

grande solidité dans les rapports humains et l'importance primordiale du travail en équipe dans les départements. Les Japonais font clairement la différence entre les membres de leur organisation et les personnes qui n'en font pas partie.

Les entreprises

Cette attitude entraîne plusieurs phénomènes propres aux entreprises.

Premièrement, le développement du

"Le premier défi consiste à choisir un bon agent."

système appelé *ringi*; c'est-à-dire la prise consensuelle des décisions dans la plupart des grandes firmes japonaises.

Afin de préserver des rapports harmonieux entre les membres de l'organisation et de s'assurer leur dévouement absolu à tous les échelons concernés par un projet donné, chaque responsable doit être en mesure d'examiner toutes les propositions qu'on lui soumet; et, s'il y a lieu, de formuler ses propres commentaires à leur sujet. Une fois convaincu que sa proposition sera utile à son entreprise et que son groupe sera en mesure d'accomplir la tâche prévue, il apposera son *hanko*, c'est-à-dire son cachet d'approbation personnel.

Naturellement, cette démarche prend du temps, car les propositions parviennent lentement des échelons intermédiaires jusqu'à la vice-présidence ou la présidence.

C'est pourquoi, comme tous les exportateurs faisant affaires avec le Japon l'ont clairement déclaré, nous devons attendre patiemment que les décisions émanent de nos homologues japonais. Deuxièmement : nous devons accepter de discuter ou de négocier avec des cadres moyens japonais, qui seront alors en mesure de faire triompher le projet ou la proposition au sein de leur organisation. Souvent, il ne convient pas d'exiger que les négociations importantes soient exclusivement menées avec la présidence.

Il se peut, évidemment, que le président ou le vice-président, par égard pour l'entreprise étrangère, assistent aux premières présentations; mais il les confiera ensuite aux cadres intermédiaires.

Deuxième phénomène : le sentiment

de la différence entre ceux qui font partie du groupe ou de l'unité familiale et ceux qui lui sont étrangers. L'un des premiers devoirs des affaires consiste à protéger leur groupe contre les menaces intérieures ou étrangères. Or, en tant qu'exportateur canadien, nous sommes évidemment considérés comme des étrangers, c'est-à-dire des gens pouvant aussi bien favoriser que détruire leur entreprise.

Ainsi, cet écheveau de responsabilités et d'instincts protecteurs au sein du groupe exige de votre part une présence constante; et, par conséquent, de fréquents voyages au Japon pour assurer votre client éventuel que vous êtes une personne digne de confiance, et pour lui prouver que votre entreprise mérite cette confiance et qu'elle est bien décidée à nouer des relations durables. Toutes les entreprises canadiennes interrogées ont fait la même expérience : aucune n'a remporté un véritable succès avant son troisième ou quatrième voyage au Japon.

A moins de prendre ces engagements personnels et financiers, vous ne réussirez jamais à asseoir votre entreprise sur des fondations solides, quel que soit le nombre d'échantillons que vous enverrez au Japon.

Voyons maintenant comment les facteurs culturels peuvent influencer sur les goûts et l'attitude des consommateurs. Car ce sont ces facteurs qui engendrent les défis concrets qu'il vous faudra surmonter.

Les défis concrets qu'il vous faudra relever

Etant donné la complexité du contexte linguistique et culturel du Japon, les défis à relever visent principalement les trois objectifs suivants :

1. Choisir la voie qui convient pour pénétrer le marché.
2. Adapter le produit aux goûts des Japonais.
3. Présenter le produit dans un emballage attirant.

Choisir un agent

Le premier défi consiste à choisir une voie d'accès qui vous permettra de franchir la barrière linguistique et qui s'ajustera aux réseaux de commercialisation et de distribution depuis longtemps établis. A cette fin, vous devrez proba-

blement envisager l'aide d'une maison de commerce canadienne ou japonaise, ou d'un agent japonais pour amorcer votre projet d'exportation.

A propos du choix d'un agent, il est essentiel de choisir des entreprises dont les capacités et les aptitudes complètent harmonieusement les vôtres. Ainsi, la firme Projects Corporation of Canada Ltd. cherchait à introduire, sur le nouveau marché japonais de l'habitation, sa ligne Beam d'aspirateurs centraux fabriquée au Canada.

Le vice-président, M. Dieter Hollweck, a consacré trois semaines à la recherche d'une voie d'accès qui lui ouvrirait le marché. Il s'est donc sagement tourné vers la société General Electric Japan, dont l'expérience du marché japonais des biens de consommation a permis la réalisation d'un aspirateur modifié conformément aux normes japonaises en matière d'habitation et aux préférences du consommateur japonais.

Quant à la société Fisheries Products International (FPI), de St. John's, elle a commencé, en vue de pénétrer le marché japonais, par s'adresser à plusieurs maisons de commerce. Au bout de trois années, son choix s'est porté sur une société de commerce spécialisée dans la préparation et la vente au détail du poisson.

D'après le vice-président de la direction de FPI, Alexander Roach, les liens

"Le deuxième défi consiste à adapter votre produit."

noués entre son entreprise et la firme japonaise Nichiro ont permis d'accroître la valeur ajoutée des exportations de poissons et de fruits de mer. En outre, ces rapports ont particulièrement bénéficié d'une campagne de promotion efficace organisée au Japon par Nichiro. Ce qui n'était au début qu'une tentative hardie a fini par engendrer un marché de 10 millions de dollars. Et ce marché devrait, d'après les prévisions de FPI, s'élargir jusqu'à dépasser 15 millions de dollars en l'espace de trois ans.

Pour vous assurer que votre produit obtient toute l'attention qu'il mérite, il vous faudra probablement faire vous-même de fréquentes visites à votre agent japonais. Or, en déboursant de 5000\$ à 7000 \$ environ par voyage, vous aurez