

HD6054.4  
QUEEN  
HD14  
6054.4  
A8 2 aa  
P414  
1992



Industry, Science and  
Technology Canada

Industrie, Sciences et  
Technologie Canada



IC

TECH  
IND  
TEC

**LES FEMMES  
D'AFFAIRES  
CANADIENNES  
EN ASIE**



Industrie, Sciences et  
Technologie Canada

Industry, Science and  
Technology Canada



Fondation  
Asie Pacifique  
du Canada

Asia Pacific  
Foundation  
of Canada

*LES FEMMES  
D'AFFAIRES  
CANADIENNES  
EN ASIE*

INDUSTRY, SCIENCE AND  
TECHNOLOGY CANADA  
LIBRARY

JUL 28 1992

BS Y Q

BIBLIOTHÈQUE  
INDUSTRIE, SCIENCES ET  
TECHNOLOGIE CANADA

1000, rue de la Montée  
Montréal, Québec H3T 1M1  
Canada

1000, rue de la Montée  
Montréal, Québec H3T 1M1  
Canada

**POUR PLUS DE RENSEIGNEMENTS S'ADRESSER À :**

Industrie, Sciences et Technologie Canada  
Centre de commerce international  
Montréal  
Tél. : (514) 283-8793

Fondation Asie Pacifique du Canada  
Montréal  
Tél. : (514) 871-9481



# LES FEMMES D'AFFAIRES CANADIENNES EN ASIE

Avant-propos

3

Introduction : Les femmes d'affaires canadiennes en Asie

5

Les femmes d'affaires canadiennes en Chine (République populaire de Chine)

8

Les femmes d'affaires canadiennes à Hongkong

18

Les femmes d'affaires canadiennes au Japon

23

Les femmes d'affaires canadiennes en Indonésie

31

Les femmes d'affaires canadiennes en Taiwan

40

Les femmes d'affaires canadiennes en Thaïlande

49

Pour une action efficace dans la région

57

Annexe : Les femmes d'affaires canadiennes en Asie

61

Remerciements

72

*Auteure*

Lynda Peach, Industrie, Sciences et Technologie Canada,  
Colombie-Britannique et Yukon

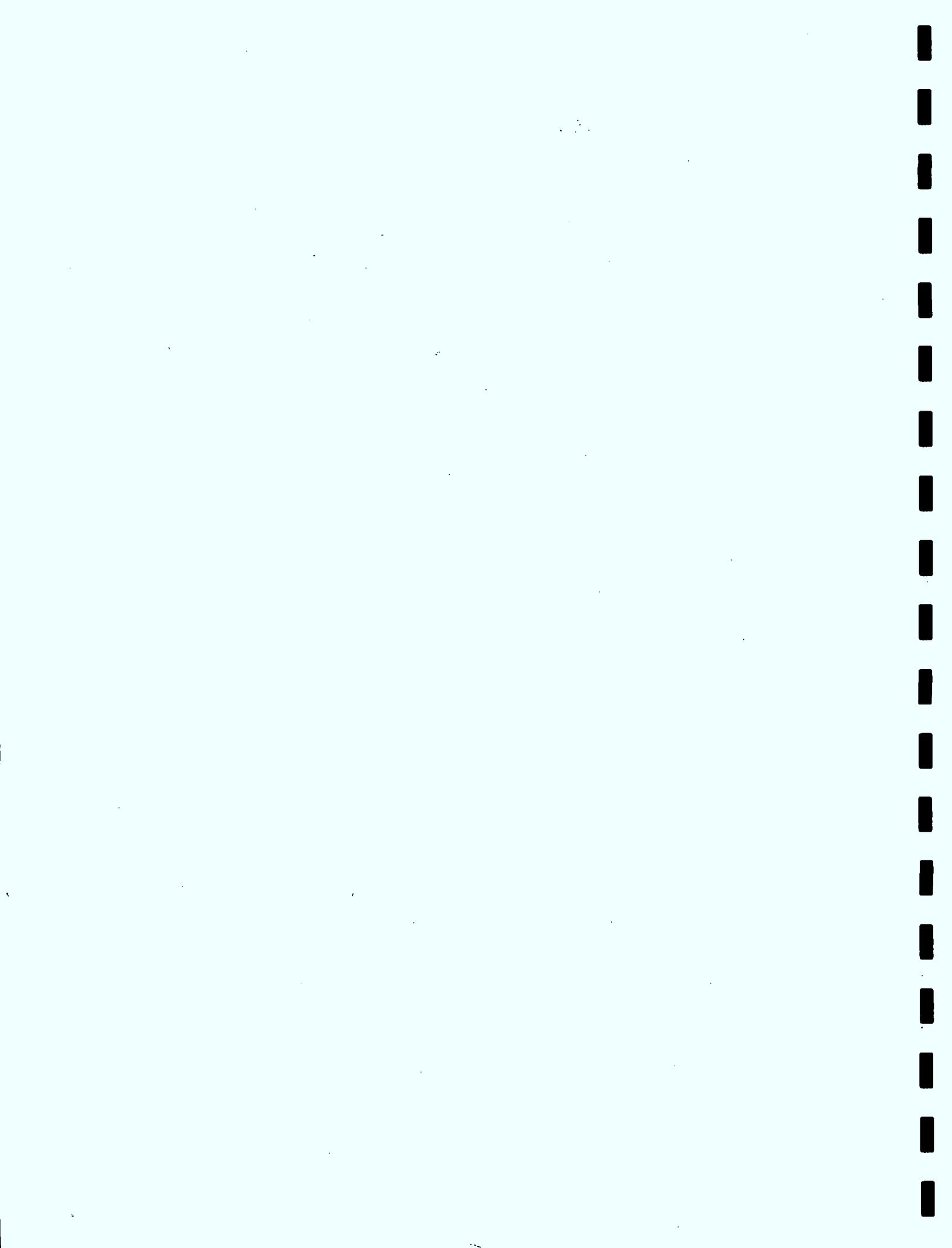
*Interrogatrices*

Lynda Peach et Susan Hooper de la Fondation Asie Pacifique  
du Canada, Vancouver, C.-B.

*Rédactrice*

Susan Phillips de la Fondation Asie Pacifique du Canada,  
Vancouver, C.-B.

Avril 1992



Les Canadiennes manifestent de plus en plus d'intérêt pour le commerce en Asie. Malgré l'absence de données à l'appui, il semble qu'il soit difficile pour les femmes canadiennes de faire des affaires dans cette région. Le présent rapport, préparé en collaboration avec Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC) et la Fondation Asie Pacifique du Canada (FAPC), réunit l'expérience de Canadiennes spécialistes de la région Asie Pacifique. Il repose sur des entrevues effectuées auprès d'un nombre choisi de Canadiennes chevronnées en affaires et sur des conversations avec des dizaines d'autres d'un bout à l'autre du pays. L'enquête conclut que le mythe répandu sur les partis pris contre les femmes d'affaires canadiennes en Asie est très peu fondé sur la réalité et qu'il pourrait injustement limiter l'exploitation d'atouts clés, particulièrement en ce qui a trait aux femmes faisant partie de la population active.

Ce rapport n'est pas le résultat d'une recherche universitaire et n'est pas non plus un portrait définitif des expériences de toutes les Canadiennes engagées dans les affaires en Asie. Il n'étudie que des secteurs commerciaux, des intérêts régionaux et les principaux pays asiatiques où les Canadiennes travaillent. Nous avons enquêté auprès de femmes du secteur privé ayant fait leurs preuves en Asie, quoique nous ayons demandé conseil à leurs collègues des secteurs public, privé et universitaire. Nous avons aussi bénéficié de l'aide d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada et de ses missions commerciales partout en Asie, d'Industrie, Sciences et Technologie Canada, de membres du conseil d'administration et du personnel de la Fondation Asie Pacifique du Canada ainsi que des ambassades en Asie et de leurs délégations au Canada.

En plus de participer aux entrevues, les femmes interrogées se sont dites prêtes à établir un réseau leur permettant d'améliorer leurs connaissances des affaires avec les Asiatiques. Nous remercions infiniment les personnes qui ont contribué à la préparation de ce rapport.



## INTRODUCTION : LES FEMMES D'AFFAIRES CANADIENNES EN ASIE

### L'importance du commerce avec l'Asie

Ce rapport tente d'éclaircir les quelques questions clés suivantes : Les femmes apportent-elles des compétences spéciales au défi posé par les entreprises de l'Asie ? Les obstacles au commerce par les femmes en Asie sont-ils réels ou imaginaires ? Enfin quelles stratégies et quels conseils opérationnels les femmes ayant acquis de l'expérience sur ce marché peuvent-elles offrir à leurs contemporaines ?

L'importance capitale du commerce avec l'Asie pour le pays a incité ISTC et la FAPC à entreprendre cette étude. De fait, le commerce international est plus important pour l'économie canadienne qu'il ne l'est pour les deux plus importants partenaires commerciaux du Canada, soit les États-Unis et le Japon; 30 p. 100 du produit national brut du Canada dépendent du commerce, alors que ce chiffre n'atteint que 14 p. 100 au Japon et 10 p. 100 aux États-Unis. Les exportations étant à l'origine de un tiers des emplois au Canada, le maintien du niveau de vie actuel dépend de l'habileté de ce pays à commercer intelligemment.

Cette étude a aussi été inspirée par l'impression au sein du gouvernement, de grandes sociétés, d'universités et chez le grand public que les femmes d'affaires canadiennes se heurtent à des problèmes en Asie parce qu'elles ne sont pas acceptées dans les soi-disant sociétés asiatiques à prédominance masculine. Cependant, les preuves contraires accumulées jusqu'à ce jour ne sont qu'anecdotiques. Étant donné l'intérêt croissant des Canadiennes pour le commerce en Asie, il a été décidé d'étudier quelques impressions courantes en réunissant des connaissances qui rendraient service à la fois aux femmes et à leurs employeurs.

### La structure de ce rapport

L'introduction présente les commentaires généraux des femmes interrogées et une vue d'ensemble du problème général abordé par cette étude : surmonter le mythe du parti pris contre les femmes en Asie. Chaque pays étant unique, nous avons consacré un chapitre à chacun des six pays à l'étude — la Chine, Hongkong, le Japon, l'Indonésie, Taiwan et la Thaïlande. Dans le but d'encourager les femmes et leurs entreprises à pénétrer sur le marché asiatique, chaque chapitre passe en revue quelques-

unes des perceptions sur la façon de faire des affaires dans un pays donné, offre des conseils sur les pratiques commerciales, les préparatifs, l'utilisation avantageuse de contacts, les réunions et les activités après le travail. Le dernier chapitre offre des conseils sur le marché et sur le commerce qui s'appliquent à toute la région.

### L'étude et les femmes interrogées

Vingt-deux femmes ont participé aux entrevues dans le cadre de cette enquête. Les entrevues se basaient sur un questionnaire couvrant les antécédents personnels, la stratégie commerciale de la société et invitant la répondante à donner des conseils sur les pratiques commerciales dans un ou deux pays où elle avait acquis le plus d'expérience. Toutes les femmes interrogées avaient œuvré dans le domaine de l'expansion commerciale ou de la vente en Asie pendant au moins deux années; six s'étaient adonnées à ces activités tout en vivant en Asie, deux femmes y vivent toujours et les vingt autres fonctionnent maintenant à partir du Canada : une dans la région Atlantique, trois au Québec et huit en Ontario et en Colombie-Britannique. Seize d'entre elles étaient chefs ou associées de petites entreprises et les six autres travaillaient pour le compte de grandes entreprises. Plusieurs étaient expertes-conseils en vente ou en commerce international, un nombre plus limité œuvrait dans le secteur de la fabrication et plusieurs faisaient la navette d'un secteur à l'autre.

Les personnes interrogées venaient de milieux variés. Elles ne constituent pas pour autant un échantillon représentatif des femmes d'affaires canadiennes. Les deux tiers semblent avoir été exposées à deux ou à plusieurs langues pendant leurs années de formation, et presque toutes en parlent plus d'une, ce qui constitue un avantage. Les notices biographiques de ces personnes apparaissent à la fin du rapport.

### Les Canadiennes et les partis pris contre elles

La professeure Nancy Adler de l'université McGill a fait œuvre de pionnière en effectuant des recherches sur les femmes nord-américaines gestionnaires en Asie.<sup>1</sup> Elle a découvert que dans presque les trois-quarts des entreprises nord-américaines étudiées on croyait que les étrangers entretenaient des préjugés

<sup>1</sup>Adler, N., *Pacific Basin Managers: a Gaijin, Not a Woman*, Human Resource Management, Été 1987.

contre les femmes d'affaires. Leur raisonnement est que les cultures asiatiques, soi-disant à prédominance masculine, n'acceptent pas les femmes, de leur propre pays ou de l'étranger, dans le monde des affaires. Les femmes interrogées dans le cadre de ce rapport ont démenti ce mythe en confirmant que les femmes d'affaires canadiennes peuvent connaître de grandes réussites en Asie. Leurs commentaires semblent concorder avec la conclusion du professeur Adler.

*Tout d'abord, les étrangers sont considérés comme tels. Les règlements régissant le comportement des femmes du pays, limitant leur accès aux postes et aux responsabilités de gestionnaires, ne s'appliquent donc pas aux étrangères.*

Il s'ensuit d'importantes répercussions pour ceux qui croient servir les intérêts à long terme du Canada en encourageant le plus de gestionnaires et d'entrepreneurs possible à s'engager sur ce marché. L'enquête démontre que le mythe du parti pris contre les femmes pourrait porter les entreprises canadiennes à hésiter à affecter des femmes à d'importants postes en Asie. Ce mythe pourrait aussi pousser les femmes à refuser de trouver les débouchés commerciaux qui y existent. Pour faire concurrence, il faut affecter les meilleures ressources humaines en Asie, sans égard à leur sexe.

