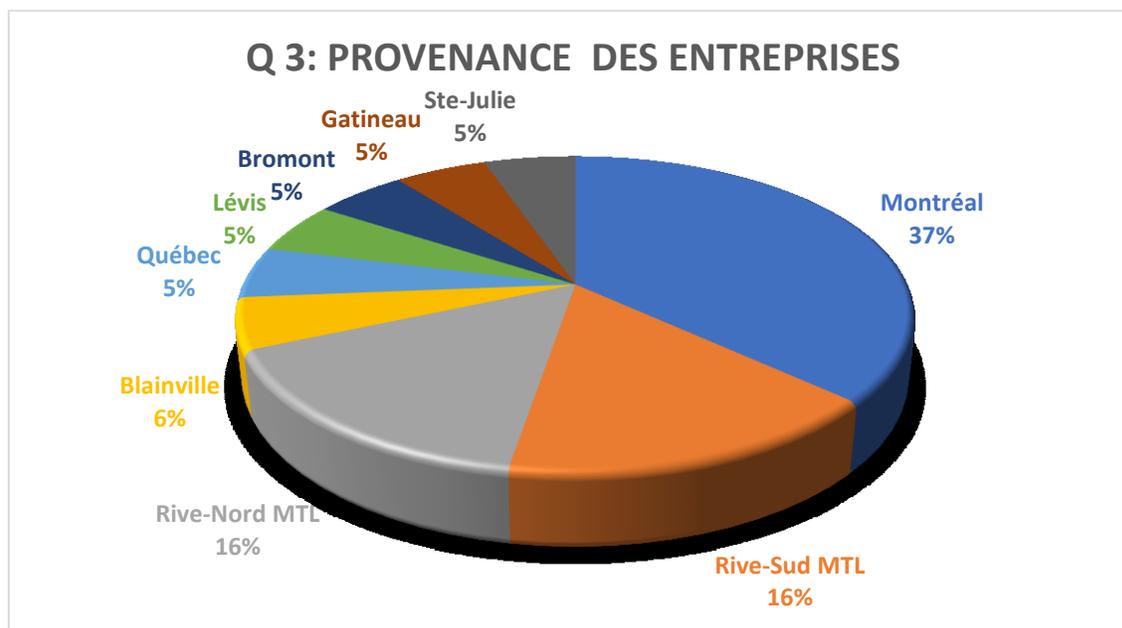
Dans un monde idéal, nous aurions eu besoin de passer au moins 1 h 30 avec chacune des personnes qui ont participé à cette enquête. Néanmoins, bien qu'incomplètes, les informations recueillies nous ont permis de dégager des tendances intéressantes sur les attentes des entreprises envers l'aide gouvernementale québécoise et le marché chinois, traitées dans les prochaines pages.

**PARTIE VI : L'ADMINISTRATION DU SONDAGE D'OPINION SUR LES
PROGRAMMES D'AIDE GOUVERNEMENTALE**

6.1 Le profil des répondants

Les entreprises qui ont répondu proviennent de plusieurs villes au Québec (Q3) : île de Montréal (7); Rive-Sud de Montréal (3); Rive-Nord de Montréal (3); Blainville (2), Québec, Lévis, Bromont, Gatineau et Sainte-Julie.

TABLEAU 12 : Provenance des entreprises



Leur domaine d'activité est très varié (Q7-Q8). Six entreprises offrent des services et 14 autres, des produits conçus ou fabriqués majoritairement au Québec. Deux entreprises offrent des services de formation et les autres, de l'accompagnement dans le domaine de l'exportation, du spectacle, du multimédia et de l'hébergement. Chez les entreprises actives dans la vente de produits : quatre vendent des produits industriels variés; quatre viennent du secteur des produits alimentaires, de santé et bien-être; trois proposent des produits de niches précises trouvés dans les magasins de détail (articles pour bébés, eau et ustensiles); et deux autres fournissent de l'équipement de mise en forme et des cosmétiques.

Nous avons demandé aux entreprises depuis combien de temps elles faisaient des affaires en Chine (Q9) ou essayaient de pénétrer ce marché⁷⁸. Cinq entreprises sont actives ou font des

⁷⁸ Nous avons fait la distinction entre les personnes qui ont rempli le questionnaire et l'entreprise.

démarches depuis moins d'un an⁷⁹, quatre entreprises, entre un et cinq ans et onze depuis plus de dix ans. Il est à noter que sur les vingt entreprises, seulement quatre n'avaient pas encore pénétré le marché chinois (trois classées moins d'un an et une entre un et 5 ans).

Chez les entreprises actives depuis moins d'un an, deux réalisent des ventes (Q10-Q11) de 1 à 5 millions de dollars canadiens, ce qui représente entre 10 et 40 % de leur chiffre d'affaires total. Les trois autres n'ont encore rien vendu. Parmi les onze entreprises ayant plus de 10 ans d'expérience en Chine, cinq ont vendu pour moins d'un million de dollars, ce qui représente pour quatre, moins de 10 % de leur chiffre d'affaires et pour une, plus de 60 %. Trois entreprises ont un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions de dollars. Ces ventes correspondent donc, pour elles, à entre 10 et 40 % de leur chiffre d'affaires total. Deux entreprises de dix ans et plus n'ont pas voulu parler de leurs revenus sur ce marché.

À la suite de nos entretiens avec les personnes concernées, nous avons observé chez les entreprises qui y font des affaires depuis plus de dix ans, que leur succès est dû à leur persévérance et à leurs efforts constants. Le succès a été obtenu après plus de cinq ans d'efforts soutenus, pour la majorité d'entre elles⁸⁰.

6.2 Expérience Chine

Après avoir énoncé des questions générales, nous avons formulé des questions pour connaître les motivations des entreprises à développer le marché chinois (Q12) et savoir comment elles s'y sont prises. Les vingt entreprises ont indiqué que c'est avant tout le potentiel du marché qui les a attirées. Comme la majorité l'ont mentionné, les nouvelles dans les médias et l'information qui circule sur les réseaux sociaux rappellent l'immensité de ce marché de plus de 1,4 milliard d'habitants et ses possibilités.

Nous avons aussi demandé aux entreprises si elles avaient procédé à une étude de marché avant de se lancer dans l'aventure (Q13). Or, aucune n'a procédé à une étude de marché en

⁷⁹ Une des entreprises n'a fait que répondre à quelques demandes reçues via Internet et n'a entrepris des démarches plus sérieuses que depuis quelques mois.

⁸⁰ Une des trois entreprises concernées a affirmé que le développement de ses affaires a été rapide, étant donné que le client chinois qui l'a sollicitée a acheté des produits pour plusieurs millions de dollars dès la première commande.

bonne et due forme. Les entreprises se sont plutôt fiées à des expériences vécues par des connaissances, des sessions d'information, des articles dans les journaux et les revues spécialisées. Ainsi, sur les vingt entreprises, treize ont affirmé ne pas avoir fait une étude de marché et deux ont avoué avoir fait une étude très sommaire, alors que les cinq autres ont intégré dans leur plan d'affaires un volet international. Des quatre entreprises qui ont des revenus de vente sur ce territoire, seulement une n'a pas fait une étude de marché.

Aux questions « Avez-vous été conseillé avant de vous lancer en Chine et, si oui, par qui (Q14-Q15)? », douze personnes ont dit qu'elles avaient été conseillées, dont trois par des fonctionnaires fédéraux et provinciaux et une par son comptable. Quatre entreprises ont été conseillées par des consultants, une par un employé chinois et deux se sont lancées dans l'aventure parce que des clients potentiels chinois les ont abordées à ce sujet.

Nous constatons qu'en raison de l'énorme potentiel de ce marché, les entreprises ne jugent pas nécessaire de faire une étude exhaustive avant de se lancer dans l'aventure.

Parmi les vingt entreprises, seulement une a obtenu une aide financière pour démarrer ses activités en Chine (Q16-Q17). Cette aide a été obtenue d'Exportation et développement Canada (EDC).

Douze participants ont répondu qu'ils n'avaient pas de bureau officiel en Chine à la question relative à leur implantation dans ce marché (Q18). Ces entreprises n'ont pas d'expatriés sur place ni d'employés chinois (Q19). Six d'entre elles ont des agents responsables de développer le marché, mais n'ont aucune structure juridique sur place; elles ont seulement un contrat de distribution avec des agents. Huit entreprises ont un bureau officiel en Chine avec des employés locaux chinois. Dans deux cas, ces employés sont aussi actionnaires d'une coentreprise. Cinq de ces entreprises sont présentes depuis plus de dix ans et les trois autres entre un et cinq ans. Seulement deux entreprises ont sur place des expatriés qui font équipe avec des employés chinois.

