

# LES OBSTACLES CULTURELS AU COMMERCE

## ÊTES-VOUS CAPABLE DE PÉNÉTRER LE MARCHÉ JAPONAIS?

Par James Cuthbert

La culture. Le mot lui-même évoque une sorte de fluidité immatérielle : l'ultime zone grise d'un monde — celui des affaires — que nous percevons de préférence tout en noir ou tout en blanc. Après tout, pour vendre des produits et faire des profits, il faut vaincre des obstacles concrets, et non pas jongler avec des termes ésotériques.

Cependant, ce sont les influences culturelles qui se manifestent au sein des entreprises japonaises et parmi les consommateurs qui sont nos véritables défis. Or, ces défis, comme d'autres entreprises canadiennes en ont fait l'expérience, exigent d'énormes investissements humains et financiers.

Comment nos efforts seront-ils récompensés? Par la pénétration d'une société de plus de 120 millions de consommateurs, la plus riche d'Asie. Votre entreprise est-elle de celles qui sont capables de pénétrer ce marché en pleine expansion?

Pour vous aider à en juger, examinons trois secteurs.

Premièrement, l'influence pénétrante de la culture dans le monde des affaires japonais. Deuxièmement, le reflet des facteurs culturels dans les défis concrets auxquels vous serez probablement confronté en tant qu'exportateur canadien. Troisièmement, l'évaluation des politiques et des facteurs culturels de votre propre entreprise en vue de rentabiliser convenablement, à terme, les investissements destinés à ouvrir de nouveaux débouchés.

Afin d'associer théorie et pratique, nous illustrerons, par de nombreux exemples, comment des sociétés canadiennes se sont brillamment frayé un chemin sur le marché japonais.

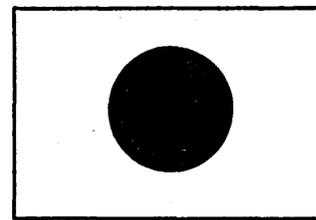
### L'influence de la culture dans le monde japonais des affaires

Il est essentiel, au tout début, de bien saisir deux notions. Premièrement, comment les faits culturels s'expriment au sein d'une société donnée à travers certaines caractéristiques; et, deuxièmement, dans quelle mesure ces facteurs influencent le comportement des membres de cette société. A cet égard, le Japon offre l'exemple d'un peuple fascinant, à cause d'un grand nombre de traits culturels fondamentaux qui coexistent en vivante harmonie, et aussi parce qu'au Japon, les interactions sociales sont très étroitement liées aux rapports entre l'implicite et l'explicite dans la communication.

#### I) CARACTÉRISTIQUES CULTURELLES ESSENTIELLES

Pour résumer, examinons trois caractéristiques essentielles qui contribuent à façonner la base de la culture et du comportement social des Japonais.

La première est simplement le *wa*, ou l'harmonie. Cette notion exprime la nécessité de préserver l'harmonie au sein d'un groupé en évitant de formuler directement ses opinions personnelles, car celles-ci pourraient blesser ou humilier l'interlocuteur. Préserver des rapports durables est une obligation essentielle dans la plupart des transactions commerciales.



La deuxième et la troisième notions sont le *giri* et l'*on*. Autrement dit : vous devez accepter certaines obligations et remplir vos devoirs envers l'autre partie dans toutes les formes de relations.

L'ensemble de ces caractéristiques forme un tissu culturel très différent du nôtre. Afin de préserver l'harmonie des rapports et le respect des opinions d'autrui, il est très difficile à un Japonais de dire carrément non à ses pairs. Il préfère donc indiquer qu'il examinera la position ou qu'il la transmettra à son supérieur, ce qui sous-entend qu'il préférerait la rejeter. Cette attitude permet à toutes les parties concernées de sauver la face.

Cette incapacité de formuler franchement ses opinions crée certains problèmes lorsqu'on a affaire à des étrangers. En principe, en tant qu'étranger, vous êtes leur invité; ils doivent donc faire en sorte que vous vous sentiez à l'aise et bien accueilli. Les questions entraînent rarement des réponses précises; et toute forme de refus ou de confrontation est absolument bannie. Ainsi, lorsqu'on entame une discussion, on a rarement l'impression très nette que les premiers efforts déboucheront sur des résultats concrets. La persévérance sera donc la clé du succès.

#### II) INFLUENCES CULTURELLES AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ JAPONAISE

Comme on l'a déjà brièvement indiqué, les gens d'affaires japonais préfèrent nettement la communication implicite. D'où, en général, une très

***“Il est très difficile à un Japonais de dire carrément non à ses pairs. Il préfère donc indiquer qu'il examinera la position ou qu'il la transmettra à son supérieur, ce qui sous-entend qu'il préférerait la rejeter.”***