### **Les femmes d'affaires canadiennes en Asie**

Les spécialistes des affaires et du commerce soutiennent qu'en Asie les affaires découlent de relations amicales soigneusement cultivées au cours des années. Apprendre à se faire mutuellement confiance exige qu'on y consacre du temps, des ressources et de la patience, ce qui rend l'expansion commerciale plus coûteuse en Asie qu'au Canada. Trouver les bonnes relations dès le départ et les cultiver, comprendre les règles d'étiquette qui s'appliquent à leur contexte culturel et encourager un esprit de coopération avec les clients et les collègues forment la base d'une stratégie efficace du marché. C'est ainsi qu'il faut procéder dans les cultures asiatiques où les communications sont souvent moins directes.

De nos jours, certains théoriciens des affaires soutiennent que les femmes gestionnaires ont des qualités qu'elles maîtrisent particulièrement bien. Elles sont attentives, coopératives plutôt qu'autoritaires, patientes, et savent travailler en équipe; elles sont sensibles, savent écouter, consulter et demander de l'information et des conseils; elles sont bienveillantes, encouragent l'interaction ainsi que la participation et le respect des idées d'autrui. Ces qualités conviennent fort bien au monde des affaires compétitif

des années 90 et certaines entreprises commencent à adopter des pratiques de gestion fondées sur celles-ci. Les femmes d'affaires savent souvent combiner ces qualités personnelles d'une façon qui répond particulièrement bien aux besoins du marché asiatique.

Les réflexions suivantes sont de femmes canadiennes qui font des affaires en Asie. Elles soulignent les liens entre les aptitudes appropriées et le succès en affaires.

*Quoiqu'il n'en soit pas nécessairement ainsi dans tous les cas, les Nord-Américaines ressemblent davantage aux Asiatiques qu'aux Nord-Américains. Elles ont moins tendance à recourir à la confrontation, elles tendent plus naturellement à établir des relations, un objectif secondaire pour les hommes en Amérique du Nord, et enfin, elles sont plus enclines à l'harmonie. L'idée d'épargner une autre personne du ridicule vient plus naturellement à l'esprit des femmes qu'à celui des hommes en Amérique du Nord.*

Lorna Wright

*Alors que j'y accorde généralement peu d'importance, le fait d'être une femme peut parfois se révéler très utile lorsque des renseignements délicats sont nécessaires. Nous pouvons aborder discrètement un homme, ou une femme et lui avouer avoir besoin de son aide; nous sommes plus portées à reconnaître nos erreurs afin de sauver une relation. Évidemment, certains hommes aussi excellent à tous ces égards.*

Valerie Shore Cron

*Les femmes semblent communiquer plus efficacement, elles abordent peut-être plus calmement les problèmes et trouvent les moyens de mettre les gens à l'aise et de les rendre réceptifs.*

Claire Seddon

*Mes clients japonais ne me perçoivent pas comme le dur macho stéréotypé — ce qui est utile. Quand j'ai accédé à ce poste, on m'a dit en plaisantant : « Nous saurons que tu as réussi à percer sur le marché quand nous trouverons un Japonais effondré à ta porte. » Comme si on croyait que pour négocier il faut vraiment être un dur... mais ce n'est pas vrai ! Si j'avais fait perdre la face à un de nos clients et si je l'avais à ce point humilié, j'aurais échoué. Il faut entretenir des relations et ne pas se permettre de rudoyer et d'intimider les gens comme cela se faisait peut-être jadis dans l'industrie de la pêche.*

Kimberly Watson

*Je ne suis pas absolument certaine que le fait d'être une femme ait été un avantage. Les hommes font des affaires, je fais des affaires. Cependant, j'ai toujours trouvé mon état de femme très utile chaque fois que j'ai pu traiter avec des Indonésiennes au pouvoir. Je crois que les femmes, à l'étranger comme au pays,*

*choisissent des moyens plus pratiques pour faire avancer les choses; aussi pardonnent-elles peut-être plus facilement tout malentendu initial au sujet des formes d'interaction.* Juliana Markus

### Quelques mythes au sujet de l'Asie

Si le mythe des partis pris contre les femmes est dénué de tout fondement, y a-t-il d'autres impressions trompeuses que pourraient entretenir les Canadiens au sujet des femmes en Asie ou des pratiques commerciales en vigueur dans cette région ?

**Mythe :** Il y a peu de femmes d'affaires asiatiques.

**Réalité :** L'Asie abonde en femmes d'affaires, surtout dans les petites et moyennes entreprises. Comme les Canadiennes, elles tendent à être sous-représentées parmi les cadres supérieurs.

**Mythe :** Les hommes asiatiques ne traitent pas les Canadiennes d'égal à égal.

**Réalité :** Les hommes asiatiques acceptent aussi facilement les femmes que les hommes d'affaires canadiens. La plupart des participantes ont déclaré n'avoir jamais eu de problème à se faire accepter. Elles se sentaient à l'aise de faire des affaires en Asie quoique, comme leurs collègues masculins, elles aient dû d'abord se familiariser avec les cultures asiatiques. Elles ont trouvé que les Asiatiques les considéraient comme des étrangères et qu'ils semblaient accorder plus d'importance à leur position et à leur âge qu'à leur sexe.

*En Chine, on s'intéressait plutôt à ma façon d'utiliser les baguettes qu'au fait que j'étais une femme. J'étais une étrangère.*

Elizabeth L. Thomson

*Que je sois une femme les surprend parfois, mais mon âge les surprend tout autant.*

Dora Kay

*Au Japon, je me suis mérité le plus grand respect parce que j'étais une jeune femme et que tous ces hommes plus âgés tentaient de me convaincre, sans succès, de changer un seul mot du contrat. Et voilà que ma carte de visite leur apprenait l'impossibilité d'aller plus haut, car je dirigeais la société.*

France Bourdon

Un grand nombre des femmes interrogées ont dit avoir eu plus de difficulté à se faire accepter dans le monde des affaires

par les Canadiens ou les Européens que par les Asiatiques. Les quelques commentaires suivants en sont un exemple et ils demeurent anonymes :

*Il ne m'a jamais été difficile d'être prise au sérieux en Asie, mais j'ai eu ce problème au Canada. Mes associés principaux n'étaient pas d'accord avec la fréquence de mes voyages. Selon eux, il n'était pas convenable qu'une femme se comporte ainsi.*

*Je n'ai jamais eu de problème à me faire accepter des Asiatiques. Ce sont les hommes de mon entreprise qui me répètent toujours : « Ce n'est pas ta personnalité qui pose un problème; c'est que les Asiatiques aiment traiter avec un réseau d'hommes. »*

*Avant notre départ pour l'Asie, mon patron n'arrêtait pas de dire : « Je veux bien que tu m'accompagnes, mais je me demande comment ils l'accueilleront. Je ne suis pas convaincu que ça marche. » J'étais pas mal inquiète et après une ou deux rencontres, j'ai perdu confiance en mes capacités. Mais lorsque j'y suis allée seule, je me suis très bien débrouillée.*

*En Occident, j'ai toujours l'impression d'être observée. Mais en Asie, je me suis toujours sentie très, très à l'aise.*

*Le fait d'être femme présente plus d'avantages en Asie qu'au Canada. On aime que vous ayez la voix douce et on hésite longuement avant de dire « non » à une femme. Tandis que si une femme cherche à emprunter dix mille dollars aux banquiers canadiens... !*

Les expériences des Canadiennes en Asie démontrent de plus en plus clairement qu'il n'y existe pas de parti pris contre les femmes — du moins pas en ce qui a trait aux étrangères faisant des affaires sur le marché local. Ce qui existe, c'est une fausse impression qui ne sert pas les intérêts commerciaux du Canada.

Du point de vue de la compétitivité, le Canada est arrivé à un carrefour — en Asie comme partout ailleurs. Son économie et ses principales entreprises ont besoin d'exploiter tous leurs atouts concurrentiels possibles. Cette enquête renforce la notion voulant que les Canadiennes aient peut-être certaines compétences sociales et commerciales qui peuvent être utilisées sur le marché asiatique. Le commerce canadien ne peut que profiter de l'exploitation maximale de ces compétences.

## LES FEMMES D'AFFAIRES CANADIENNES EN CHINE (RÉPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE)

### Introduction

Le commerce auquel se livre le Canada avec la République populaire chinoise (RPC) a fluctué avec le cours des événements politiques. Les désillusions dues aux pratiques commerciales dans ce pays ont ralenti la vague d'enthousiasme qui avait suivi l'ouverture de la Chine vers l'Ouest dans les années 70. La décentralisation ultérieure et les dépenses importantes de la Chine ont provisoirement revitalisé les entreprises canadiennes jusqu'à ce que de nouvelles mesures d'austérité soient introduites. En ce moment, le commerce reprend prudemment suite aux revers résultant de l'incident de la Place Tienanmen en 1989. Le commerce bilatéral se chiffrait à 3,7 milliards de dollars en 1991, le Canada exportant toujours de grandes quantités de céréales, de bétail, de pâte et de papier. La production d'énergie, l'extraction et la manutention du pétrole et du gaz, le transport et les communications offrent d'autres importants débouchés pour le Canada.

Le milieu chinois des affaires continue d'évoluer rapidement et ne convient qu'aux entreprises canadiennes, grandes ou petites, qui peuvent consacrer beaucoup de temps et d'argent à l'expansion commerciale.

A l'instar de nombreux autres pays, la Chine n'a pas encore réussi à mettre en application sa politique officielle visant la suppression des obstacles à la pleine participation des femmes à la vie économique et politique. Alors que la plupart des Chinoises d'âge actif participent à une activité économique rémunérée, elles assument aussi le lourd fardeau du soin des enfants, des tâches domestiques et des soins aux parents âgés. Seul un pourcentage minime d'entre elles occupent des postes supérieurs. Cependant, un grand nombre de Chinoises comble des postes de cadre moyen. Les femmes interrogées se sont liées d'amitié avec certaines de ces dernières.

### Mythes courants sur la Chine

Mythe : Pour réussir en Chine, il suffit de s'accaparer de 1 p. 100 de son énorme marché de un milliard d'habitants.

*Quatre-vingt pour cent des Chinois sont des agriculteurs et ils ne tiennent pas à acheter tout ce que nous pouvons vendre. Lorsqu'on dit : « Nous pouvons vendre des réflecteurs de vélo en Chine — il y a tellement de vélos, » je réponds que les réflecteurs font remarquer le cycliste dans la foule, ce que les Chinois veulent éviter.* Dora Kay

Mythe : Les Chinoises n'occupent pas de postes importants.

*Dans mon secteur d'activité, plusieurs femmes sont en charge d'entreprises.* Maria Flannery

*M<sup>me</sup> X se déplace afin de s'assurer que les usines fabriquent le produit selon mes normes.* Harma Hill

Mythe : Les Canadiens occupent un coin spécial dans le cœur des Chinois; ils sont connus, appréciés et acceptés.

Réalité : Un grand nombre de Chinois n'associent le Canada qu'au blé, à la neige et à Norman Bethune. De nombreuses entreprises canadiennes se sont retirées récemment en raison de l'incertitude politique, des coûts élevés d'exploitation et de l'expansion commerciale lente; seules quelques-unes d'entre elles se sont attaquées au marché sans l'aide du gouvernement canadien. Les Canadiens sont vus comme étant de bonnes personnes, peu persévérantes; leurs produits et leurs compétences sont peu connus et, pour cette raison, souvent sous-estimés.

*Il est difficile pour les Chinois de reconnaître l'excellence des Canadiens, ces derniers ne se vantant pas assez. Ils ne connaissent pas suffisamment les compétences des Canadiens et ne peuvent les distinguer de celles des Américains.* Dora Kay

Mythe : De bons contacts avec les échelons supérieurs assurent le succès.

*Un contact aux échelons supérieurs peut se révéler inutile si la personne qui rédige les documents et qui effectue le travail technique n'est pas de la partie. Il faut entretenir de bons rapports avec ces deux personnes.* Arlyle Waring

### A. Pratiques commerciales

#### Généralités

La bureaucratie chinoise et les changements internes sont l'un des plus grands défis à surmonter pour faire des affaires dans ce pays. Il faut trouver ceux qui ont des devises étrangères, qui contrôlent et qui ont l'autorité. Pour obtenir cette information, l'avis d'un expert peut être nécessaire.

*Ne vous laissez pas déconcerter par les différences culturelles, la mystique et l'étiquette chinoises. Il faut essayer d'apprendre dans les moindres détails comment fonctionne ce système — voilà la clé. Il faut savoir comment la structure est établie, quelles lois y sont associées, et comment les sociétés devraient utiliser ces connaissances pour faire accepter leurs projets. Il est nécessaire de connaître à la fois l'organisation et le processus d'approbation.* Arlyle Waring

Ce que nous qualifions de « corruption », surtout dans le secteur de l'import-export de biens très recherchés produits par le secteur public, existe et pourrait s'aggraver, quoique les femmes interrogées dans le cadre de cette étude ne l'aient pas indiquée comme étant un des principaux problèmes.

Les gens doivent être conscients du fait que les différences régionales peuvent influencer sur leur commerce.