Comme la Chine est un marché nouveau et assez différent des marchés nord-américains, nous voulions savoir si les entreprises avaient formé des employés pour mieux intervenir dans ce marché (Q20). Or, seulement trois entreprises ont souligné avoir formé des personnes pour

ce marché. Une d'entre elles en a formé plus de quinze, car un très gros déploiement sur le terrain était essentiel. Les deux autres ont formé des responsables soit à l'interne par l'intermédiaire d'un employé chinois, soit par le biais de quelques séminaires publics offerts par les chambres de commerce.

6.3 Des conclusions à l'égard de l'aide gouvernementale québécoise pour l'exportation en Chine

Ce bloc de questions visait à mesurer le degré de connaissance des entreprises désireuses de percer le marché de la Chine quant aux programmes d'aide offerts par les organismes publics. Quatorze des vingt entreprises ont dit savoir qu'il existait des programmes d'aide aux entreprises tant au niveau fédéral que provincial et treize de ces entreprises ont également dit qu'il était facile de faire la différence entre les programmes fédéraux et provinciaux (Q21-Q22). Or, lors de nos entretiens téléphoniques, nous avons délibérément semé un peu de confusion en mêlant organismes fédéraux et provinciaux, délégués du Québec et ambassadeur du Canada. Nous ne croyons pas que la majorité des entreprises interviewées soient si habiles à faire cette différence, comme elles l'ont pourtant souligné dans le sondage d'opinion. Par exemple, huit entreprises n'ont pu faire la différence entre le Service des délégués commerciaux du Canada (SDC) et les conseillers d'Export Québec. Trois entreprises croyaient que les conseillers d'Export Québec étaient des employés du gouvernement fédéral. Nous avons aussi demandé, en sous-question, quel était le rôle des délégations du Québec à l'étranger par rapport à celui des ambassades, et seulement deux de ces treize entreprises ont répondu correctement⁸¹. Quatre entreprises croyaient que les délégations faisaient partie d'une division des ambassades canadiennes et avaient pour but de servir la clientèle québécoise en matière d'immigration seulement. Trois autres croyaient que le seul mandat des délégations était de faire rayonner la Francophonie, puis quatre autres ne savaient pas que les délégations existaient.

Toujours en référence à la connaissance des programmes d'aide gouvernementale, quatorze ont prétendu connaître Export Québec, sans pour autant avoir donné de réponses claires sur les services qu'il offre (Q23). Une personne a mentionné qu'elle connaissait Export Québec grâce à une mission organisée par le premier ministre Couillard et un autre parce qu'elle a suivi des séminaires sur le fonctionnement des affaires dans certains pays. Une entreprise a mentionné qu'Export Québec avait financé en partie un de ses voyages exploratoires en Chine.

⁸¹ À la défense des entreprises, il faut dire que, du côté québécois, ce n'est pas facile de faire la différence entre les délégations générales (8); les délégations (8); les bureaux (12) et les antennes (4).

Lors des entrevues, seulement trois personnes ont souligné avoir déjà parlé à un conseiller d'Export Québec. Toutefois, après avoir répondu à quelques sous-questions, elles n'étaient plus certaines si elles avaient échangé avec un conseiller d'Export Québec ou un délégué commercial du gouvernement du Canada.

À la question « Identifiez d'où proviennent les autres programmes d'aide québécois que vous connaissez » (Q24), toutes les entreprises ont nommé en premier Investissement Québec et quatorze des vingt entreprises ont mentionné en second Export Québec. Seulement une entreprise a mentionné EDC. Il nous apparaît évident que les réponses démontrent une certaine méconnaissance des programmes en général. En outre, Investissement Québec n'a pas comme principal mandat d'aider les entreprises à exporter et son programme d'exportation n'est qu'un volet parmi tant d'autres. De plus, Investissement Québec n'offre pas beaucoup de subventions, mais offre plutôt des prêts et des garanties avec des institutions financières.

À la question « Est-ce que les services offerts ont répondu à vos besoins? » (Q25), dix-huit des vingt répondants ont dit « non » et les deux autres ont répondu « partiellement ». Cela s'explique par le fait qu'une seule entreprise a bénéficié d'une aide pour un voyage de prospection et que les autres n'ont rien demandé parce qu'ils ne connaissaient pas les programmes ou qu'ils n'avaient pas d'intérêt envers ces programmes. Au cours de nos entrevues téléphoniques, six entreprises ont mentionné qu'elles n'avaient pas le temps de se pencher sur les programmes d'aide. Il s'avérait donc impossible d'obtenir des réponses favorables dans un contexte où les entreprises n'ont pas sollicité d'aide.

Nous avons aussi demandé aux participants s'ils étaient allés aux bureaux d'Export Québec à Shanghai ou à Beijing (Q26). Huit personnes ont déjà visité les bureaux d'Export Québec en Chine. Un participant a aussi mentionné avoir visité le bureau d'Export Québec à Guangzhou, alors qu'il n'y en a pas. Dix entreprises ont déjà visité un salon ou une foire commerciale, ou participé à une mission commerciale en Chine (Q27). Les entreprises présentes depuis plus de dix ans et plus ont toutes participé à plusieurs de ces activités en Chine. Seulement trois entreprises ont obtenu une aide financière pour participer à ces activités (Q28).

Nous avons ensuite demandé aux participants de classer en ordre d'importance les raisons qui les incitent à ne pas se tourner vers les programmes d'aide gouvernementale ou à ne pas les utiliser davantage (Q29). Les participants ont donné six raisons : la méconnaissance des programmes offerts; le temps considérable pour chercher et comprendre les programmes et remplir les formulaires; la peur de voir le gouvernement mettre son nez dans leurs livres comptables; les sommes d'argent trop minimes pour les besoins de l'entreprise pouvant être versées; le manque d'expertise des fonctionnaires; et le suivi administratif des programmes trop exigeant pour les entreprises.

Deux raisons arrivent en tête de liste, mentionnées à 30 % : le temps considérable pour chercher et comprendre les programmes puis remplir les formulaires et la peur de voir le gouvernement mettre son nez dans les livres comptables. La méconnaissance des programmes a été évoquée à 20 %. Les sommes d'argent trop minimes ainsi que le manque d'expertise des fonctionnaires ont été cités à 10 % chacun. Seul le suivi administratif n'a obtenu aucun vote de première place. En fait, ce critère n'a pas été retenu comme première ou deuxième raison la plus importante, mais 40 % des répondants l'ont indiqué comme troisième raison, comme quatrième à 30 %, comme cinquième à 20 % et comme sixième à 10 %.

Un fait inusité concernant la question portant sur la peur de voir le gouvernement mettre son nez dans les livres comptables de la compagnie est qu'elle a obtenu 30 % comme choix de première place et 70 % comme choix de sixième et dernière place (rien entre les deux positions). Nous avons aussi constaté, après analyse de l'ensemble des réponses puisées dans les questionnaires et les entretiens, que les entreprises ayant nommé cette raison en premier étaient celles desquelles nous avons le plus de difficulté à obtenir des réponses relatives au chiffre d'affaires et aux montants des subventions reçues. Il n'y a pas de corrélation entre cette peur et le nombre d'années d'activités en Chine ou le succès obtenu à ce jour.

Parmi les six entreprises (30 %) qui ont nommé le temps considérable pour chercher et comprendre les programmes, quatre ont souligné avoir consulté les différents programmes sur Internet entre quatre et cinq heures et avoir abandonné sans avoir entrepris de démarches. Les deux autres ont délégué à un membre de leur équipe le mandat de débroussailler les

programmes et ont reçu comme commentaire que les informations à ce sujet n'étaient pas claires et qu'il valait mieux laisser tomber les recherches. Aucune de ces six entreprises n'a contacté Export Québec, une chambre de commerce ou un autre organisme pour obtenir de l'aide. Dans l'ensemble, cette question a reçu 30 % de vote de première place, 30 % de deuxième place, 10 % de quatrième place, 20 % de cinquième place et 10 % de sixième place. Il est à noter que les entreprises qui ont choisi ce critère en cinquième et sixième places sont les mêmes entreprises qui ont répondu la peur de voir le gouvernement mettre son nez dans les livres comptables en première place.

Concernant les sommes d'argent trop minimes, un bon pourcentage d'entreprises (9 sur 20) ont mentionné qu'elles étaient conscientes que l'aide gouvernementale était limitée à des petites activités de démarrage et de prospection de marché et qu'elles souhaitaient la mise en place de programmes plus généreux pour les entreprises. Elles ont aussi mentionné que le temps nécessaire pour rencontrer les fonctionnaires, remplir les formulaires et faire les rapports était trop considérable en comparaison des sommes disponibles, que cela ne valait pas la peine et qu'il valait mieux investir directement. Au total pour cette question, 10 % ont donné un premier choix, 10 % un deuxième, 20 % un troisième et 60 % un quatrième. Aucun vote en cinquième et sixième places.

La raison du manque d'expertise des fonctionnaires a obtenu 10 % en première place, 30 % en deuxième, 20 % en troisième et 40 % en cinquième; donc, aucune quatrième ni sixième place. Nous constatons par corrélation et avons validé en entrevue téléphonique que les entreprises présentes en Chine depuis plus de dix ans ont davantage été mises en contact avec des fonctionnaires des deux paliers de gouvernement et peuvent porter un meilleur jugement. Tous les premiers et deuxièmes choix proviennent des entreprises ayant dix ans et plus d'expérience. Nous avons aussi demandé aux entreprises qui ont visité un bureau d'Export Québec à Shanghai ou à Beijing l'importance qu'elles ont attribuée à la compétence des fonctionnaires. De ces huit entreprises, une seule a mentionné la compétence des fonctionnaires comme étant la raison numéro un pour ne pas utiliser les programmes d'aide, une autre comme étant la troisième raison et six autres comme étant la cinquième.

Nous avons aussi tenté de comprendre, lors des entrevues, comment des entreprises qui ne connaissent ni les services ni les bureaux d'Export Québec pouvaient juger de la compétence des fonctionnaires, mais nous n'avons pas reçu de réponses satisfaisantes.

6.4 Évaluation de l'expérience en Chine

Le dernier bloc de questions visait à recueillir l'évaluation des participants quant à leur expérience en Chine. Ainsi, nous leur avons demandé ce qu'ils feraient différemment en ce qui a trait au développement du marché chinois si l'expérience était à refaire (Q30). Dix-sept entreprises ont indiqué qu'elles ne feraient rien de différent, alors que deux ont indiqué qu'elles choisiraient sérieusement un partenaire chinois plus dynamique et qu'une autre a indiqué qu'elle structurerait mieux son entreprise pour rencontrer les exigences du marché chinois.

À la question suivante (Q31), six facteurs de réussite en Chine leur étaient proposés : comprendre et parler le mandarin; connaître le fonctionnement de mon industrie (mon secteur d'activité) en Chine; connaître la culture chinoise; avoir un employé expatrié de mon entreprise; avoir un produit adapté aux goûts locaux; et contrôler l'ensemble des opérations de mon entreprise sur le terrain. Les entreprises avaient également le loisir de rédiger une réponse libre.

Le premier choix de six entreprises a été la connaissance du secteur d'activité et de l'industrie en général, alors que celui de quatre autres a été de comprendre et parler le mandarin. Quatre autres entreprises se sont prévaluées de la réponse libre pour mentionner qu'il fallait disposer des ressources financières adéquates avant de se lancer dans l'aventure et qu'il ne fallait pas sous-estimer les coûts d'homologation de produits dans les réseaux traditionnels de vente. Deux autres entreprises ont rappelé que la patience et la détermination étaient des facteurs clés de réussite, car percer le marché chinois en moins de cinq ans est difficile. Enfin, la dernière des quatre entreprises à avoir composé une réponse libre a mentionné qu'il était impératif de s'assurer que l'entreprise détient la capacité de produire suffisamment pour répondre rapidement à une forte demande sans mettre en péril le service aux clients du marché niche canadien. Il est à noter que les quatre entreprises qui ont identifié un critère spécifique comme premier choix ont toutes dix ans et plus d'expérience en Chine. Les trois

autres critères - connaître la culture chinoise, avoir un produit adapté aux goûts des chinois et contrôler l'ensemble de ses opérations sur le terrain - ont récolté chacun deux votes. Seul le critère « avoir un employé expatrié de l'entreprise sur place » n'a pas recueilli de vote de première place.

Le deuxième critère que les entreprises considèrent le plus important pour s'implanter en Chine est celui de la connaissance de la culture chinoise, qui a récolté dix deuxième places. Il est suivi du critère « avoir un employé expatrié sur place » avec six choix, et quatre choix de « comprendre et parler le mandarin ». Il est intéressant de constater que seize des vingt participants ont sélectionné des critères de connaissance comme deuxième choix : culture chinoise et mandarin.

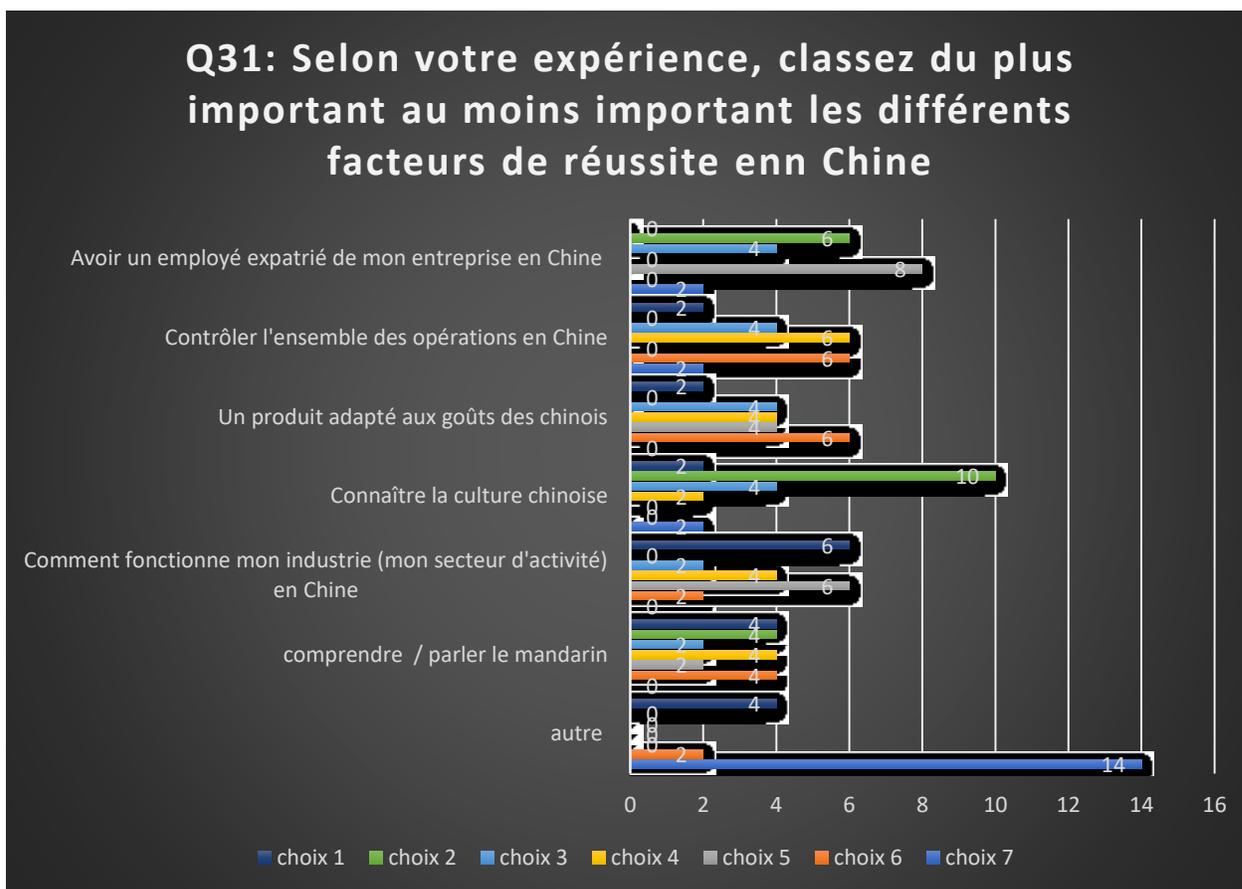
La troisième place est bien répartie entre la culture, l'expatrié, la connaissance du produit et le contrôle des opérations en Chine avec chacun quatre votes, et le mandarin et la connaissance de l'industrie complètent les votes avec deux chacun. Le critère le moins important semble être le contrôle des opérations sur le terrain avec six votes de dernière place.

Le critère du produit adapté aux goûts des Chinois est important pour tous les produits comestibles. Ainsi, lorsque les grandes chaînes de restauration rapide américaines Kentucky Fried Chicken (KFC) et McDonald's se sont implantées en Chine, KFC a opté pour adapter son menu aux goûts de sa nouvelle clientèle en demandant l'avis d'une vingtaine de chefs chinois, alors que McDonald's a prétendu que les gens voulaient manger le même Big Mac partout dans le monde. Encore aujourd'hui, KFC est plus populaire que McDonald's qui a, après quelques années, adapté son menu tout en gardant ses grands classiques⁸².

Il est intéressant de constater que quatorze entreprises sur vingt disposaient, au début de l'aventure, d'employés qui connaissaient la Chine (Q32). Cinq des personnes qui ont répondu à cette question connaissaient elles-mêmes déjà la Chine et ont donc joué le rôle de personne-ressource dans le projet de commerce en Chine. Une seule entreprise a mentionné qu'elle avait cinq employés qui connaissaient bien la Chine.