*La Chine est aussi diversifiée qu'un univers — des points de vue religieux, ethnique, culturel et géographique. Les Ouïgours de la région nord-ouest de la Chine ressemblent aux Turcs, sont Musulmans et sont prêts à tout pour se venger des Chinois. A un moment donné, une excursion se déroulera bien et mes clients s'extasieront. Mais la fois suivante, si le guide et l'Ouïgour du coin ne sympathisent pas, ils tenteront de faire échouer l'excursion.*

Maria Flannery

De nombreux organismes d'aide internationale et agences de financement sont très actifs en Chine. Pour être concurrentielle, lorsqu'elle présente des projets, une entreprise devra vérifier auprès de l'Agence canadienne de développement international et de la Société pour l'expansion des exportations si son projet se conforme à leurs critères et à leurs programmes. La Société pour l'expansion des exportations, par exemple, a une ligne de crédit spéciale pour la Chine.

Les Chinois invitent souvent des amis étrangers auxquels ils font confiance à commercer ou à s'engager dans des industries manufacturières en marge de leur principal secteur commercial. Plusieurs femmes interrogées ont sérieusement étudié ou poursuivi ces débouchés commerciaux.

Même s'il faut agir avec tact pour ne gêner personne, il est tout à fait permis d'être franche dans ses déclarations et ses évaluations d'entreprises.

*Il faut préciser son approche. Je leur dis : « Mon client et l'ACDI doivent connaître la situation et il me faut recevoir une proposition dans une semaine, » et ils la préparent. Les gens vous respectent davantage si vous exigez davantage.* Arlyle Waring

*En présence de leur président je leur ai déconseillé l'adoption du projet. Quand je suis retournée trois mois plus tard, on a confirmé mes propos, à savoir que le projet était trop ambitieux. Je suis très ouverte, ce qu'ils apprécient.* Dora Kay

*Je ne suis pas brusque — je ne suis que très concise et m'en tiens aux faits. Je dis : « Monsieur, les choses ont changé depuis*

*cinq ans. Je peux me rendre au Bangladesh ou à Sri Lanka et obtenir un meilleur prix, sans crainte de typhons ou de grève. » Ils comprennent. Ils sont bien informés et ils se sont ouverts à l'Occident. Ils ne sont pas isolés.* Harma Hill

En cas de retards, les Chinois peuvent invoquer les problèmes causés par leur propre système. Les femmes interrogées ont suggéré plusieurs réponses valables :

Soyez sympathique. Dans une société de un milliard d'habitants enlisée dans la bureaucratie — fondée sur le consensus — même faire approuver une simple lettre prend du temps.

*Lors d'une discussion de proposition dans le secteur du transport, le Chinois m'a prié de prévenir mon directeur canadien que la réponse pourrait tarder à venir parce que 35 organismes participaient à la réunion et qu'il fallait affecter 1 200 personnes au comptage de la circulation.* Arlyle Waring

Ne cédez pas. Ne permettez pas aux titulaires de postes supérieurs de tout mettre sur le compte du système.

*Dans la République populaire de Chine, les associations commerciales contrôlent toutes les exportations : la haute technologie, les vêtements, et autres. Parfois les gens qui disent ne rien pouvoir faire sont précisément les responsables ! Je les prends au piège. J'insiste : « Vous êtes bien le chef ici ? » Oui. « Vous commandez ? » Oui. « Vous êtes responsable ? » Oui. « Vous êtes autorisé à prendre une décision en cette matière... ? » Oui. « Alors, qu'est-ce qui vous arrête ? »* Harma Hill

Cherchez un terrain d'entente; insistez mais offrez de l'aide.

*Dites : « Ne répondez pas non; ne me dites pas pourquoi vous êtes incapables de faire ceci ou cela. Dites-moi plutôt ce dont vous avez besoin pour le faire. » Voilà l'idée. Les Chinois passeront à l'action si vous travaillez avec eux et si vous les aidez.*

Maria Flannery

Évitez les différends commerciaux en établissant et en entretenant de bons rapports avec vos contacts. Les Chinois ont rarement recours aux tribunaux pour régler leurs différends commerciaux, mais quand ils le font, ils trouvent souvent des échappatoires qui agissent en leur faveur.

Donnez un ordre d'importance à vos contacts pour empêcher les coûts d'augmenter. Avisez les ministères que vous ne pouvez recevoir les gens qui ne font pas partie de votre

secteur commercial; que votre siège social y voit un « coût d'expansion commerciale » contestable et inutile. De même, ne participez qu'à une ou deux missions commerciales bien définies; ainsi, un suivi efficace des relations établies suffira.

Faites attention aux Chinois qui tentent d'établir des liens directs, supprimant ainsi les intermédiaires.

*J'ai organisé mon opération à partir de Hongkong. Le fabricant en Chine a communiqué directement par télécopieur avec l'usine au Canada en déclarant qu'il voulait faire des affaires avec nous, sans savoir que j'étais propriétaire d'une partie de la société. La Chine continentale considère les gens de Hongkong comme de gros bourgeois qu'il faut à tout prix supplanter.*

Harma Hill

Tenez à vos idées; cela peut être difficile une fois que vous avez mérité leur confiance.

*J'y ai passé huit ans avant que les frais égalisent les profits. Il faut être prudent — on devient parfois tellement idéaliste qu'il est possible d'oublier qu'on est en affaires.*

Maria Flannery

Gardez votre énergie pour les affaires et ne vous en faites pas pour les menus détails. Même si les conditions s'améliorent rapidement, la Chine ne peut toujours pas offrir le même luxe et la même efficacité que le Canada.

*Ne vous attendez pas à trouver le North York au Silk Road.*

Maria Flannery

Sachez que des infractions à la loi sur les brevets et sur les droits d'auteur se commettent.

Ne mettez pas tous vos œufs dans le même panier.

*Il nous a fallu réduire nos effectifs après l'incident de la Place Tiananmen.*

Arlyle Waring

*Nous avons de la chance d'être toujours dans les parages. Nos projections ont diminué de moitié en 1989 et en 1990.*

Maria Flannery

## Négociations et contrats

Les négociations ne se font qu'en personne. Il faut faire preuve d'énormément de patience. De fait, si votre contact n'a pas reçu les autorisations nécessaires des différents secteurs du gouvernement, attendez-vous à de longs délais.

*Habituellement, les négociations sont de cinq à dix fois plus longues qu'ici, selon l'état de préparation des parties et selon les questions litigieuses.*

Arlyle Waring

*Le Chinois doit faire approuver ses demandes par les différents ministères — le budget, les devises étrangères, l'autorisation de travailler avec une société étrangère, et autres. Il voudrait même lui demander très directement — et faire attention aux réponses « optimistes ». On l'a peut-être autorisé à vous rémunérer en tapis; alors comment vous convertirez des tapis en dollars, c'est une toute autre question. Il dira peut-être que la banque ABC a accepté de le financer. Cette banque figure-t-elle sur la liste des institutions tenue par la Société pour l'expansion des exportations et sur celle des banques commerciales ? Il faut tout vérifier. Soyez prudente sinon vous pourriez piétiner pendant des mois avant que la personne n'obtienne ses autorisations.*

Dora Kay

Demandez à l'Ambassade du Canada d'effectuer des vérifications en votre nom, ou communiquez avec le ministère responsable des relations économiques et du commerce étrangers pour obtenir leur point de vue; obtenez aussi un point de vue officiel de toute personne qui pourrait retarder votre projet.

*Vérifiez auprès de deux ou trois sources. Les réponses varient tellement. Obtenez plusieurs opinions, comme le font les Chinois.*

Arlyle Waring

Les négociations et la prise de décision ne pouvant s'effectuer à l'extérieur de la Chine, ne suggérez pas aux Chinois en visite au Canada d'étudier certaines questions ou de prendre des décisions.

Marchandez en demandant d'abord un prix élevé, mais non excessif, donnant l'occasion aux Chinois de négocier des réductions. Obtenez des prix pour tout, surtout le design, la formation et d'autres services.

*La formation représente une dépense supplémentaire ? Vous ne nous l'avez jamais dit ! Le matériel aussi est supplémentaire — c'est nous qui le payons ? Ces voyages à l'étranger sont des dépenses supplémentaires ? Il faut tout préciser.*

Arlyle Waring

Soyez en mesure d'ajouter des caractéristiques à vos produits ou à vos services ou d'en supprimer.

*En Chine, nous ne faisons pas concurrence à des entreprises du pays, mais à d'autres de l'extérieur. Par exemple, les Japonais peuvent offrir un produit ayant les caractéristiques de base dont a besoin le client. Parfois, nous sommes intransigeantes quand il s'agit de simplifier; nos produits sont trop recherchés. Simplifier le produit pourrait nous coûter plus cher, ce qu'ils ne comprennent pas. Cela porte atteinte à notre compétitivité.*

Dora Kay

Laissez vos dollars expliquer eux-mêmes comment des coûts de base plus élevés peuvent rapporter en durabilité et en frais d'entretien moindres — mais ne vous attendez pas à gagner à tout coup.

Différentes terminologies peuvent donner lieu à des malentendus.

*Ils ne cessaient de dire : « Nous ne voulons pas une partie seulement de la responsabilité du projet. Nous la voulons en totalité ! » Ils pensaient que nous voulions les limiter.*

Arlyle Waring

Vous voudrez peut-être que votre avocat assiste à certaines transactions.

Ne vous mettez jamais en colère.

*Je suis très ferme; mes yeux sont très expressifs. Mais je ne me mets jamais en colère et je me maîtrise toujours.*

Harma Hill

*Au Canada, si quelqu'un parle d'un ton brusque, on se dit qu'il s'énerve et on ne s'en fait pas. Mais en Chine, lorsqu'une personne se comporte de la sorte, elle perd immédiatement la face et pour toujours.*

Arlyle Waring

## Distribution

Les Chinois vous fixeront peut-être des dates de livraison optimistes pour vous plaire. Si vous souhaitez entretenir des relations à long terme avec eux, soyez souple — allouant de plus longs délais de livraison ou d'exécution. Autrement, demandez-leur de préciser la date à laquelle ils peuvent livrer le produit et tenez à ce qu'ils la respectent.

*Je leur demande une garantie pour qu'ils sachent que je suis sérieuse. Je tiens à ce qu'ils respectent le délai. Dans un cas, il m'a fallu les forcer à respecter leur garantie.*

Harma Hill

Pour ce qui est de vos délais de livraison, les Chinois font peu de concessions pendant les négociations, mais peuvent se montrer accommodants dans les faits si vous accusez un retard.

Les femmes interrogées n'ont eu aucun problème à se faire payer. Les Chinois sont honnêtes et iront souvent au-delà de l'accord pour garder votre respect et leur réputation.

*En ma qualité d'agente de voyages, j'essaie d'expliquer les lois sur la protection du consommateur; comme par exemple, si le client ne reçoit pas le produit, il doit être remboursé ou être indemnisé d'une façon quelconque. Les Chinois assument normalement la responsabilité du problème, mais ne peuvent pas nous donner l'argent servant à rembourser le voyageur canadien. Alors, ils déduisent le montant de notre prochaine transaction, le change sur les devises étant limité en Chine.*

Maria Flannery

## Comment traiter avec le personnel des usines

Consultez les experts afin de savoir comment travailler avec le personnel des usines chinoises.

*Traiter avec ces derniers est un art en soi — savoir ce qui marchera dans ce pays et connaître les lois régissant l'offre de primes et d'encouragements. Si vous offrez des produits, vérifiez immédiatement ce que Beijing contrôle. Les permis d'exportation ressemblent à des quotas.*

Arlyle Waring

Prévoyez le temps et les ressources nécessaires afin de contrôler et d'assurer la qualité de la production, le conditionnement, la commercialisation et les études de marché — des choses que nos collègues chinois ne connaissent pas forcément.

*C'est une question très délicate. Certains de ces chefs d'usine sont des hommes qui ne sont allés qu'une fois à l'étranger et croient connaître tout du marché, ayant vu des produits semblables se vendre au Canada.*

Arlyle Waring

Les Chinois n'acceptent sérieusement les conseils que s'ils ont grande foi en l'expert. Dans un exemple cité, des stratèges canadiens ont fait remarquer un nouveau créneau clé à une usine chinoise qui a rejeté l'idée en se fondant sur un avis indépendant mal renseigné — mais qui leur inspirait davantage confiance.

Rencontrer les ouvriers des usines et leur offrir des conseils pourrait entraîner une amélioration de la qualité des produits.

*Je me prépare à lancer une nouvelle ligne de draps de lit et, afin de la faire connaître des ouvriers de l'usine, je m'assois sur le plancher avec eux et je dessine et redessine les produits. Ils se disent alors, « Nos propres patrons n'agissent pas ainsi. »*

Maria Flannery

*Une fois que je leur ai enseigné quelque chose, ils s'en souviennent; leur niveau de qualité est très élevé. S'ils apprennent comment fabriquer le produit, je peux leur donner davantage de travail. Ils se souviennent de la femme pour laquelle ils fabriquent ces articles. Ils sont ravis de mes visites.*

Harma Hill

Lorsque vous faites des affaires avec le personnel des usines, vérifiez tout; ne considérez rien comme acquis.

*Mon amie m'a dit : « Ils m'ont promis une soie lavable. J'ai vérifié, et c'est du polyester ! »*

Harma Hill

Diversifiez vos sources de moyens de production à l'intérieur et à l'extérieur de la Chine afin d'éviter des délais causés par les catastrophes naturelles.

Les usines préfèrent les grosses commandes aux petites. Demandez à un cadre supérieur de vous aider à passer la commande de l'importance souhaitée.