⁸² À ce sujet voir l'excellent article de FRASER, Jordan (Page consultée le 7 juillet 2019). *KFC won the battle for China*, <https://medium.com/swlh/kfc-won-the-battle-for-china-475ed045b03e>

TABLEAU 13 : Les différents facteurs de réussite en Chine



Nous avons ensuite demandé aux entreprises si, selon elles, les programmes gouvernementaux répondaient bien aux besoins des entreprises exportatrices québécoises (Q33). Seulement deux d'entre elles ont répondu « oui ». Cependant, en entrevue téléphonique, nous avons constaté que la réponse n'était pas aussi nette, qu'elle était en réalité mitigée. Ces deux entreprises ont fait très peu de démarches et n'ont rien demandé ni rencontré personne. Nous mettons ainsi en doute leurs réponses. Nous n'avons pas obtenu beaucoup de commentaires à cette question, mais la question 35 relative aux éléments qui pourraient être améliorés dans les programmes d'aide gouvernementale soulève des propositions intéressantes. Nous y reviendrons. Pour l'heure, nous constatons que la majorité des participants (18/20) ont de la difficulté à discerner les programmes d'aide offerts par les différents paliers de gouvernement (Q35). Les deux affirmations ont quand même laissé entendre qu'une bonne dose de persévérance était indispensable pour y voir clair.

Nous avons suggéré six critères et demandé aux participants de choisir les trois qui leur semblaient prioritaires pour améliorer les programmes d'aide aux entreprises (Q35).

Le critère qui arrive en tête de liste est celui du versement d'un plus gros montant d'argent aux entreprises avec 26 % des résultats. Il est suivi de celui en rapport avec la proposition d'un guichet unique de services avec 23 %. Les autres critères se positionnent comme suit : fournir un meilleur accompagnement sur le terrain avec 17 %; permettre le réseautage entre les entrepreneurs du Québec et ceux de la Chine avec 14 %; favoriser l'accès à des études de marché plus ciblées avec 13 %; et faciliter l'accès à des programmes adaptés aux industries dans lesquelles se trouvent les entreprises avec 6 %. Un seul participant a souligné que les programmes étaient trop orientés vers les missions et le développement d'affaires et que peu de moyens, y compris l'expertise, existaient pour aider les entreprises voulant s'établir en Chine. De plus, il a affirmé que « pour des grosses entreprises comme Bombardier, les portes de l'aide gouvernementale s'ouvrent beaucoup plus rapidement que pour les petites entreprises à faibles moyens. Les PME ayant des offres à haute valeur ajoutée mais n'ayant pas la structure pour s'implanter par elles-mêmes doivent se fier à des cabinets d'avocats et à des officiers du gouvernement. Dans les deux cas, le service est plutôt moyen »⁸³.

Lors de nos entrevues téléphoniques, six entreprises ont suggéré, au regard du critère « versement d'un plus gros montant d'argent aux entreprises », de limiter le nombre de programmes et de mesures, d'arrêter de saupoudrer et de bonifier les programmes pour donner davantage aux entreprises. Cinq autres participants ont souligné qu'avec un guichet unique fédéral/provincial/municipal, il serait plus facile de s'y retrouver, d'autant plus si un porteur de dossier permettait d'établir de meilleures relations entre les entreprises et le gouvernement et de rendre, par le fait même, les entreprises plus efficaces sur le terrain.

Plusieurs (huit personnes) ont aussi souligné qu'un meilleur accompagnement sur le terrain de même que l'accès à des études de marché pointues et à un programme adapté à l'industrie à laquelle participe l'entreprise permettraient d'obtenir de meilleurs résultats.

⁸³ Tiré des réponses du participant numéro 6.

Toutefois, cinq personnes ont relevé le fait que cela serait presque impossible à réaliser, car l'investissement en ressources humaines sur le terrain serait trop colossal et les priorités des gouvernements sont tournées en grande partie vers la santé et l'éducation.

Une structure de réseautage entre entrepreneurs chinois et québécois est vu d'un bon œil par cinq personnes. Deux d'entre elles ont souligné que les démarches individuelles coûtent cher et qu'un réseau « LinkedIn » adapté pourrait favoriser un maillage ainsi que le développement de nouvelles relations d'affaires basées sur des affinités professionnelles.

Nous n'avons pas obtenu beaucoup de commentaires généraux écrits, mais, lors des entretiens téléphoniques, quelques-uns ont été plus volubiles. Trois participants ont mentionné que le suivi administratif était beaucoup trop lourd une fois que l'aide a été versée. Un commentaire a également été émis voulant que la préparation des reçus de déplacements et de voyages, de même que celle d'un rapport, représentaient un mauvais emploi du temps pour se voir attribuer un montant aussi peu élevé que 500 \$.

Un autre commentaire portait sur le fait que les programmes de subventions suggéraient l'embauche de consultants, entre autres pour l'élaboration des études et des plans d'action, mais qu'il était difficile de faire financer les consultants. Pourtant, comme un directeur général l'a mentionné, il serait bien plus profitable pour l'organisation que ce travail de préparation soit fait à l'interne parce qu'il obligerait son équipe à développer de nouvelles compétences.

Un commentaire est aussi revenu deux fois : celui selon lequel il semble que les fonctionnaires sur le terrain soient davantage occupés avec les demandes des institutions d'enseignement et les organismes gouvernementaux voués au tourisme que les PME. On suggère donc de trouver une formule pour que les fonctionnaires sur le terrain soient spécialisés dans les PME.

Un autre commentaire porte sur l'importance de maîtriser un jargon propre aux fonctionnaires pour réussir à s'orienter dans le fonctionnement des programmes.

On suggère d'employer un vocabulaire moins ésotérique pour que le commun des mortels puisse se retrouver plus facilement. Dans cette même veine, on indique à un endroit qu'il faut pratiquement un employé à plein temps pour maîtriser le fonctionnement des programmes.

Un participant se demande ce que font les huit employés du gouvernement travaillant en Chine, car toujours selon ce dernier, il semble y avoir peu de résultats qui en découlent.

Dans les commentaires plus positifs de la question 36, un participant mentionne que la clé du succès réside dans la compétence des personnes qui accompagnent les PME sur le terrain et que ceux que nous avons sont excellents (trois commentaires à ce sujet).

Première constatation de l'enquête :

En résumé, pour la partie « expérience en Chine », nous constatons que, dans la majorité des cas, les entreprises se sont intéressées à ce marché en raison de sa taille et de ses possibilités, mais que celles-ci ne se sont pas préparées adéquatement pour le développer. Elles sont davantage réactives, répondant plus à des demandes de clients potentiels qu'à la nécessité de faire une étude structurée du marché. Seules deux entreprises (dix ans et plus en Chine) avaient indiqué, dans un plan de travail, la volonté de percer le marché chinois.

Il nous a été difficile de mesurer le nombre d'entreprises prêtes à investir dans le développement à long terme en Chine, à l'exception des onze entreprises qui y sont présentes depuis plus de dix ans. En général, selon ce qui a été rapporté, réaliser des ventes de 10 millions de dollars et plus par année a exigé aux trois entreprises qui l'ont réussi plus de quatre ans d'acharnement.

PARTIE VII :

LES TENDANCES DÉGAGÉES DU RÉSULTAT DE L'ENQUÊTE

L'enquête auprès de vingt dirigeants d'entreprise qui travaillent avec la Chine nous permet d'observer certaines tendances. Nous en avons identifié sept. Deux d'entre elles sont en lien direct avec les hypothèses mentionnées au point traitant de la question générale de la recherche (tendances 4 et 5) que nous reprenons plus en détail à la partie 8.

Tendance 1 : La discrétion des dirigeants

Il n'est pas facile de faire parler les entrepreneurs et encore moins de les faire écrire. Il est hasardeux de les faire discuter de finance, de revenus, de stratégie ou de plan de développement. Cependant, lorsqu'ils s'ouvrent, nous avons l'impression d'avoir l'heure juste.

Tendance 2 : La persévérance, seule voie de la réussite

Il est clair que dans le cas de la Chine, la patience est de mise, car le processus est long et coûteux. Les entreprises situées en Chine depuis plus de dix ans ont mis entre trois et cinq ans avant de connaître du succès et d'atteindre la rentabilité pour ce marché.

Tendance 3 : Les entrepreneurs guidés par leur instinct

Très peu des entrepreneurs rencontrés ont mis par écrit sous forme de plan stratégique la volonté de percer le marché chinois. Ils ont suivi la tendance générale de viser le plus gros marché planétaire en lisant dans les journaux spécialisés ou en participant à des sessions d'information. Force est de constater qu'ils sont plus réactifs que proactifs et qu'ils préfèrent réagir au fur et à mesure de leur progression dans le projet.

Tendance 4 : L'aide gouvernementale peu attrayante

Il en ressort que l'effort et l'énergie déployés pour obtenir une aide financière (rencontre du fonctionnaire, formulaire à remplir pour s'inscrire, rapport d'activité, demande de remboursement) versus le montant d'argent disponible rendent le processus moins attrayant. Ceci est encore plus vrai pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires de plusieurs millions de dollars.

Tendance 5 : Pas facile de s'y retrouver dans les nombreux programmes offerts

Il y a des programmes fédéraux, provinciaux, municipaux, dans les MRC, dans des organismes spécialisés et dans certaines institutions financières. À moins de consacrer une ressource plein temps ou de faire appel à des consultants externes, il est très difficile de s'y retrouver.

Tendance 6 : Des entreprises mal préparées pour affronter la Chine

En général, à la lueur des informations obtenues, les entreprises ont sous-estimé la préparation nécessaire pour conquérir ce marché. La Chine a un fonctionnement totalement différent des marchés occidentaux et le comportement des consommateurs est très différent. À titre d'exemple, l'emballage des produits est presque aussi important que le produit lui-même. Un produit esthétiquement peu attrayant, même si de bonne qualité ne percera pas en Chine. Les entrepreneurs ont ainsi souligné l'importance de connaître la culture et l'industrie dans laquelle ils œuvrent.

Nous disons que les entreprises sont mal préparées pour affronter la Chine, mais nous pourrions extrapoler pour dire qu'elles sont mal préparées pour l'international en général. Elles ne voient pas toujours l'importance d'internationaliser leur entreprise en préparant leur équipe, en changeant les règles et procédures et en sensibilisant les employés aux différences culturelles.

Tendance 7 : Un programme d'aide mal conçu

Les autorités doivent se questionner sur l'efficacité des programmes dans leur ensemble. En effet, depuis leur début, ils sont tous munis de critères permettant de financer une partie d'une activité de prospection pour laquelle, il faut contacter un fonctionnaire surchargé qui s'assurera que vous avez le bon profil, dans le but de déposer une demande. Il possède une connaissance limitée sur la réalité des entreprises, un peu plus de connaissances sur le marché visé et une excellente maîtrise de la bureaucratie gouvernementale. Les budgets sont limités, si bien qu'on saupoudre d'un programme à l'autre. De plus, on mentionne que

l'accompagnement sur le terrain laisse à désirer, car les fonctionnaires n'ont pas toujours l'expérience requise pour bien aider l'entreprise.

Bien entendu, les gestionnaires de l'aide publique diront que l'objectif des programmes est de donner un coup de pouce au plus grand nombre d'entreprises possibles et non d'en favoriser que quelques-unes. Cependant, il y a d'autres façons de penser pour atteindre une plus grande efficacité.

PARTIE VIII :

**LES CONCLUSIONS À L'ÉGARD DES QUESTIONS GÉNÉRALES DE
L'ENQUÊTE**

Au début de l'étude, nous avons identifié deux questions générales :

La lourdeur administrative (bureaucratie) freine-t-elle les entreprises à utiliser les programmes d'aide publique?

Est-ce que le dédoublement des programmes d'aide fédéraux et provinciaux nuit à l'efficacité des programmes d'aide publique en semant la confusion dans leur utilisation?

Les entreprises participantes ont clairement mentionné qu'elles n'avaient pas beaucoup de temps ni souvent les ressources humaines pour l'administration des programmes d'aide publique. En fait, 40 % des répondants ont dit que le temps nécessaire pour remplir les demandes, mais surtout les rapports finaux, par rapport à l'aide financière à recevoir n'était pas rentable. Autrement dit, le temps consacré à l'administration éliminait les gains du montant du programme d'aide. Nous avons aussi retenu le fait que les participants ont trouvé les règles des programmes très rigides. Par exemple, dans certains cas, on ne peut envoyer un consultant pour faire la prospection dans un pays, même si l'entreprise ne possède pas de ressources compétentes à l'interne. Un participant s'est vu refuser le remboursement de certains frais de déplacement en taxi alors qu'il n'a pu fournir de pièces justificatives, étant donné que le compteur du taxi était brisé. Dans un autre cas, un participant a eu de la difficulté à se faire rembourser une partie du billet d'avion parce qu'il avait perdu sa carte d'embarquement, même s'il avait toutes les preuves qu'il était bien allé en Chine.

Nous comprenons que d'une part, les ministères et organismes publics ont la responsabilité de bien gérer les fonds publics et que bon nombre des mesures administratives ont pour but d'éviter les abus. D'autre part, les entreprises sont occupées; elles ont des ressources limitées et ne peuvent pas trop investir dans la gestion des programmes d'aide. L'idéal serait de trouver un juste milieu pour les deux parties.

Nous avons aussi pu constater, lors de nos entretiens téléphoniques, qu'il existait une confusion chez les néophytes des programmes d'aide ainsi que chez les plus expérimentés entre les programmes fédéraux et les programmes provinciaux. Il y a embrouille dans les titres entre Bureau du Québec, consulat, ambassade et les titres des employés responsables du volet économique. Notons qu'il y a un Bureau du Québec à Shanghai et à Beijing et des consulats canadiens à Shanghai, à Guangzhou et à Chongqing. Les porteurs de dossiers économiques portent le nom d'agents commerciaux au Québec et de délégués commerciaux au fédéral.

Il y a aussi confusion dans la nomenclature des programmes et des organismes gérant les programmes. Celle-ci a tendance à décourager les entrepreneurs qui sont peu patients et alimente davantage la mauvaise réputation vis-à-vis les fonctionnaires en général⁸⁴.

Il y a une particularité dans l'ensemble des programmes tant fédéraux que provinciaux à l'effet qu'on ne peut cumuler l'aide provenant de programmes différents, ou lorsque c'est permis, ça ne dépasse jamais 50 % des coûts totaux de l'activité. Cela engendre une forme de compétition malsaine entre les programmes des deux paliers de gouvernements qui rebutent les entrepreneurs.

Enfin, mentionnons que les programmes tant fédéraux que provinciaux rejoignent les mêmes clientèles et sont bâtis sensiblement sous la même forme avec des exigences similaires, ce qui alimente la confusion.

En conclusion, nous constatons que notre sondage d'opinion amène deux réponses positives quant à la lourdeur administrative des programmes et au dédoublement des programmes fédéraux et provinciaux. Les suggestions pour résoudre ces problèmes ne sont pas simples.

8.1 Pistes de solution

Il est difficile de suggérer des pistes réalistes sans tomber dans des vœux pieux ou proposer

⁸⁴ Il y a beaucoup de préjugés face aux fonctionnaires. À cet effet, je vous encourage à regarder une émission diffusée sur les ondes de Radio-Canada, <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1035339/la-reputation-beige-des-fonctionnaires>.

des pistes utopiques. Par exemple, l'idéal serait que le gouvernement fédéral et le gouvernement québécois bâtissent des programmes complémentaires se partageant des secteurs d'intervention ou des approches. Pour ce faire, ils doivent se parler et négocier, ce qui risque d'être compliqué puisque l'histoire nous démontre que la collaboration entre les gouvernements n'est pas fréquente⁸⁵ dans l'arrimage des programmes. Nous pourrions envisager aussi que tous les programmes d'aide pour les entreprises québécoises soient administrés par les fonctionnaires québécois, une forme de guichet unique, ce qui là aussi, relèverait d'un exploit inimaginable.

Pour la lourdeur administrative, il y a peut-être lieu de rendre davantage imputable l'entreprise qui utilise les programmes d'aide. Étant donné les scandales passés en matière d'utilisation des fonds publics⁸⁶, il est fort à parier qu'il sera difficile là aussi, d'alléger les moyens de contrôle de leur utilisation. Cependant, il existe une piste pour améliorer l'efficacité des programmes d'aide publique qui mérite d'être creusée. Nous avons remarqué par l'enquête que nous avons menée et selon quelques études consultées, qu'à la fois les intervenants de première ligne des organismes publics et les entrepreneurs n'avaient pas toujours les compétences nécessaires pour réussir leur mandat.

Ainsi Poisson (2001) a fait ressortir dans son enquête auprès de 35 entreprises manufacturières qui oeuvrent sur les marchés émergents asiatiques que le manque de connaissances du marché asiatique et aussi de l'expérience à l'international des gestionnaires de PME, étaient des obstacles au succès de l'entreprise. Chouigui (2007) fait référence dans son mémoire de maîtrise portant sur les PME exportatrices face aux défis chinois, à une étude menée par la Fondation Asie-Pacifique et l'association des manufacturiers et exportateurs du Canada (2006) que les entrepreneurs étaient mal préparés à ce marché. Desmares-Décaux (2012) dans son mémoire sur l'internationalisation rapide et précoce des PME souligne aussi le manque de connaissance de l'international chez les dirigeants d'entreprise ce qui retarde le processus d'internationalisation.

⁸⁵ À titre d'exemple, l'enquête sur les poissons morts dans la rivière des Outaouais en août 2019, où l'on reprochait aux deux gouvernements de ne pas collaborer à la recherche de solutions.

⁸⁶ Pensons aux scandales des commandites surtout.