## B. Préparatifs

Les femmes interrogées se sont préparées de façons variées à faire des affaires en Chine :

Arlyle Waring recommande de parler aux personnes qui font des affaires en Chine et à celles du secteur public qui sont en mesure de donner des explications sur certaines zones bien connues du marché.

*Les gens aiment recevoir des réponses toutes prêtes. C'est comme pénétrer sur n'importe quel marché, dans n'importe quelle grande société ou culture commerciale — les choses changent constamment. Obtenez différents points de vue et variez vos sources.*

Arlyle Waring

Les lectures, les visites en Chine et les discussions avec les gens ont grandement aidé Dora Kay à se préparer.

Par ailleurs, Maria Flannery s'est préparée en parlant avec des amis et des parents qui n'étaient pas tous des gens d'affaires mais qui connaissaient le pays. Elle a aussi lu des livres d'histoire et de géographie ainsi que des comptes rendus de gens qui avaient vécu en Chine avant la Révolution.

Pour Hannah Fisher, les visites en Chine et son expérience personnelle se sont révélées les meilleures sources d'apprentissage. Elle a aussi fait de nombreuses lectures sur le pays et elle a trouvé très utile la série *Doing Business In...* publiée par l'*Economist*. De plus, des séances d'information approfondies avec les fonctionnaires du ministère des Affaires extérieures se sont révélées essentielles.

## C. Mettre à profit ses relations

Tout comme ailleurs en Asie, les affaires en Chine découlent de bonnes relations et « les vieux amis sont les meilleures sources ». Établir ces relations exige qu'on y consacre du temps, des ressources et que l'on soit patient.

*Je cultive une relation, non dans un but précis, mais parce que la personne me plaît et que je crois au produit, au groupe ou à l'idéal qu'elle représente. Les affaires s'ensuivent. Si les Chinois vous aiment, vous pouvez faire n'importe quoi — tout ce que vous voulez. S'ils ne vous aiment pas, ils vous méprisent; vous êtes indigne de leur amitié.*

Maria Flannery

## Trouver les bonnes relations

En Chine, des dizaines de régions et des milliers d'entreprises veulent faire des affaires, mais les compétences techniques, les niveaux de qualité et le respect des délais de livraison sont irréguliers. Prenez votre temps et demandez conseil en évaluant vos contacts.

Les femmes que nous avons interrogées ont établi leurs premières relations en Chine de la façon suivante :

Au début, Hannah Fisher a rencontré des représentants de l'industrie du cinéma chinois grâce à des affections avec Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada. Elle a entretenu de bonnes relations avec eux, et au cours des années elle a ajouté d'autres noms à ceux qui constituaient son réseau initial.

Maria Flannery a trouvé ses relations par l'entremise du China International Travel Service qui, à l'époque, était le seul agent de voyages. Les dirigeants de cette agence l'ont aussi aidée à en cultiver de nouvelles.

Un associé d'Harma Hill basé à Hongkong lui a présenté ses premières relations. Elle a aussi traité avec une association chinoise de commerce d'exportation.

Les premières relations de Dora Kay étaient des haut fonctionnaires chinois du secteur pétrolier qui voyageaient au Canada. Elle a aussi reçu l'aide de l'Ambassade canadienne.

*J'ai dû correspondre avec un grand nombre de personnes. Si elles ne me répondaient pas, je persévrais. Je continuais à écrire, à me rendre en Chine ou à leur téléphoner. J'ai dû tout simplement persévérer. Ce n'était pas facile.*

Dora Kay

Les anciens compagnons d'études d'Arlyle Waring à Nanjing et à Beijing sont maintenant dispersés un peu partout dans les bureaucraties commerciales chinoises. De haut fonctionnaires chinois qu'on lui avait demandé d'accompagner lors de leurs visites au Canada il y a une dizaine d'années se sont aussi révélés de bons contacts.

*Nous n'avions pas compris l'importance de ces gens avant notre retour en Chine. Il n'est pas facile de rencontrer ces personnes — vous pouvez attendre longtemps avant d'obtenir un rendez-vous. Mais généralement ils sont disposés à vous recevoir. Ils constituent un important point de départ.*

Arlyle Waring

Voici d'autres sources citées : le Comité commercial canado-chinois à Toronto qui maintient des bureaux à Beijing, des relations de Hongkong ou de Taïwan (ces deux pays se livrent au commerce extensif avec la Chine) ainsi que l'ACDI.

Vous pourrez mieux contrôler les facteurs imprévus qui pourraient influencer sur votre entreprise si vous cultivez des relations aux niveaux de la gestion et des opérations.

*Par exemple, si vous amenez une femme d'affaires visiter une usine, faites-vous accompagner si possible, d'un chef politique. Le représentant de l'usine comprendra ainsi que la cliente connaît des gens importants. Si, plus tard, elle a des problèmes avec la qualité, les quantités ou la date de livraison, elle aura plus d'influence.*

Arlyle Waring

Il se peut que des experts-conseils en administration des affaires ou des agences ayant de vastes champs d'intérêt consentent à vous informer sur la Chine, et ceci sans frais, dans le but de se renseigner sur vous et ainsi d'être en mesure de faire des affaires à l'avenir.

*Il est bon que l'entreprise sache qui se trouve sur le marché et avec quelles compétences.*

Arlyle Waring

### Recommandations

Pour faire des rencontres, il vous faudra une recommandation de quelqu'un qui fera cette dernière en personne, en se servant du téléphone ou en écrivant. L'Ambassade du Canada ou des délégués commerciaux provinciaux, un membre d'une organisation chinoise ou un expert-conseil en administration des affaires ayant de bons contacts peuvent vous fournir cette recommandation.

Lorsque vous téléphonez pour prendre rendez-vous, il se peut qu'on vous mette en communication avec le bureau de liaison de l'agence de votre contact. Soyez patiente, il se peut que vous attendiez longtemps avant que ce dernier ne communique avec vous.

Les Chinois aiment savoir que vous avez des relations de travail avec d'autres agences en Chine. Ils savent ainsi que vous êtes digne de foi et qu'ils peuvent se renseigner sur vous auprès d'un tiers.

### Cultiver les relations d'affaire à la Chinoise

Entretenir des relations exige du temps, de nombreuses visites en Chine et un suivi par téléphone ou par télécopieur. Les femmes interrogées conseillent d'envoyer de petits mots aux gens pour confirmer que vous ne les avez pas oubliés, ou pour transmettre des informations intéressantes. Il y a plusieurs raisons pour ceci : la réalisation de projets prend du temps et vous voulez conserver vos chances de vous les faire confier. Les agences d'exportation qui traitent avec les représentants des usines évoluent rapidement et vous devez vous tenir au courant des allées et venues de vos collègues chinois.

Soyez sensible au contexte historique et culturel et au fait que vos opérations industrielles sont surveillées. Protégez vos relations. On pourrait les critiquer parce qu'elles semblent rendre des services spéciaux à des étrangers et leur permettent de mettre le système au défi ou de se montrer trop exigeants. Les événements politiques récents n'ont fait qu'accroître cette tendance.

*Je ne pouvais même pas obtenir qu'un associé chinois m'envoie des coupures de journaux. Politiquement, il n'a rien à craindre, mais il se peut que quelqu'un, quelque part, s'interroge à ce sujet.*

Arlyle Waring

Les Chinois fonctionnent en groupes et aiment se consulter les uns les autres, surtout lorsqu'ils sont en présence d'un étranger. Évitez de donner l'impression de leur imposer des responsabilités en particulier plutôt qu'à leur unité de travail. Même lorsque vous écrivez à des associés que vous connaissez bien, ne dites pas ce qu'« ils » pourraient faire pour vous aider, mais plutôt que ce que pourrait faire « l'organisation X ». Votre délicatesse sera comprise et appréciée.

Réfléchissez bien avant de conclure qu'une personne ne fait pas son travail.

*Essayez de vous montrer obligeante envers cette personne en comprenant ses antécédents, le poste qu'elle occupe dans l'entreprise, et les relations que ce poste l'oblige à entretenir avec son milieu. Le style de vie des Chinois diffère beaucoup du nôtre. Prévoyez les pressions qui sont exercées sur cette personne. Essayez de comprendre ce à quoi elle doit faire face quotidiennement — se rendre au travail à vélo quand le thermomètre indique -40 °C n'est pas une partie de plaisir. Cette personne doit aussi surmonter d'autres difficultés qui ne nous viennent même pas à l'esprit ici au pays.*

Dora Kay

Ne critiquez pas une personne pendant une réunion. Parlez-lui à l'écart après et soyez honnête, mais aidez-la à sauver la face.

Ne faites pas de promesses que vous n'êtes pas disposé à tenir.

*Dans l'atmosphère chaleureuse d'un banquet on promet parfois d'envoyer un exemplaire d'un rapport ou d'une liste d'entreprises canadiennes œuvrant dans l'industrie électronique. J'entends constamment des Chinois dire qu'on leur avait promis des choses qu'ils n'ont jamais reçues. Pour eux, c'est très important. Vous leur donnez l'impression de manquer de sincérité.*

Arlyle Waring

*Il m'est arrivé de promettre à des gens de vendre des cassettes en leur nom et de ne rien faire parce que ces dernières n'étaient pas très bonnes. J'ai très mal agi. Je leur ai fait perdre la face. J'aurais dû faire quelque chose — n'importe quoi — et communiquer avec eux. Il m'est dorénavant impossible d'entrer en relation avec ces personnes.*

Hannah Fisher

Pour les usines chinoises, il est plus facile de recevoir des télécopies en chinois. Il existe de nombreuses sociétés qui offrent un service de traitement de texte en chinois; les étudiants étrangers d'origine chinoise aiment aussi l'occasion de gagner de l'argent supplémentaire.

Les communications peuvent se révéler difficiles; souvent les télécopies restent sans réponse et les appels téléphoniques ne sont pas toujours transmis.

### Le sens de la hiérarchie

Dans un système qui offre moins de récompenses matérielles qu'au Canada, la reconnaissance se mesure souvent aux postes de prestige et à l'influence qui s'y rattache. Il importe donc de se montrer respectueuse du poste. Comprenez les hiérarchies bien définies de la Chine et apprenez à travailler avec elles.

Utilisez judicieusement votre poste pour aider vos relations de niveau intermédiaire à obtenir ce dont elles ont besoin de leurs patrons.

*Par exemple, il peut arriver qu'un client me demande de suggérer à ses cadres supérieurs d'envoyer des employés de son entreprise en formation au Canada. Si c'est moi qui le propose, ils en trouvent automatiquement le besoin, mais si c'est mon client qui fait la suggestion, on en conclut qu'il cherche à se faire payer un voyage.*

Dora Kay

Occasionnellement vous devrez peut-être circonvenir le système et accéder aux cadres de direction. Non seulement sont-ils occupés et difficiles à rencontrer, mais il faut les aborder avec tact car vos relations n'apprécieront peut-être pas que vous demandiez à leurs patrons d'intercéder. Les événements officiels ou les tiers fourniront peut-être des occasions.

*Certains événements officiels qui attirent des cadres de direction ne sont pas seulement protocolaires, mais permettent aussi de parler affaires. Les Chinois s'attendent à ce que nous nous en servions; c'est ce qu'ils font. Nous pensons souvent : « Je ne peux pas lui parler, je ne le connais pas ! » Erreur. Il faut être prudente dans notre manière d'aborder ces gens à cause du peu de temps dont nous disposons. Vous pouvez aussi les inviter à des réceptions organisées par votre entreprise, ou demander à un tiers de les inviter. Les personnes plus âgées qui ont étudié à l'étranger et qui*

*occupent maintenant des postes de direction, qui travaillent toujours dans le secteur du commerce extérieur ou dans certaines organisations, ou avec qui vous entretenez des relations à demi-personnelles, peuvent faciliter ce genre de choses.* Arlyle Waring

*Il m'est arrivé d'avoir des ennuis avec une personne, et j'ai pu rejoindre son patron par l'entremise de sa secrétaire que je connaissais bien et qui l'avait accompagné au Canada.*

Maria Flannery

### D. Réunions

Expliquez aux gens à l'avance la raison pour laquelle vous voulez les rencontrer et envoyez-leur un ordre du jour. Obtenir des informations d'une bureaucratie prend du temps. Soyez aussi précise que possible pour être en mesure de déterminer tôt si ce sont les personnes qu'il faut rencontrer.

*Dans une énorme bureaucratie, lorsque vous voulez rencontrer un membre de la commission de la construction, il se peut que cette personne soit responsable des pompes à eau plutôt que du réseau d'épuration des eaux-vannes.*

Arlyle Waring

Afin de gagner de la crédibilité, dirigez les réunions d'une manière officielle et respectez l'étiquette. Écoutez discrètement et poliment les allocutions d'accueil des Chinois et leur bref exposé sur leur société.

*Écoutez. Les Canadiens se disent : « Finissons-en avec ceci et mettons-nous à l'œuvre. » C'est peut-être la seule fois que le chef de l'usine, M. Wu, vous dira combien d'ouvriers il dirige, quels sont leurs quarts de travail, où ils s'alimentent en énergie, combien de jours l'usine est fermée chaque semaine. Ces renseignements se révéleront essentiels plus tard quand vous traiterez avec ce groupe. Écoutez !* Arlyle Waring

Après les présentations, passez directement et avec concision à votre ordre du jour, minimisant le bavardage. Étant donné qu'il peut y avoir des problèmes de langue, expliquez très clairement ce que vous voulez sans perdre l'occasion qui vous est offerte.