Élément intéressant dans l'étude de Chouigui où il mentionne que les dirigeants d'entreprises reconnaissent l'importance du rôle du gouvernement pour aider les entreprises à exporter, mais constatent les difficultés: insatisfaction des programmes existants; longueur des procédures; lourdeur administrative et insuffisance du nombre de fonctionnaires à l'étranger (Chouigui, 2007, p. 75). On a même fait remarquer qu'il y avait à cette époque plus de fonctionnaires canadiens en Inde qu'en Chine ce qui est anormal dans les circonstances. On manifeste dans cette étude une déception face au gouvernement fédéral et aux délégués commerciaux. Toujours dans cette étude, on reconnaît la compétence des fonctionnaires dans la maîtrise des programmes d'aide gouvernementale et son administration, mais questionne davantage les capacités d'interventions, les connaissances générales de la réalité des entrepreneurs et le monde des affaires internationales dans son ensemble.

Toujours concernant les compétences des entrepreneurs dans le domaine de l'international, Bahri (2000) fait référence dans sa thèse au fait que les entrepreneurs qui exportent ont des compétences particulières qui se développent au fur et à mesure qu'ils développent les activités d'exportation (Bahri, 2000, p. 3). Cette étude rejoint l'étude de Bilkey et Tesar (1977) qui notait un processus d'apprentissage en 6 étapes où les compétences se développent : 1) la direction n'est pas intéressée à l'exportation; 2) la firme répond à des commandes spontanées, mais n'est pas à la recherche active des marchés d'exportation; 3) la direction explore activement l'exportation; 4) la firme commence à expérimenter l'exportation; 5) la firme devient un exportateur actif et 6) la firme devient un exportateur engagé. Ainsi, les entrepreneurs s'adressent aux instances gouvernementales pour de l'aide alors que leurs compétences dans le domaine sont généralement limitées.

La piste de solution la plus intéressante est donc d'internationaliser les PME désireuses de développer un nouveau marché et ainsi être actif à l'international. Du même coup, nous pourrions aussi internationaliser davantage les organismes et ministères publics actifs à l'international. Comme nous l'avons souligné au chapitre deux, l'internationalisation des entreprises représente un immense défi dans les organisations. Il existe une multitude de cadres conceptuels pour aider à l'internationalisation des entreprises, mais le modèle le plus connu est le modèle Uppsala (Desmares-Decaux, 2012, p. 7).

L'internationalisation des entreprises doit se faire à l'aide de séminaire de formation et de consultation. Pour obtenir du succès, les entreprises qui prennent le virage international doivent maîtriser le processus complexe d'internationalisation même s'il exige plus de ressources financières et humaines. Une stratégie d'internationalisation ne peut être conduite par un seul dirigeant, compte tenu de la multiplicité des problèmes commerciaux, financiers et juridiques à résoudre et de la complexité qui en découle. Il faut envisager l'internationalisation comme un processus collectif porté par une équipe (Pantin, 2006, p. 44) plutôt que par un seul dirigeant. Il est donc important de former plusieurs personnes dans une organisation.

Les résultats de l'étude de St-Pierre (2011) sur les entreprises manufacturières exportatrices du Québec viennent corroborer le fait qu'il est nécessaire de mieux connaître les ressources et les compétences d'affaires internationales requises par les entreprises si l'on désire leur fournir un soutien approprié. Ainsi, les politiques publiques visant à stimuler l'internationalisation des PME devraient être formulées pour atteindre des cibles stratégiques plus précises, en prenant en compte les différents profils d'internationalisation.

Nous sommes d'avis que L'ENAP possède l'expertise nécessaire pour offrir aux intervenants des agences gouvernementales québécoises et fédérales une formation pointue permettant de mieux remplir leur mission d'aider les PME québécoises à développer les marchés internationaux.

BIBLIOGRAPHIE

ADVERTISING TIME (Page consultée le 3 novembre 2019). «*Les 25 plus mauvaises traductions* »,

<http://www.advertisingtimes.fr/2012/09/les-25-plus-mauvaises-traductions.html>

ALAIN, Francis (Page consultée le 20 août 2019). «*Revenu Québec est le plus redouté par les PME* »,

<https://www.journaldemontreal.com/2017/06/05/bureaucratie--10-ministeres-et-organismes-malades-selon-le-pq>.

ANOTA, Martin (Page consultée le 23 mars 2018). «*Comment la Chine a défié la grande récession*», <http://www.blog-illusio.com/article-comment-la-chine-a-defie-la-grande-recession-122965880.html>.

AUBRY, Jean-Pierre (2009). «*L'ampleur de la récession de 2008-2009 au Québec et les défis de la reprise*», Le Québec économique, page 198.

AZOULAY, Gérard (2011). *Les nouvelles formes de l'aide publique au développement et l'éventuel « retour de l'État » dans les pays d'Afrique subsaharienne*, Monde en développement 2011/1 (no 15) p. 57 à 70.

BAUMIER, Guillaume et OUELLET Richard, (2016). «*L'activité du Québec en matière de commerce international : de l'énonciation de la doctrine Gérin-Lajoie à la négociation de l'AECG*», dans Revue québécoise de droit international, hors-série, juin, p. 67-79.

BERAUD, Lou, Charles CORRIVEAU, Jamila ESTEVES DE CUBAS, Erwan LE PEN et Olivier THERRIEN (2017). «*Vers un développement efficace des PME québécoises/canadiennes sur le marché international* », Université Laval, 8 p.

BÉRUBÉ, Gérard (2018). «*La bureaucratie freine la croissance économique selon les PME* » (Page consultée le 6 mars 2018). Le Devoir,

<https://www.ledevoir.com/economie/421684/la-bureaucratie-freine-la-croissance-economique-selon-les-pme>.

BILKEY, Warren J. et George Tesar (1977). “*The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms*”, Journal of International business studies, 8, p. 93-98.

BONACCORSI, Andrea (1992). “*On the relationship between firm size and export intensity*” Journal of international business studies, 23, fourth quarter, p. 7

BOUTIN, Gérald (2018). « *L'entretien de recherche qualitatif* », 2^{ième} édition, Québec, Presse de l'Université du Québec, 285 p.

CABESTAN, Jean-Pierre, (2010). « *La politique internationale de la Chine* », Paris, Les Presses de Sciences Po, 460 p.

CALOF, Jean-Louis et Vick Wilman (1995). « *International behavior of small and medium sized of south African enterprises* », Journal of Small Business Management, vol.33, no 4, pp. 71-80.

CAMBON, Pierre (2019). « *Le Québec chiffres en main*, édition 2018 », Institut de la statistique du Québec, http://www.stat.gouv.qc.ca/quebec-chiffre-main/pdf/qcm2018_fr.pdf.

CROSS, Philip (2019). « *The importance of international trade to the Canadian economy: An overview* », Fraser Research Bulletin, Fraser Institute, <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/the-importance-of-international-trade-to-the-canadan-economy-an-overview-post.pdf>.

CROZET, Matthieu et Lionel FONTAGNÉ (2010). « *L'internationalisation des entreprises : une analyse microéconomique de la mondialisation* », Économie et Statistique, No. 435-436, pp. 3-12.

DANIELS, Sonja Gail, (2010). « *The effect of diversity courses on international students from China and Hong Kong: a focus on intergroup peer relationships* », thèse (Doctor of Education), University of Southern California, 198 p.

DAVIDSON, Paul (2019). « *Passer à l'étape suivante : renforcer la collaboration entre la Chine et le Canada* », Universités Canada, <https://www.univcan.ca/fr/salle-de-presse/communiqués-de-presse/passer-letape-suivante-renforcer-la-collaboration-entre-le-canada-et-la-chine/>.

DE GERMAY, Nicolas (2010). « *Mondialisation un autre regard* », Paris, Éditions nouveau monde éditions, 307 p.

DESMARES-DECAUX, Joris (2012). « *Internationalisation rapide et précoce des PME : étude d'entreprises manufacturières québécoises exportatrices* », thèse pour la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Trois-Rivières, p. 62-67

DILLON, Peter W. (1999). *“Processes and perceptions of collaboration: two teams at the international high school”*, Thèse doctorat en éducation, Université de Columbia, 455 p.

DUPRAS, Daniel (2018). *Les traités internationaux, la pratique canadienne*, <https://sencanada.ca/content/sen/committee/371/ille/library/dupras-f.htm>.

DUPUIS, François (2019). *« Pour un Québec plus prospère et plus entrepreneurial »*, Desjardins, Études économiques, Mouvement Desjardins, 2014, <http://www.desjardins.com/ressources/pdf/de2014-f.pdf>.

ÉLISSEEFF, Danielle. (1997). *« Histoire de la Chine »*, Paris, Éditions du Rocher, 293 p.

EMERT, Holly Andrea, (2008). *“Developing intercultural competence through teaching abroad with Fulbright: Personal experience and professional impact”*, Thèse (PH.D) en éducation de l’Université du Minnesota, 287 p.

FENGZHEN, Yang. (2002). Education in China. *“Educational Philosophy and Theory”*, Vol. 34, No. 2, pp.135-144.

FIMARKET (2019). *« Shadow Banking »*, https://www.fimarkets.com/pages/shadow_banking.php .