*Si je connais déjà le groupe, j'évite les généralités. Je le mets tout simplement au courant de tout ce qui se passe dans ma société — les nouveaux projets ou les nouvelles orientations — pour aborder ensuite mon projet précis.*

Dora Kay

Reconnaissez les niveaux d'autorité; peu importe qui est le porte-parole ou le traducteur, adressez-vous aux cadres supérieurs.

*... les horreurs dont nous sommes témoins. On ne s'adresse qu'à la personne qui parle anglais sans tenir compte du président ! Le vieux M. Wu qui, de toute façon, ne voulait pas rencontrer ce Canadien mais qui l'a fait parce que M. un tel le lui a demandé, n'oubliera pas cet affront.* Arlyle Waring

On désapprouve les blagues racontées pendant des réunions officielles, même avec des Chinois que l'on connaît bien.

Si vous n'êtes pas certaine d'un fait, indiquez que vous vérifierez cette question et que vous y reviendrez. Il se peut que quelqu'un prenne note de tout ce qui se dit.

Continuez de vous montrer intéressée même lorsqu'ils discutent entre eux en chinois.

Soyez à l'écoute des subtilités du langage corporel qui peuvent vous fournir des indices.

*Habituez-vous à être très éveillée et sensibilisée aux mouvements des yeux et des mains des gens — plus que vous ne l'êtes ici. Leur culture est tellement ancienne et tellement profonde, que nous pouvons les offenser sans nous en rendre compte.* Hannah Fisher

Si vous recevez une délégation chinoise au Canada, persuadez vos collègues et les cadres supérieurs d'adopter un format de réunion plus officiel, à la manière des Chinois.

*Lorsque la délégation chinoise a visité le siège social de l'entreprise, le président canadien est passé vite les saluer. Il ne s'est adressé qu'à une personne qui parlait un peu anglais et n'a même pas prononcé de mot d'accueil, parlant immédiatement de l'entreprise. Ce fut une rencontre embarrassante qui a entravé la productivité.* Arlyle Waring

Arlyle Waring recommande d'apprendre les règles culturelles et de s'y adapter, tout en demeurant fidèle à ses propres manières de fonctionner et aux valeurs canadiennes. Suivent d'autres points de vue :

*A l'époque de mes premiers voyages en Chine, j'étais jeune, impétueuse, insolente — probablement détestable aux yeux des Chinois. Si seulement quelqu'un m'avait fait comprendre l'importance de laisser mon moi à la porte, de parler doucement, de m'excuser en bonne et due forme et de trouver d'autres moyens de me montrer respectueuse. Si seulement quelqu'un m'avait conseillé de me calmer pour que je comprenne à quel point mon comportement pouvait être nuisible.* Hannah Fisher

*Soyez fidèle à vous-même. Soyez naturelle. Vous pouvez être tranquille au cours d'une réunion, mais vous ne pourrez pas vous cacher indéfiniment — pas après quelques banquets. En Chine, ou bien vous enlevez votre masque ou quelqu'un vous l'arrache.*

Dora Kay

Cependant, les femmes interrogées confirmaient à l'unanimité l'importance de s'exprimer avec soin.

*Les Chinois détestent les Nord-Américains hargneux qui disent : « J'en ai besoin et vous aurez de mes nouvelles si je ne le reçois pas. » Ils disent qu'ils m'apprécient parce que je suis différente. Je dis plutôt : « M. Wu, comment devrais-je m'y prendre pour accomplir ceci ? Je ne réussirai que si vous m'aidez ». J'utilise son nom, je me montre respectueuse à son égard.*

Maria Flannery

Certaines croient que lorsqu'il est nécessaire de faire des commentaires négatifs, les femmes sont plus efficaces que les hommes.

*Chose étrange, une femme a un avantage. A leurs yeux, une réprimande venant d'une femme semble moins sérieuse que si un homme l'avait formulée ! C'est comme si votre mère vous parlait; mais si votre père doit vous parler, c'est vraiment sérieux.*

Dora Kay

*Je dis : « Je vous apprécie et j'aimerais vous voir réussir, mais je ne peux continuer de me faire critiquer à votre place. Voilà pourquoi je dis que votre façon de faire la dernière fois était inacceptable. Voici où vous vous êtes trompé : ici, ici, et ici.*

Maria Flannery

## E. Us et coutumes

Les Chinois accordent énormément d'importance à la famille. Ne soyez pas indiscrete, mais soyez disposée à vous renseigner sur leur famille et à parler de la vôtre.

Les Chinois aiment faire des cadeaux. Faites la distinction entre les cadeaux à vos relations d'affaires et ceux que vous offrez à vos amis. Faites preuve d'ingéniosité en choisissant les cadeaux aux entreprises (on fait un usage exagéré de macarons et de livres sur le Canada); et donnez de petits cadeaux personnels, prenant garde de ne pas gêner les Chinois qui devront peut-être les remettre à leurs unités de travail.

## Rencontres sociales

Les banquets, les déjeuners et les réceptions sont courants et servent à traiter d'affaires tout comme à établir des relations.

*Rendez-vous à la réception en sachant qui vous voulez voir et ce que vous voulez dire. Apprendre à profiter d'un banquet prend plusieurs années. Mes clients me disent : « C'est sensationnel ! Vous avez abordé une foule de questions, » mais songez que vous ne reverrez jamais cet homme. Si vous le rencontrez un soir à une cérémonie d'ouverture ou à une autre réception, et que vous voulez connaître son point de vue sur un sujet quelconque, c'est votre seule occasion.*

Arlyle Waring

On considère qu'il ne convient pas à une femme de lever son verre chaque fois qu'on porte un toast. Les Chinois vous encouragent peut-être par simple politesse, ou il se peut même que certaines gens tentent de vous enivrer. Refusez poliment en disant que l'alcool vous fait sommeiller ou vous indispose. Vos associés masculins devraient probablement en faire autant. Montrez-vous chaleureuse à l'égard de vos collègues chinois, ne choisissez que des moyens qui les mettent à l'aise.

*Un tel a une nature très chaleureuse. Il offrait un banquet en l'honneur de M. Wu. Levant les yeux, je l'ai aperçu encerclant le bras du Chinois qui a fait une drôle de mine.*

Arlyle Waring

## Rapprochement des relations

Cultivez une autre sorte d'amitié en Chine. Rendez relativement plus de services à vos amis chinois, et donnez-leur l'occasion de vous en rendre davantage. Souvent, les Nord-Américains créent rapidement une intimité superficielle mais ne se dérangent vraiment que pour des amis de longue date. Quoiqu'au début les Chinois puissent être assez formalistes, ils peuvent se montrer très chaleureux et très généreux avec des amis intimes et peuvent être blessés si on ne leur rend pas leur bonté.

Ne vous invitez pas chez les gens. Leurs demeures étant spartiates, les Chinois pourraient se laisser intimider par les

visites d'amis « riches ». Ne passez pas les voir sans préavis. Il faut mettre les services de la sûreté du quartier au courant de la visite d'étrangers. Cependant, si des amis vous invitent chez eux, acceptez. N'oubliez pas d'apporter des cadeaux pour tous les membres de la famille si vous en avez un pour votre ami.

Il se peut qu'on vous demande de l'aide financière ou d'aider à faire admettre les enfants de certaines gens dans une université américaine. N'aidez que vos amis les plus intimes, car donner l'impression de rendre de grands services peut projeter une ombre sur vos affaires.

Outre les contacts physiques fréquents dans la rue, les gens se touchent rarement en public. Normalement, ils se serrent la main. Ne posez des gestes d'affection qu'avec vos amis intimes, quoiqu'il soit permis de toucher de façon amicale les personnes âgées et les enfants.

Invitez vos amis chinois et leurs collègues chez vous pendant leur séjour au Canada. Ils se plaisent dans l'atmosphère détendue et intime des dîners en famille.

Chanter est un des passe-temps préférés des Chinois. Soyez prête à chanter des chansons canadiennes.

Le paysage, les mets ou les produits de la région dont une personne est originaire, surtout si vous y êtes allée, sont des sujets de conversation qui aident à briser la glace. Il est aussi courant de s'interroger sur les familles,

les enfants, leur âge, ou sur leurs passe-temps. Acceptez que vos amis chinois vous interrogent sur votre âge, votre salaire, votre espace vital, votre statut civil, vos enfants, car à leurs yeux, ces détails sont moins personnels et moins intimes qu'ils peuvent l'être pour nous.

Un sens de l'humour, de bon goût, est apprécié.

*En compagnie d'une personne plus âgée et qui aime quelque peu plaisanter, je porte un toast russe. « A nos époux et à nos bons amis, qu'ils ne se rencontrent jamais. » C'est un vrai régal. Les filles rougissent, les garçons rient et les plus âgés sont enchantés.*

Maria Flannery

*Je sais presque toujours ce qu'on décidera dès la première rencontre. Il suffit de les surveiller et d'écouter leurs réponses. Si vous entendez un commentaire négatif, par exemple que l'immeuble est en voie de réparation, ou que le gouvernement ne s'intéresse pas à cette idée, vous savez que la réponse est négative. Si on dit : « Nous verrons. Si c'est gratuit, nous tenterons de nous y rendre.*

*Si nous pouvons trouver le professeur Wu, vous pourrez peut-être... », la réponse est plus positive. Si quelqu'un se lève et part, vous savez qu'ils entament leurs recherches. Si vous les voyez écrire et que personne ne bouge, vous savez que vous avez beaucoup de chemin à faire.*

Maria Flannery

**Tenue vestimentaire**

Portez un costume comme le font les Canadiens, même si les Chinois ont tendance à adopter une tenue plus détendue.

*Peu importe si vous faites plus sérieuse que les Chinois. Vous devriez avoir l'air différente. Ils s'y attendent.* Arlyle Waring

*Il ne leur est pas toujours possible d'obtenir de beaux vêtements comme les nôtres. Honorez-les en portant de belles choses; la beauté et le bon goût les fascinent.* Maria Flannery

## LES FEMMES D'AFFAIRES CANADIENNES À HONGKONG

### Introduction

Pour les Canadiens, Hongkong est une minuscule colonie indépendante où il est possible de faire fortune par le travail ardu, l'esprit d'entreprise et la concurrence acharnée. Les Canadiens sont aussi au courant de l'insécurité qui règne à Hongkong en raison de son retour à la Chine en 1997, retour qui donne lieu à un flux important d'investissements et d'immigrants vers le Canada. En 1991, le commerce bilatéral avec cette île se chiffrait à 1,8 milliard de dollars, dont une partie était attribuable aux biens fabriqués en Chine. Les entrepôts sont nombreux à Hongkong et cette île est le deuxième port à conteneurs au monde; Hongkong joue plutôt un rôle d'intermédiaire et réinstalle de plus en plus ses usines de fabrication à faibles salaires en Chine continentale.

Par rapport aux femmes des autres pays asiatiques, celles de Hongkong sont très en vue dans le monde des affaires. Ayant depuis toujours une influence sur l'administration de la fortune familiale, les femmes modernes sont souvent à la tête de leur entreprise ou dirigent celle de la famille. Certaines familles traditionalistes leur refusent le poste de chef quoique les familles riches préparent souvent leurs filles pour les postes de cadres supérieurs de la même façon qu'elles préparent leurs fils. Les femmes peuvent aussi gravir les échelons. La baronne Lydia Dunn, qui a débuté comme secrétaire, est grandement admirée pour avoir accédé au titre de chevalière.

Les femmes de Hongkong ont des professions depuis des décennies. A son arrivée en 1977, Elizabeth L. Thomson, qui a été interrogée, a remarqué des avocates aux cheveux gris, ce qui était rare au Canada à cette époque.

### A. Pratiques commerciales

#### Généralités

Les affaires à Hongkong sont plus occidentalisées qu'ailleurs en Asie; les participantes ont donc fait peu de commentaires sur ce qui distingue les pratiques commerciales de Hongkong de celles du Canada. Cependant, la culture de l'île est toujours chinoise et il faut prendre le temps de s'y habituer.

*Quelques personnes ont travaillé pour ma société à Hongkong au cours des six derniers mois. Elles ne savaient tout simplement pas comment interpréter l'attitude des gens. Après les réunions*

*auxquelles nous assistions, elles me livraient leur pensée. Je leur disais : « Êtes-vous certains de ce que vous avancez ? Je ne suis pas d'accord. Il me semble qu'il voulait dire ceci et que nous devrions lui répondre cela. » Seule l'expérience des années permet de passer un tel jugement.*

Elizabeth L. Thomson

Les gens apprennent l'anglais et s'en servent en affaires. Néanmoins, il est utile de connaître le chinois.

*Pour y vivre pendant une période quelconque, il faut apprendre le cantonais.*

Marietta Nuyens

Comme partout en Asie, les affaires se font grâce aux relations personnelles.

*Les connaissances constituent un des éléments essentiels du commerce en Asie. Cette société est axée sur les relations. Il s'agit de rester en contact avec les gens, d'établir des relations personnelles. Habituellement, les femmes excellent à ce chapitre. Elles devraient donc réussir très bien à Hongkong.*

Elizabeth L. Thomson

Il faut être prêt à embaucher et à former ses propres directeurs car Hongkong souffre d'une pénurie de gens qualifiés.

La possibilité de fonctionner à partir d'un bureau ou d'un agent installé à Hongkong ouvre aussi d'autres portes. Dora Kay, qui a tenté de diriger son entreprise à partir de Hongkong et du Canada, trouve qu'il est difficile de rester en contact à partir du Canada. Elizabeth L. Thomson, qui vit à Hongkong, fait le commentaire suivant :

*S'il y a moyen, je ne crois pas que les sociétés canadiennes devraient envoyer leurs employés vivre à Hongkong. C'est une entreprise trop coûteuse qui n'est qu'un gaspillage d'argent. Après avoir mis deux ans à connaître le marché local, les employés voudront rentrer chez eux.*

Elizabeth L. Thomson

Dans les cercles d'affaires de Hongkong, l'âge est respecté.

*Voici ce que j'ai dit à un des mes plus jeunes clients (canadiens) : « Je ne veux pas que tu te ailles à Hongkong. Je veux une tête aux cheveux gris à cette réunion. Reste chez toi. Cesse de me demander pourquoi. Accepte simplement le fait que je connais les gens de Hongkong et leurs valeurs. »*

Elizabeth L. Thomson

On respecte aussi la réussite.

*Habituellement les hommes sont extrêmement bien mis : ils portent une chemise, une cravate et des souliers dispendieux. Les femmes suivent la mode de près. On aime voir des gens afficher leur réussite.*

Elizabeth L. Thomson

Soyez amicale, chaleureuse et polie, mais affirmez-vous s'il y a lieu.

*Certaines des femmes de Hongkong sont tellement dures que j'entends des gens dire qu'ils ne veulent pas traiter avec elles !*

Elizabeth L. Thomson

Il est préférable de demander conseil avant de donner des cadeaux ou d'en offrir.

*Pendant leur premier séjour à Hongkong, les Canadiens devraient se montrer très prudents à cet égard. Ils ne savent pas ce qui convient et ce qui ne convient pas. Ils ne devraient même pas songer à offrir des cadeaux — si ce n'est des souvenirs tels que des stylos au nom de la société. Si des gens de Hongkong leur offrent des cadeaux, les Canadiens devraient consulter quelqu'un qui connaît vraiment bien la culture pour savoir quoi faire lors de leur prochain voyage.*

Elizabeth L. Thomson

La vie à Hongkong est aussi rapide qu'on le dit. Elle ne convient ni aux timides ni à ceux qui ont peur des risques.

A mesure qu'augmentent les coûts de la main-d'œuvre, les usines sont installées en Chine continentale, souvent dans la province de Guangdong où on parle le cantonais, comme à Hongkong. La plus grande partie de ce commerce s'effectue toujours par l'entremise des sociétés de Hongkong. Quoique ces deux régions échangent et coopèrent beaucoup, on voit s'accroître une certaine rivalité entre elles. De nombreux habitants de la Chine continentale préféreraient supprimer les intermédiaires de Hongkong.

Aussi moderne et occidentalisé qu'il soit, Hongkong garde sa culture chinoise. Il faut qu'on vous connaisse et qu'on vous fasse confiance, pour que vos conseils soient acceptés.

*Alors que les clients canadiens acceptent toujours mes conseils, mes clients chinois les refusent souvent. Ils croient probablement leurs amis plus qu'ils ne me croient. Et à mon avis, ceci relève davantage de mon statut d'étrangère que du fait que je suis une femme.*

Elizabeth L. Thomson

Les entreprises de Hongkong sont souvent de petites sociétés familiales de moins de 50 employés.

Toutes les femmes interrogées ont insisté sur l'importance de ne pas combiner humour et affaires.

*On ne parle que d'affaires. Ne faites pas d'humour pendant la conversation.*

Elizabeth L. Thomson

L'argent parle à Hongkong et les gens ont l'esprit d'entreprise. Soyez prête et organisez-vous.

Respectez les différences culturelles.

*Laissez-vous pénétrer par la culture. Je crois que les femmes ont l'avantage à cet égard.*

Marietta Nuyens

Il faut s'attendre à ce que vos contacts chinois aient accès à la technologie occidentale.

Dans le secteur informatique, la surveillance du personnel chinois est moins nécessaire que celle du personnel canadien.

*Comme ils avaient moins besoin d'apprendre sur le tas, j'ai adapté mon style. De toute façon, c'est ce qu'on fait naturellement avec d'autres gens.*

Marietta Nuyens

C'est très stimulant de se tenir au courant du milieu des affaires qui est complexe et en évolution rapide à Hongkong.

*Lors de conférences à Hongkong sur le commerce avec la Chine, j'ai assisté aux discours de véritables experts — des gens ayant accumulé une expérience directe. Par contre je me suis aperçue qu'au Canada je devais assister à de nombreuses conférences où les intervenants prétendaient être bien informés et expérimentés, mais ne l'étaient pas du tout. Je savais exactement où ces gens se situaient.*

Elizabeth L. Thomson

Les réseaux féminins, par exemple ceux qui sont établis par l'entremise de groupes tels que la Business and Professional Women's Association à Hongkong ou le Women Business Owners Club, sont une source précieuse de contacts.

*Toute personne qui arrive à Hongkong est invitée à assister à nos réunions. Si vous dites : « Je suis à la recherche de boutons, » quelqu'un vous répondra « Eh bien ! je suis médecin, mais mon ami est propriétaire d'une usine de boutons, » ou, « La fille de l'amie de ma femme... »*

Elizabeth L. Thomson

## Négociations et contrats

Les négociations dépendent des prix et il se peut que les clients n'aient pas l'habitude de rémunérer les experts-conseils. Les négociations sont habituellement de courte durée.

On accorde énormément d'importance au service et à la qualité.

On conclut habituellement un contrat par écrit.

Il faudra peut-être poursuivre les clients pour se faire payer.

*Il faut toujours les facturer et ensuite les appeler une ou deux fois.*

Marietta Nuyens

## **B. Préparatifs**

Bien qu'elles ne se soient pas particulièrement préparées à commercer à Hongkong, les femmes interrogées ont fait les commentaires suivants :

*Les cabinets de comptables publient de petits livres d'information. Il faut connaître les informations de base, autrement la crédibilité peut se perdre sur le champ. J'ai rédigé moi-même des guides pour entrepreneurs à Hongkong. Mais mieux vaut s'entretenir avec les gens. Je tenterais de soutirer des informations à un groupe de gens — des membres d'une grande ou d'une petite entreprise, des expatriés, une personne qui a déjà dirigé sa propre entreprise, un avocat ou un comptable. Il faut passer leurs propos au crible, les soupeser et continuer de poser des questions. En Asie, il est préférable d'avouer ne pas tout connaître et de vouloir en savoir davantage.*

Elizabeth L. Thomson

## **C. Mettre à profit ses relations**

### **Nouer de solides relations d'affaires**

En comparaison du Canada, Hongkong est minuscule. Il n'est donc pas difficile d'établir des liens avec quelques personnes clés.

*Nos contacts étaient bien informés sur la collectivité dans son ensemble. Nous n'avions pas vraiment besoin de nous brancher sur un réseau mais nous avons obtenu de nombreuses recommandations.*

Marietta Nuyens

Les contacts réputés ne sont pas nécessairement les passe-partout du marché.

*Cultivez une très bonne relation avec une personne qui connaît vraiment le milieu des affaires, qui n'a pas été affectée pour trois ans par une grande société, et dont les connaissances ne se limitent pas à M. Li Ka-shing. A titre d'entrepreneur en Asie, vous ne rencontrerez probablement jamais M. Li Ka-shing et vous n'avez pas de temps à perdre avec une personne désireuse de vous régaler d'histoires à son sujet. Vous voulez aller droit aux usines, ce que vous faites par l'entremise de ressources telles que le Hong Kong Trade Development Council. Ces ressources vous fourniront des listes d'usines auxquelles vous pouvez vous adresser directement — il suffit de communiquer par télécopieur.*

Elizabeth L. Thomson

Les femmes interrogées ont puisé aux sources suivantes pour trouver les contacts commerciaux : le Commissariat du

Canada à Hongkong, le Hong Kong Trade Development Council, le Hong Kong Productivity Council, la Chinese Manufacturers' Association, la Chambre de Commerce du Canada, les bureaux commerciaux des provinces, les associations industrielles qui peuvent avoir des associations sœurs à Hongkong et les clubs philanthropiques comme le Club Rotary, le Club des Lions, et autres.

Il est habituellement plus difficile de trouver des investisseurs prêts à vous connaître et à vous faire confiance que de trouver des fournisseurs.

*Il faut attendre longtemps si vous représentez une société indépendante et que vous créez votre propre réseau d'investisseurs, vos propres relations. Le sentiment d'appartenance familiale dont vous avez besoin s'établit lentement. Il faut faire preuve de beaucoup de patience et de force de caractère et ne pas se laisser décourager.*

Hannah Fisher

M<sup>me</sup> Fisher était l'une des deux femmes interrogées qui croyaient que, de temps en temps, le fait d'être femme pouvait influencer sur le déroulement des négociations.

*Je crois qu'on nous a surveillées de près, et mises à l'essai. Pas de façon négative. Mais il s'agit d'énormes contrats et les clients veulent savoir si le fournisseur est à la hauteur, s'ils peuvent compter sur lui. Évidemment, c'est également plus difficile en Amérique du Nord pour une femme.*

Hannah Fisher

M<sup>mes</sup> Thomson et Nuyens ont fait remarquer que les femmes d'affaires pourraient avoir de la peine à se faire prendre au sérieux par les Britanniques de Hongkong, mais jamais par les Chinois.

*Je n'ai jamais eu l'impression que les Chinois ne me prenaient pas au sérieux parce que j'étais une femme ou une étrangère. Je crois que les étrangers jouissent d'un statut spécial auprès des Chinois de Hongkong en raison de la présence britannique dans cette contrée.*

Marietta Nuyens

### **Recommandations**

Les recommandations sont essentielles à Hongkong tout autant qu'elles le sont ailleurs en Asie.

*Il est très important de nommer la personne qui vous recommande pour expliquer qui vous êtes, votre statut, depuis combien de temps vous êtes en affaires.*

Elizabeth L. Thomson

Qui devrait vous recommander ? Le Commissariat du Canada ou un autre entrepreneur.

*Trouvez un membre des associations commerciales au Canada, une personne ayant cumulé une véritable expérience riche et concrète. Invitez-la à déjeuner. Posez-lui une liste de questions. Essayez de la convaincre de prendre parti pour vous. Demandez-lui de faire partie de votre conseil d'administration à titre d'expert-conseil, invitez-la à un barbecue chez vous, ou à une autre activité. Ce qu'il faut chercher, c'est le genre de conseiller qui vous dise : « Arrivée à Hongkong, allez voir mon ami, M. Wong à l'usine et il vous aidera. »*

Elizabeth L. Thomson

### **Cultiver les relations d'affaires à la manière de Hongkong**

Si quelqu'un s'est montré particulièrement aimable ou a ouvert une nouvelle entreprise, envoyez-lui des fleurs. Remerciez les gens en les invitant à dîner. Prévoyez rendre davantage service à vos clients que vous ne le feriez au Canada; à Hongkong, les affaires et l'amitié ne sont pas aussi nettement délimitées.

*Vous faites toutes sortes de choses. Vous rendez n'importe quel service aux gens. Vous vous occupez de faire réparer leurs souliers, vous envoyez de l'argent à leurs enfants — toutes sortes de choses.*

Elizabeth L. Thomson

### **Le sens de la hiérarchie**

Tout comme dans les autres pays asiatiques, à Hongkong la hiérarchie est plus importante qu'au Canada.

*Composer avec la hiérarchie exige d'être parfaitement au courant du système ! Il faut arriver à comprendre où réside le pouvoir, ce qui prend du temps. Et il y a des règles à suivre. Une fois la négociation commencée avec une personne, il faut continuer avec elle. Il faut retourner à son contact et demander à cette personne de soumettre votre proposition au président. Il faut respecter cette voie jusqu'à ce que ce dernier en autorise la modification. Les gens n'apprécient pas de voir la hiérarchie bousculée.*

Hannah Fisher

*Il faut arriver à comprendre qui se trouve à l'échelon le plus élevé, à qui s'adresser vraiment et comment les pouvoirs sont partagés à la réunion. Pour ce faire, il faut écouter et surveiller ce qui se passe, observer qui impose le respect. La meilleure façon de procéder consiste à assurer la présence d'une personne qui parle la langue, qui peut expliquer ce qui se passe. Il est difficile d'interpréter ces signaux culturels quand on n'y est pas encore habitué.*

Elizabeth L. Thomson

En appelant quelqu'un par son prénom, la personne fait preuve de familiarité et d'un manque de respect.

*N'utilisez pas le prénom d'un client — jamais. Les Nord-Américains diront : « Eh bien ! Sam, que dis-tu de ceci ? », en s'adressant à M. Chung, le directeur de l'entreprise ! Un homme de soixante ans ! Un homme vénéré de tous ! Et voilà que ce jeune parvenu canadien l'appelle « Sam ». Pendant ce temps, M. Chung l'appelle « M. un tel » mais il ne comprend pas.*

Elizabeth L. Thomson

### **D. Réunions**

Apportez plus de cartes de visite que vous ne le faites pour un voyage d'affaires au Canada.

*Le protocole est tellement complexe que de nombreuses personnes qui se rendent à Hongkong violent les règlements. Vous DEVEZ avoir une carte de visite; c'est absolument essentiel. Tellement de gens arrivent sans cartes ou n'en apportent qu'une cinquantaine et disent qu'ils n'en ont plus. Aussi, vos cartes doivent être imprimées en anglais et traduites correctement en chinois.*

Elizabeth L. Thomson

Arrivez aux réunions à l'heure; les retards sont inconvenants.

A leur arrivée aux réunions, accueillez les gens en vous levant et en leur remettant votre carte de visite tenue des deux mains. Identifiez-vous.

Pour éviter la confusion, organisez les cartes devant vous dans l'ordre dans lequel les gens sont assis autour de la table.

S'il s'agit d'une première réunion, faites bonne impression en expliquant la raison de votre présence.