FRASER, Jordan (2019). *« KFC won the battle for China »*, Medium, <https://medium.com/swlh/kfc-won-the-battle-for-china-475ed045b03e>.

GHRIBI, Neila (1998). *« L’utilisation de l’information et des sources d’information à l’exportation par les PME québécoises selon leur degré d’engagement à l’exportation »*, thèse de maîtrise, Gestion des PME et de leur environnement, Université du Québec à Trois-Rivières, 124 p.

GIRAUD, Pierre-Noël, (2012). *« La mondialisation. Émergences et fragmentations »*, Paris, Éditions sciences humaines, 236 p.

GORDON, Margaret T., Marie-Christine MEININGER et Weilan CHEN, (2004). *« Windows on China »*, Amsterdam, IOS Press, 215 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2018). *« L’innovation dans le secteur de la fabrication du Québec entre 20110 et 2012 »*, bureau de la statistique, <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/innovation/innovation-fabrication-2010-2012.pdf> .

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2019). «*Note sur l'économie et le commerce: La Chine*», Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/exportation/notes_economie/note_economie_chine.pdf.

GRANGER, Serge (2005). «*Le lys et le Lotus* », Montréal, VLB Éditeur, 190 p.

GUAY, Jean-Herman (2019). «*Perspective Monde* », Université de Sherbrooke, <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/tend/CHN/fr/NY.GDP.MKTP.KD.ZG.html>.

HÉBERT, Louis (2002). «*Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial* », *Gestion*, vol. 27, n° 1, p. 78-85.

IZRAELEWICZ, Erik, (2011). «*L'arrogance chinoise* », Paris, Éditions Grasset & Fasquelle, 256 p.

JIANG, Xiaoping (Isadora) (2005). “*Globalisation, internationalisation and the knowledge economy in higher education: A case study of China and New Zealand*”, Thèse (PH.D) en éducation de Université d'Auckland, p. 18-123.

JOHANSON, Jan et Jan -Erik VAHLNE (1990). «*The mechanism of internationalisation* », *International marketing Review*, 7 (4), p. 11-24.

JOHNSON-DUNN, Tina N.(2009). “*Globalization in education counts: a comparative study of selected international school association and selected charter high schools*”, thèse (PH.D) en éducation de l'Université Pepperdine, p. 44-46.

JULIEN, Pierre-André et Martin MORIN (1996). «*Mondialisation de l'économie et PME québécoises* », Presses de l'Université du Québec, 218 p.

KHAYAT, Irena (2004). «*L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative* », 7^{ième} congrès international francophone en entrepreneuriat.

KISSINGER, Henry (2011). “*On China*”, New York, Penguin Press, Allen Lane, 586 p.

KHOLER, Dorothée (2016). «*Industrie 4.0, les défis de la transformation numérique du modèle industriel allemand* », Paris, documentation française, 175 p.

LE DEVOIR (2019). «*Harper termine son voyage en Chine et rapporte deux pandas*», <https://www.ledevoir.com/politique/canada/342527/stephen-harper-termine-son-voyage-en-chine-et-rapporte-deux-pandas-avec-lui>.

- LEMAIRE, Jean-Paul (2013). « *Stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise* », Paris, Dunod, 536 p.
- LÉVI, Jean (1981). « *Le Livre du Prince Shang* », Paris, Flammarion, coll. « Aspects de l'Asie », 212 p.
- LEWIS, Mark Edward (2007). « *The Early Chinese Empires: Qin and Han* », Londres, Belknap Press, coll. « History of Imperial China », 321 p.
- LIU, Y.F. (1991). « *Higher education history of contemporary China* ». Wuhan, HUST Press, 233 p.
- MALVEZIN, Laurent et Jean-Paul TCHANG (2013). *La lettre de Chine*, No 59, www.lalettredelachine.com.
- MARION, Gwendoline (2015). « *Les facteurs de succès des PME exportatrices vers les pays émergents* », Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 130 p.
- MCGREGOR, Richard, (2010). « *The Party: The secret world of China's communist rulers* », New York, Harper Collins Books, 302 p.
- MEHRAN, John et Andrew H. Moini (1999). « *Firm's export behavior* », American Business Review, vol 17, no 1, p. 86-93.
- MERCIER, Stéphane (2014). « *L'innovation dans le secteur de la fabrication du Québec entre 2010 et 2012* », Gouvernement du Québec, bureau de la statistique, 104 p.
- MILLS, Miriam K., et Stuart S. NAGEL (1993). « *Public administration in China* », London, Greenwood Press, 162 p.
- MURPHY, Carole Heitman, (1992). « *An evaluation of the administration of the United States German school teacher exchange program and the identification of derived benefits towards cross-cultural awareness* », Thèse (Doctor of education), Université A&M au Texas, p. 56-71.
- NAI-RONG PAN, Julia (1996). « *The role of Canadian universities in international development-- A case study of the Canadian/China university linkage program* », Thèse (PH.D) de l'Université de Toronto, p. 33.
- NIKUZE, Pascasie (2017). « *Le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises du Québec en 2014* », rapport d'enquête, Institut de la statistique du Québec, 151 p.

OCDE (2019). «*Les Perspectives économiques de l'OCDE, 2018*», <http://oecd.org/perspectives-economiques/> .

ORGANISATION DES NATIONS UNIES (2019). «*Transformer notre monde: le programme de développement durable à l'horizon 2030*», <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/> .

PANTIN, François (2006). «*L'internationalisation: Un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une P.M.E* », HEC Montréal, Gestion vol. 31, p. 77-87.

PAQUIN, Jonathan, Justin MASSIE et Stéphane ROUSSEL (2016). «*Le Canada doit s'ouvrir sur le monde, sans tourner le dos aux États-Unis* », Le Devoir.

PAQUIN, Stéphane (2014). «*Le rôle des provinces dans les négociations commerciales* », ÉNAP, GERIQ, <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2014/09/030678764.pdf>.

PARENT, Stéphane (2019). «*De Pierre Trudeau à Justin Trudeau, 45 ans de relations canadiennes avec la Chine* », Radio Canada, <https://www.rcinet.ca/fr/2015/11/12/de-pierre-trudeau-a-justin-trudeau-45-ans-de-relations-canadiennes-avec-la-chine/>.

PARLEMENT DU CANADA (2019). «*Les provinces canadiennes et les accords commerciaux internationaux*», <http://www.parl.gc.ca/content/lop/researchpublications/cei-16-f.htm>.

PEDROLETTI, Pedro (2019). «*Vingt-neuf pesticides dans le thé des Chinois* », *Le Monde*, 24 avril 2012, https://www.lemonde.fr/planete/article/2012/04/24/vingt-neuf-pesticides-dans-le-the-des-chinois_1690225_3244.html.

RADIO-CANADA (2019). «*Des PME réclament une réduction de la démocratie*», <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1012578/reduction-bureaucratie-papierasserie-fcei-demande-1-pour-1>.

RAPOPORT, Anatoli (2006). «*The impact of international educational exchange and training programs on teachers' curricular and pedagogical practice: Participant perspectives* », Thèse (PH.D) en éducation de l'Université Purdue, p. 119-123.

REXECODE (2019). «*Perspectives-économiques 2019-2020, Une croissance mondiale à bas régime* », <http://www.rexecode.fr/public/Analyses-et-previsions/Perspectives-economiques-et-Bilan-de-l-annee/Perspectives-economiques/Perspectives-economiques-2019-2020-une-croissance-mondiale-a-bas-regime> .

ROCHER, François et Guy Rocher (2010). « *Entretiens* », Montréal, Éditions Boréal, 255 p.

ROYAL BANK OF CANADA (2019). “*Economic compass China Growth*”, http://www.rbcgma.com/information-sur-les-placements/recherche-publications/_assets-custom/pdf/rbcgam-economic-compass-china-growth-201308-fr.pdf.

ST-PIERRE, Claudia (2005). « *Étude du processus décisionnel des PME exportatrices* », thèse de maîtrise en gestion des PME et de leur environnement, Université du Québec à Trois-Rivières, 112 p.

ST-PIERRE, Josée (2004). « *La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement* », Presse de l’Université du Québec, 252 p.

ST-PIERRE, Josée et al (2011). « *Mondialisation et internationalisation des PME : Le comportement des PME manufacturières québécoises* », Institut de recherche sur les PME, 48 p.

SALVAIL, Michelle (2019). *Le chevauchement des programmes fédéraux et provinciaux*, <http://publications.gc.ca/collections/Collection-R/LoPBdP/BP-f/bp321-f.pdf>.

SUN, Yongsheng V. (2007). “*From the U.S to China: A national survey of higher education faculty perceptions of sino – U.S. educational partnerships*”, thèse (PH.D) en éducation de l’Université de Washington, p. 177-179.