*Vous devez dire : « Nous représentons telle et telle société, voici ce que nous voulons faire ici et nous vous avons été recommandés par M. Hung du Hong Kong Trade Development Council. Et il nous a dit — soyez très flatteur — que votre entreprise jouissait d'une excellente réputation et que vos produits n'étaient jamais défectueux. Nous aimerions donc faire des affaires avec vous. »*

Elizabeth L. Thomson

Les réunions démarrent souvent avec un échange de propos aimables quoiqu'à Hongkong il se peut qu'on passe assez rapidement aux affaires. Voici deux points de vue divergents :

*Je suis soucieuse d'être trop directe ou d'en venir trop vite au fait. Il faut tourner autour du pot pour quelque temps.*

Elizabeth L. Thomson

*Je trouvais que les réunions se déroulaient très rapidement et en venaient vite au fait, très sérieuses. Il n'y avait ni bavardage, ni conversations personnelles.*

Marietta Nuyens

Les réunions peuvent se prolonger et empiéter sur l'heure des repas pendant lesquels les discussions d'affaires peuvent se poursuivre.

Si vous recevez des gens de Hongkong à une réunion, offrez-leur une tasse de thé.

*J'ai assisté à tellement de réunions dans Bay Street pendant lesquelles on ne m'a jamais offert quoi que ce soit. Et je me disais : « Cet énorme immeuble compte six étages; ne pourriez-vous pas m'offrir une seule tasse de thé ? »* Elizabeth L. Thomson

Accompagnez vos invités jusqu'à l'ascenseur.

*J'ai remarqué qu'au Canada les gens vous font leurs adieux à la porte et vous laissent vous retrouver dans un immense édifice — chose qui ne se fait jamais en Asie. On reconduit toujours les gens à la porte d'entrée.* Elizabeth L. Thomson

Soyez polie, respectueuse et ne parlez pas trop fort; mais les gens de Hongkong respectent aussi la ténacité.

*Je ne serais pas abrupte, mais je serais directe.* Harma Hill

*Les Chinois ne savent que faire d'une personne qui au départ est trop turbulente et trop bruyante. De façon générale, les femmes peuvent sans problème être chaleureuses et amicales et faire preuve de respect et d'humilité. C'est ainsi qu'il faut établir vos relations. Après quelque temps, vous pouvez vous permettre d'être plus tenace — sans être agressive ni bruyante. Mais ils respectent une femme d'affaires qui dit : « Vous me demandez trop cher, » ou « Ces produits sont de mauvaise qualité. »* Elizabeth L. Thomson

## E. Us et coutumes

### Rencontres sociales

Les déjeuners et les dîners avec des clients sont monnaie courante, mais il se peut qu'on vous invite à des cocktails, à des réceptions ou à des réunions spéciales comme un dîner à bord d'un bateau loué.

### Rapprochement des relations

Il vous arrivera de rencontrer les familles de vos relations ou d'être invitée chez elles.

Hongkong est un centre conservateur; les poignées de main plutôt que les étreintes sont la norme.

*Étant étrangère, il m'arrive de temps en temps de donner une tape dans le dos de quelqu'un. On me le pardonne, mais je n'oserais jamais me comporter ainsi avec une personne que je ne connais pas bien.* Elizabeth L. Thomson

Brisez la glace pendant une conversation tout comme vous le feriez au Canada; renseignez-vous sur la culture en posant des questions.

### Tenue vestimentaire

Plusieurs des femmes interrogées ont fortement conseillé de « chercher à impressionner par la tenue, » surtout si vous êtes en quête d'investisseurs ou si vous circulez dans les milieux d'affaires plus influents. D'autres accordaient moins d'importance à la tenue. Voici les points de vue d'une avocate qui gère l'argent d'autres personnes, d'une cinéaste en quête d'investissements, d'une analyste de bases de données et d'une ingénieure/promotrice d'entreprises :

*Mon amie qui est esthéticienne soutient que si je faisais plus attention à moi et si je me faisais faire des soins de beauté une fois par semaine, je gagnerais encore plus d'argent. C'est ce que font toutes ses clientes asiatiques. Elles soignent leur extérieur; elles ont bonne mine. Elles attachent beaucoup d'importance à leur apparence. Nous, les Canadiennes, devrions en faire autant, surtout lorsque nous faisons des affaires en Asie. Parfois, les Nord-Américaines n'ont pas l'élégance requise en affaires. Ou elles portent des costumes étranges; les gens croient qu'elles manquent de goût, portant des chaussures de course avec un costume. Il n'est pas nécessaire d'avoir l'air conservateur, mais il faut être à la mode ! Être très soignée et bien vêtue, se faire les ongles, se faire faire des soins de beauté, se faire coiffer. Il faut porter des bas de nylon.*

Elizabeth L. Thomson

*Adoptez la tenue la plus conservatrice, la plus élégante et la plus coûteuse que vous pouvez vous permettre. Réfléchissez à ce que vous portez. Si j'en avais les moyens, je me ferais habiller par un couturier — tout, y compris le sac à main le plus conservateur possible et des chaussures de luxe. C'est en partie pour cette raison qu'on vous prend au sérieux. Dès qu'elle descend de l'avion à Hongkong, mon associée se fait faire les ongles avant de se rendre quelque part.*

Hannah Fisher

*En affaires, la tenue exigée est la même ici qu'au Canada.*

Marietta Nuyens

*A Hongkong, certaines femmes s'habillent comme si elles se rendaient à une grande fête. Je n'y comprends rien. Peut-être est-ce vrai que les gens ont tendance à juger sur la tenue. Néanmoins, je me contenterais de porter un costume sans essayer d'éblouir tout le monde.*

Dora Kay

## LES FEMMES D'AFFAIRES CANADIENNES AU JAPON

### Introduction

Le Japon est le deuxième partenaire commercial du Canada. En 1991, le commerce bilatéral avec ce pays se chiffrait à 17,36 milliards de dollars. Le Japon compte 123 millions d'habitants qui constituent un des groupes de consommateurs les plus exigeants au monde. En mesure de se permettre un énorme choix de biens d'importation, les Japonais savent faire leurs choix et s'attendent, plus que les Nord-Américains, à des produits et à des services de qualité supérieure. Leur marché intérieur se fonde sur une méthode de production en temps opportun — maintenir de petits inventaires et assurer une livraison rapide. Les concurrents dont le rendement est médiocre ne survivent pas. Quoique les sociétés canadiennes engagées dans les secteurs des techniques de pointe et de la fabrication réussissent à pénétrer sur le marché japonais, les marchandises constituent toujours les principales exportations du pays : les minéraux, le charbon et les produits du bois. La pénétration sur ce marché exige des niveaux de rendement élevés et de la persévérance.

De nos jours, presque 40 p. 100 des Japonaises travaillent à l'extérieur du foyer. Comme le pays offre de meilleures possibilités d'avancement aux postes de gestion, de nombreuses jeunes femmes retardent le mariage et travaillent pour le compte de petites et de moyennes entreprises ou entrent au service de sociétés étrangères installées au Japon. Cependant, face à une grave pénurie de main-d'œuvre, les grandes sociétés japonaises pourraient, d'ici peu, se voir dans l'obligation de promouvoir leurs employées diplômées. Les sociétés japonaises comptent de plus en plus de femmes gestionnaires.

### Mythes courants sur le Japon

Il se peut que le commerce au Japon inquiète certaines femmes en raison du mythe selon lequel les femmes se butent à des obstacles particuliers. Voici quelques-uns de ces mythes :

**Mythe :** En Asie, c'est le Japon qui pose le plus de problèmes aux femmes d'affaires canadiennes.

**Réalité :** Le Japon est un marché difficile pour tous les gens d'affaires étrangers, peu importe leur sexe. Les femmes interrogées ne trouvent pas les Japonais excessivement durs et traiter avec eux ne les gêne pas. Parmi le groupe de personnes participant à cette étude, celles qui commerçaient principalement avec le Japon étaient plus nombreuses que celles qui faisaient des affaires avec n'importe quel autre pays d'Asie.

**Mythe :** Les Japonais n'acceptent pas les jeunes associées commerciales.

*A mes débuts, un représentant canadien à l'étranger m'a conseillé de laisser tomber. Merci du conseil, me suis-je dit.* France Bourdon

**Mythe :** Il faut être très tenace quand on négocie avec les Japonais. Une femme s'est facétieusement fait dire qu'elle aura fait ses preuves en négociations le jour où on « découvrirait un Japonais effondré devant sa porte. »

*Faux. Si j'avais fait perdre la face à un seul de nos clients et si je l'avais humilié à ce point, j'aurais échoué. Il faut entretenir des relations et vous ne pouvez vous permettre de rudoyer ni d'intimider les gens comme on le faisait peut-être jadis dans l'industrie de la pêche.* Kimberly Watson

**Mythe :** Les Japonais imiteront les produits.

*C'est ce qu'on entend depuis des années mais notre produit n'a pas encore été imité ici. Si vous voulez vendre sur le marché mondial, il vous faut sortir et faire connaître votre produit !*

Oonagh McNerney

**Mythe :** Les Japonais voleront des idées sans rien donner en retour.

*C'est du folklore. Ils vous donneront quelque chose en retour mais imposeront des conditions sévères. C'est un marché difficile et compétitif. Comme ils se montrent aussi durs avec une entreprise locale, pourquoi donc vous traiteraient-ils différemment ?*

Germaine Gibara

*Rétrospectivement, je dirais que nos ventes au Japon ont donné à notre entreprise un incroyable avantage sur le marché intérieur.*

*Selon les acheteurs nord-américains, l'acceptation de votre produit au Japon en confirme la qualité.*

Oonagh McNerney

## A. Pratiques commerciales

Les remarques suivantes des femmes interrogées figurent dans la plupart des ouvrages courants sur l'art de faire des affaires au Japon.

### Généralités

Attendez-vous à ce que les Japonais aient une vision à long terme des affaires.

Ils s'attendent à un produit de qualité, à un service rapide et excellent et à une livraison à la date convenue. Si vous ne pouvez satisfaire leurs exigences, évitez ce marché. Mais si vous en êtes capable, vous pouvez probablement écouler vos produits n'importe où au monde.

Les Japonais ont d'excellents systèmes de renseignements. Une des femmes interrogées a trouvé les brevets pour son produit sur le bureau de son client lors de leur première rencontre.

On respecte les règlements officiels et les femmes interrogées ont trouvé la culture commerciale équitable et honnête.

Tirer des leçons des pratiques commerciales japonaises : les cercles de qualité, la quête incessante de l'efficacité, l'ordre et les inventaires à temps opportun. Oonagh McNerney a découvert que ces pratiques pouvaient servir à motiver ses employés.

Choisissez vos agents avec soin car il se peut que certains recherchent des recommandations d'autres entreprises plutôt que d'accorder la priorité à vos intérêts.

La solution réside dans la coopération : lorsque vous vendez vos produits aux Japonais, soyez prêt aussi à acheter les leurs.

Aidez-leur à réduire les coûts et à épargner. Modifiez la méthode d'assemblage, achetez de plus grandes quantités de produits, collaborez à la réduction des prix ou obtenez des conditions de financement qui réduiront les coûts.

### Négociations et contrats

De façon générale, le Japon connaît moins de questions litigieuses que le Canada et les avocats interviennent moins souvent dans les négociations.

La négociation des prix peut se faire lentement et il peut être nécessaire de recommencer le processus.

*Les négociations avec les Japonais ressemblent à un jeu, ou à une danse qui débute le premier jour de la saison de la pêche. Après trois ans d'expérience, je sais ce qu'ils me doivent à la première réunion ! « Oh ! Le marché est terrible cette année. Nous ne voulons rien acheter et le prix est affreux. » La première réunion est donc une perte de temps. Elle est suivie d'une série de dîners et d'échanges amicaux, mais il n'arrive rien avant la quatrième ou la cinquième rencontre. Vous devez donc être patient et aborder l'expérience avec un esprit positif — ce sont d'agréables gens avec qui vous voulez approfondir vos relations. Renseignez-vous, ripostez à leurs commentaires sur les niveaux de consommation ou sur n'importe quoi, mais ne prenez pas les choses trop au sérieux. Gardez votre sens de l'humour.*

Kimberly Watson

Au Canada, il est possible de conclure un contrat rapidement pour en contester le libellé pendant de nombreuses années. Au Japon, la conclusion d'un accord représente un long processus minutieux et parfois frustrant. Cependant, comme tout le monde y participe, il donne lieu à très peu de litiges.

*Je suis simplement restée assise, sans bouger, leur donnant le temps de réfléchir. Ils me proposaient différentes modalités pour cet article du contrat, ce à quoi je répondais : « Désolée. Impossible d'accepter. » Cependant, je restais toujours calme, même si je rageais à l'intérieur. Les choses ont duré ainsi pendant trois semaines.*

France Bourdon

Les négociations contractuelles peuvent se prolonger, mais en soi le document peut être court.

Si un parti soutient que le gouvernement doit autoriser le contrat, consultez un tiers.

### Distribution

Habituellement, les délais de paiement au Japon sont de 120 jours plutôt que de 30 ou de 60 comme au Canada. Les Japonais accepteront peut-être de plus courts délais si les produits arrivent de l'étranger.

Les expéditions et les tarifs des marchandises pouvant porter à confusion, il est nécessaire de faire des recherches.

### B. Préparatifs

Renseignez-vous sur la culture et les méthodes commerciales.