SYDOR, Aaron (2011). « *Les chaînes de valeurs mondiales : impacts et implications* », Sommaire du rédacteur, Affaires étrangères et Commerce international Canada, Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, page 1, https://www.international.gc.ca/economist-economiste/assets/pdfs/research/TPR_2011_GVC/01_Introduction_f_FINAL.pdf.

THIBODEAU, Jean (1994). « *les facteurs de succès à l’exportation chez les PME manufacturières du Québec : l’étude de cas multiple* », essai de maîtrise, FSA, Université laval, p. 35-38.

TINKHAM, Shelley, (2011). “*The value of getting out: The impact of school leaders’ international experiences*”, thèse (PH.D) en éducation de l’Université du Massachusetts, p. 88.

TRUDEAU, Pierre Elliott (1993). « *Mémoires politiques* », Montréal, Le Jour, 338 p.

TSE, Edward, (2010). “*The China strategy: Harnessing the power of the world's fastest growing economy*”, New York, Basic Books, 247 p.

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (2019). «*Bilan du siècle, site encyclopédique sur l'histoire du Québec depuis 1900*»,
<http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/evenements/21209.html> .

VEROT, Olivier (2019). «*Les chinois aiment les produits étrangers* », Marketing Chine, <http://www.marketing-chine.com/analyse-marketing/les-chinois-aiment-les-produits-etrangeurs>.

VERREAULT, Bruno, Jean-François FORTIN et Jean-Simon GAUDREAULT (2019). Tableau statistique canadien, Vol. 17, N° 2, Secrétariat du Québec aux relations canadiennes, Institut de la statistique du Québec,
<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie/comparaisons-economiques/interprovinciales/tableau-statistique-canadien.pdf> .

VOGEL, Ezra F. (2011). “*Deng Xiaoping and the transformation of China*”, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 876 p.

WORLD BANK ORGANIZATION (2019). “*The World Bank in China*”,
<http://www.worldbank.org/en/country/china/overview#1> .

YEE LEE, Kathy Wing (2009). “*Pathways to collaboration: A case study of local and foreign teacher relationships in a south-eastern Chinese university*”, thèse (master of art) de l'Université de Toronto, p. 144-147.

ZUCHELLA, Anna (2000). “Firm size and internationalization”, ASAC-IFSAM 2000 conference proceedings, Montréal, 21 (8), 67-78.

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE SUR L'UTILISATION DE L'AIDE PUBLIQUE QUÉBÉCOISE POUR LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ CHINOIS

Nous menons une recherche auprès des entreprises qui vendent leurs produits ou services en Chine afin de découvrir s'ils utilisent les services et programmes d'aides gouvernementaux québécois, d'analyser si ceux-ci répondent aux besoins des entreprises et identifier des pistes pour améliorer les services ou combler les besoins des entreprises.

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'une étude qui s'intitule « Les entreprises québécoises en Chine : facteurs de réussite des politiques publiques québécoises » pour l'obtention d'une maîtrise en administration publique de l'université du Québec à Montréal.

L'enquête se réalise par entrevue d'une durée maximum de 30 minutes. Elle est enregistrée pour éviter les pertes d'information mais les réponses demeurent anonymes. Les résultats seront publiés dans le mémoire.

Questionnaire

Bloc 1 : Question pré entrevue : Information Générale

Nom de La compagnie :

Adresse de la compagnie :

Nom de la personne rencontrée :

Titre :

Contact : Courriel

Tél :

Domaine d'activité de l'entreprise :

_____ Agro alimentaire

_____ Services

_____ Vin et spiritueux

_____ Vêtements

_____ Technologies

_____ Services d'ingénierie

_____ produits beauté/cosmétique

_____ produits de santé

Autre domaine

Principal Produit / service vendu :

1. Votre entreprise est en Chine depuis combien de temps :

_____ moins d'un an

_____ entre 6 et 10 ans

_____ entre 1 et 5 ans

_____ plus de 10 ans

2. le chiffre d'affaires en Chine (dollar canadien) est de :

_____ moins de un million

_____ entre 6 et 10 millions

_____ entre 1 et 5 millions

_____ plus de 10 millions

3. Vos ventes en Chine correspondent à quel pourcentage du chiffre d'affaires total :

_____ moins 10% _____ entre 40 et 60 %
_____ entre 10 et 40 % _____ plus de 60%

Bloc 2 : L'expérience en Chine

4. Pourquoi avez-vous développé le marché Chinois ?

_____ Un client chinois m'a contacté _____ Mes concurrents sont en
Chine

_____ Mon marché primaire est saturé _____ En raison du potentiel du
marché

Autre _____

Commentaires :

5. Avez-vous réalisé une étude de marché avant de vous lancer en Chine ?

_____ Oui _____ Non

Si non pourquoi :

6. Avez-vous été conseillé avant de vous lancer ?

_____ Non

_____ Oui Par qui ?

_____ Un fonctionnaire Fédéral _____ Votre comptable

_____ Un fonctionnaire provincial _____ Votre avocat

Autre _____

7. Avez-vous reçu une aide financière pour démarrer en Chine ?

_____ Non

_____ Oui, de qui ?

_____ Votre institution financière _____ Un programme provincial

_____ EDC _____ Un programme fédéral

_____ autre _____

Si programme gouvernemental précisez lequel _____

8. Est-ce que vous aviez au départ des employés qui connaissaient la Chine ?

_____ Non _____ Oui _____ Combien ? _____

Commentaires :

9. Comment êtes vous installé en Chine ?

_____ Un bureau _____ Un entrepôt

_____ Une usine _____ Des employés expatriés, nombre

_____ Des employés chinois, nombre _____

Commentaires :

10. Avez-vous un partenaire chinois ?

_____ Oui _____ Non

Si oui de quel type ?

_____ Un distributeur _____ Un associé (co entreprise)

_____ Un agent _____ Un manufacturier

_____ autre _____

11. Avez-vous formé vos employés pour mieux intervenir en Chine ?

_____ Oui _____ Non

Si Oui , quel type de formation ?

_____ à l'interne par un confrère _____ Ateliers et séminaires
publics

_____ Programme collégial _____ Programme universitaire

_____ précisez la nature/ domaine _____

Bloc 3 : L'aide gouvernementale québécoise

12. Saviez-vous que le Gouvernement fédéral et le Gouvernement du Québec offraient des programmes d'aide aux entreprises désireuses de développer le marché Chinois ?

_____ Oui

_____ Non (Passez à la question 15)

Commentaires :

13. Est-ce qu'il est facile pour vous de faire la différence entre l'aide fédérale et québécoise ?

_____ Oui _____ Non

Commentaires :

14. Connaissez-vous le programme « Exportation » du Gouvernement du Québec ??

_____ Oui

_____ Oui et j'ai utilisé les services

Lesquels : _____

_____ Non Si non, passez à la question 17

Commentaires :

15. Connaissez-vous les autres programmes d'aide Québécois ?

Export Québec _____ oui non _____

Investissement Québec _____ oui non _____

Expansion Québec _____ oui non _____

16. Est-ce que les services offerts ont répondu à vos besoins ?

_____ Oui _____ Non

Commentaires :

17. Avez-vous déjà rencontré, parlé ou visité un bureau D'Export Québec en Chine ?

_____ Oui _____ Non

_____ Hong Kong _____ Beijing _____ Shanghai

Commentaires :

18. Avez-vous participé à des salons, foires, missions commerciales en Chine ?

_____ Oui : Les quelles :

_____ Non : Pourquoi :

19. Est-ce que le gouvernement du Québec vous a aidé financièrement lors de ces activités ?

_____ Oui : pour combien \$:

_____ Non

20. Quels sont les raisons qui vous incitent à ne pas vous tourner vers les programmes d'aide gouvernementaux, ou à ne pas les utiliser davantage ?

La méconnaissance des programmes offerts : _____ oui non

Le temps nécessaire pour chercher : _____ oui non

Le temps nécessaire pour remplir les formulaires : _____ oui non

La peur de voir le gouvernement dans vos livres : _____ oui non

Les sommes d'argent trop petites pour vos besoins : _____ oui non

L'expériences / connaissance des fonctionnaires : _____ oui non

Le suivi administratif des programmes _____ oui non

Autre _____

Bloc 4 : Évaluation de l'activité en Chine

21. Si c'étaivec votre expérience d'aujourd'hui, que feriez-vous de différents dans le développement du marché chinois ??

22. Selon votre expérience, est-ce que la connaissance de ces éléments est un facteur de réussite important en Chine :

Non Un peu Moyennement beaucoup

Connaissance du Marché
La culture Chinoise
Les aspects techniques comme
Transport, douane, marketing :

Accès à des études de marché plus ciblés : Non _____ Oui _____
Importance _____

Un réseautage entre entrepreneurs Chine- Qc : Non _____ Oui _____
Importance _____

Un guichet unique de services : Non _____ Oui _____
Importance _____

Autre _____ Non _____ Oui _____
Importance _____

Commentez

26. Vos commentaires généraux sur les programmes d'aide aux entreprises :

Jean-Paul Servant
avril 2017