*Comprenez et respectez la culture — c'est essentiel. Comprendre quels types de rapport les gens entretiennent au sein de leur culture, comprendre même le sens des révérences que se font deux personnes vous permettra de garder vos contacts. Je me suis bien préparée en*

lisant sur l'art de commercer avec le Japon et sur son style de gestion qui est en soi une philosophie. Les livres publiés par le ministère des Affaires extérieures et par la Délégation du Québec à Tokyo peuvent être très utiles.

France Bourdon

Les recherches et les lectures approfondies aideront, mais elles ne fourniront pas toutes les solutions.

La lecture et les études particulières sont évidemment essentielles. Cependant, s'entretenir avec d'autres gens d'affaires et leur rendre visite l'est tout autant. La première fois où je me suis rendue au Japon, le simple fait d'y être, d'être sensibilisée et de lire de nombreux livres et articles m'a beaucoup appris. J'avais aussi une secrétaire et des amis japonais. Cette visite et les visites ultérieures m'ont appris à commercer au Japon. Quand est venu le temps de préparer une stratégie commerciale, je me suis replongée dans les livres parce que je croyais y trouver la solution. Cependant, j'ai fini par l'inventer puisque « la » solution n'existe pas. Mais j'ai lu à peu près tous les livres qui expliquent comment percer l'industrie de l'automobile et comment en comprendre les rouages.

Germaine Gibara

Je lis sur les mœurs locales et sur d'autres sujets semblables. Mais vous devez vraiment faire vos propres recherches. Les agences officielles distribuent les mêmes renseignements à tout le monde. Ces renseignements sont inutiles à moins d'avoir une avance sur vos concurrents pour le même produit. En ce qui a trait aux rapports de marché, c'est moi qui ai rédigé en 1989 l'étude de marché du gouvernement fédéral sur la technologie japonaise de traitement de la roque ! Ces rapports peuvent être utiles à condition d'être à jour, mais ils sont vite dépassés. Les prix et les marchés se détériorent, surtout si vous faites le commerce de marchandises.

Kimberley Watson

Certaines personnes sont incapables de se préparer avant leur départ. Par exemple, Oonagh McNerney avait accès à très peu de documentation pertinente il y a une dizaine d'années ou plus, mais aujourd'hui elle est en mesure de donner des conseils pratiques.

Avant de partir, assurez-vous de très bien connaître votre produit. Apportez des brochures ou d'autre documentation rédigées en japonais ainsi que des vidéos ou des annonces publicitaires puisque presque tous les bureaux disposent de magnétoscopes. Ayez des photos de votre usine ou de votre bureau, ou de votre kiosque à une foire commerciale. Ces articles sont utiles parce que la plupart du temps vous avez un problème de langue et qu'une image en dit plus long que des paroles.

Apprenez au moins dix expressions utiles en japonais. On s'attend toujours à ce que vous apportiez des spiritueux, comme du Canadian Club ou du Scotch et il est important que vous le fassiez. Cependant des cadeaux peu coûteux et faciles à emporter, comme des T-shirts Club Monaco et des souvenirs des Blue Jays sont très populaires en ce moment. Assurez-vous d'avoir au moins 5 000 yens en argent comptant à votre arrivée. Vous pourrez ainsi acheter un billet d'autobus et être en route pour votre hôtel quelques minutes après avoir passé la douane. Attendez-vous à un long trajet en autobus pour vous rendre à Tokyo.

Préparez-vous à prendre le métro dont les stations semblent ensevelies très, très loin sous terre ! Pour faire des affaires au Japon, il faut communiquer avec autant de gens que possible en peu de temps. Donc, soyez prêt à emprunter souvent le métro, le chemin de fer JNR et les express. Si vous voyagez pour affaires, vous devez vous déplacer rapidement, et à Tokyo ce n'est pas en taxi.

Oonagh McNerney

Le milieu physique du Japon aussi lance des défis aux Canadiens.

Les foules ! Nous avons l'habitude de grandes salles et de bureaux spacieux. Là-bas, on a l'impression de se retrouver dans une cellule de religieuse.

France Bourdon

### C. Mettre à profit ses relations Nouer de solides relations d'affaires

Les participantes ont donné les sources de relations suivantes au Japon :

- les établissements d'enseignement;
- les anciens compagnons de classe au Japon;
- les maisons de commerce;
- les annonces publicitaires dans les magazines;
- l'Ambassade du Canada ou le Consulat;
- les recommandations et les présentations de contacts commerciaux au Japon;
- les foires commerciales;
- les experts-conseils.

Trouver des contacts n'est pas difficile mais il faut prendre le temps de trouver ceux qui sont efficaces.

La vente de deux conteneurs nous offrait d'énormes possibilités. J'ai sauté sur l'occasion sans réaliser que ce n'était pas la meilleure façon de faire connaître notre produit.

Pour une entreprise très technique, il est nécessaire d'établir une relation avec un professeur associé à une société japonaise. Au Japon, les universités et le monde des affaires sont intimement liés.

## Recommandations

Les recommandations auprès de sociétés japonaises peuvent faciliter énormément les premières relations.

*Essayez d'imaginer que vous êtes Japonais et que vous recevez un appel d'une personne qui vous donne un nom incompréhensible de société et dit parler au nom d'un étranger. De tels appels placent immédiatement les Japonais dans l'inconnu, car ils se demandent qui franchira la porte à l'heure convenue. Mon nom ne dit pas que je suis une femme. A mon arrivée ce serait la panique. Mais si quelqu'un d'autre téléphone pour dire : « Une femme qui travaille pour le compte d'un des principaux courtiers aimerait vous rencontrer et ne vous en faites pas, elle s'y connaît, » tout se déroulera très différemment.*

Deborah Zbarsky

Prendre le temps de trouver la personne appropriée qui présentera l'entrepreneur.

*Un ami que j'avais connu à Harvard travaillait pour une des maisons de commerce — elles sont puissantes au Japon. Il m'a donné des noms et expliqué la façon d'aborder ces gens. Je me suis ensuite servie de ces contacts et d'autres pour enfin rencontrer les personnes qui pouvaient m'accorder les recommandations, m'ouvrir des portes grâce à la lettre envoyée deux mois à l'avance et le dîner organisé par la suite — toutes ces choses qui font partie de l'étiquette des affaires au Japon. Mais il ne faut pas oublier que toute personne suffisamment intelligente pour les rechercher peut accéder à ces contacts. Il existe au Canada, aux États-Unis ou en Europe des gens qui peuvent ouvrir les portes. Il suffit de les trouver.*

Germaine Gibara

## Cultiver les relations d'affaires à la Japonaise

En Asie, il faut entretenir ses relations. Les Japonais, en particulier, adoptent une démarche plus officielle. Ils s'avisent souvent les uns les autres de leurs promotions et de leurs mutations. Les femmes interrogées disent qu'elles reçoivent toujours des avis de contacts qu'elles n'ont pas vus depuis des années. A moins d'avoir une raison précise, il faut continuer de communiquer avec les gens.

*Par exemple, quand je vivais au Japon, j'appelais quelqu'un si je lisais quelque chose sur son entreprise dans les journaux. Maintenant que je suis de retour au Canada, il me faut trouver d'autres raisons pour conserver ces relations parce qu'à elle seule une carte de Noël ne suffit pas. Chaque fois que je me rends au Japon,*

*j'appelle de nombreuses personnes. C'est parfois vraiment difficile car je ne sais trop quoi leur dire et je crains que ces gens ne m'aient oubliée parce que notre dernière rencontre remonte à longtemps. Mais il faut tout simplement persévérer.*

Deborah Zbarsky

Aussi, le processus qui sert à cultiver les relations d'affaires est-il plus complexe au Japon qu'au Canada.

*Le Japon a deux saisons — Noël et la nouvelle année et la fin de juin — pendant lesquelles les gens échangent des cartes de souhait et des cadeaux. C'est une des raisons pour lesquelles vous distribuez vos cartes de visite. Quand vient le temps d'envoyer les cartes de Noël, tous les gens que vous connaissez recevront les vôtres. Vous n'autorisez jamais personne à consulter votre fichier de cartes de visite; c'est l'équivalent de la liste de relations d'un journaliste. De toute façon, certaines personnes croient que c'est facile au Japon*

*parce que les gens n'ont qu'à se rendre chez un imprimeur pour faire faire leurs cartes de Noël. Je trouve ce procédé difficile parce que les Canadiens n'ont pas appris à fonctionner de la sorte.*

Deborah Zbarsky

Péchez par excès en envoyant des lettres et des télécopies.

*Avec mes clients ou avec mes sources d'information, tels que les porte-parole de sociétés, les relations sont assez officielles. Quand je leur écris, c'est dans ce style : « Je vous écris pour annoncer que je viens de créer ma propre entreprise. » Il faut se servir de ce genre de prétexte. Ils ne veulent pas vous entendre dire : « Salut, je reviens tout juste de vacances. »*

Deborah Zbarsky

A mesure que les gens se rapprochent, les notes personnelles aident à rester en relation.

*Je ne manque jamais d'envoyer des cartes de Noël. Cette année les choses ont changé à la suite de la naissance de mes jumeaux. Je n'ai donc pas manqué d'informer mes clients que je prenais un congé de maternité. Ils ont ainsi l'impression que vous vous montrez reconnaissants de votre relation d'affaires avec eux et que vous les mettez au courant de ce qui se passe dans votre vie. Ils savent ainsi que vous n'apparaissez pas tout simplement du jour au lendemain, comme une fleur au printemps.*

Kimberly Watson

Il est payant de se rendre régulièrement au Japon pour cimenter les relations, surtout à l'étape de la recherche de clientèle.

*J'ai mis six mois à rectifier une erreur qui a failli me coûter mon contrat. Un problème ayant fait irruption en Europe, je n'avais pas mon dossier sous la main. J'ai donc envoyé des télécopies au Japon croyant me faire comprendre. Les choses ont mal tourné. J'ai dû interrompre ce que je faisais et reprendre les rapports en personne. Une fois que le projet a démarré, il est possible de se fier au télécopieur et au téléphone. Mais pas avant d'avoir signé un contrat et d'avoir réellement établi des relations de travail avec les Japonais. Jusqu'à ce moment, les négociations ne peuvent s'effectuer qu'en personne. Les Japonais ne maîtrisent pas les nuances de l'anglais aussi bien que les Canadiens. De toute façon, ils ne fonctionnent tout simplement pas de cette façon. Ils ne cultivent pas les relations par voie de télécopieur mais en personne. Il faut donc y consacrer du temps. Cet exercice se révèle éreintant — un séjour d'une semaine à dix jours tous les deux mois selon le nombre de clients à rencontrer. Mais cela en vaut la peine.*

Germaine Gibara

Ne considérez pas les contacts occasionnels comme admis.

*La première fois que vous les rencontrez, vous pourriez croire, du point de vue affaires, que cette personne est très gentille mais qu'elle ne peut pas vraiment vous rendre service. Mais cinq ans plus tard elle pourrait être en mesure de vous aider. Au Japon, les gens se déplacent constamment. Ils travaillent pendant deux ans dans la division du transport maritime pour passer ensuite à une autre division, et encore à une autre.*

Deborah Zbarsky

Si des collègues canadiens vous donnent les noms de contacts personnels au Japon, communiquez avec eux. Ils ont probablement l'habitude de recevoir des appels d'amis d'amis et pourront peut-être vous aider.

Participer aux foires commerciales annuelles ne suffit pas pour garder le contact.

*Les foires commerciales ne font pas l'unanimité. J'assiste toujours à la plus importante car il est essentiel d'être bien en vue. Mais les gens ne peuvent vous consacrer que très peu de temps — peut-être une seule rencontre. On n'a pas le temps de rester là à bavarder. Les gens ne semblent pas savoir que, de toute façon, ce n'est pas là que se font les vraies affaires. Ils croient y rencontrer tous leurs clients, mais les vraies transactions ont lieu plus tard, dans les bureaux. Vous pouvez prendre ces rendez-vous avant de quitter le Canada, mais souvent le téléphone de votre chambre d'hôtel se met à sonner et vous devez faire preuve de souplesse et vous plier à leurs programmes.*

Oonagh McNerney

## Le sens de la hiérarchie

Les Japonais fonctionnent dans une hiérarchie rigide qu'ils s'attendent à voir respecter par les étrangers. On s'accommodera peut-être de vos efforts de Nord-Américain pour la contourner et rencontrer un cadre supérieur. Mais vous risquez d'être pris pour un imprévisible ou, pis encore, de faire perdre la face à votre homologue japonais aux yeux de ses collègues et de ses supérieurs. De façon générale, évitez de communiquer avec les échelons supérieurs de la hiérarchie ou de contourner cette dernière. Si votre relation vous pose un problème, commencez par consulter un employé du même niveau.

*Il est essentiel de comprendre la hiérarchie et d'en tenir compte. Le président rencontre le président d'une division, mais mon ingénieur principal ne devrait pas tenter de rencontrer le président. Il est extrêmement difficile de passer outre. Vous pouvez traiter avec quelqu'un à un échelon inférieur, mais non supérieur. C'est inacceptable. Les Japonais accepteront peut-être de vous rencontrer, mais ils ne se montreront pas. Ils enverront une autre personne; pourquoi alors les offenser ?*

Germaine Gibara

*Il m'est arrivé d'aborder avec succès d'autres courtiers japonais pour leur expliquer que je trouvais qu'une personne dans telle ou telle entreprise ne valait rien; que je voulais traiter avec son patron, et savoir comment m'y prendre. Ils m'ont parfois aidée. Ils me répondaient : « J'irai lui parler, » ou quelque chose du genre. Mais à d'autres moments, cette méthode a échoué et la relation avec la société s'est tout simplement détériorée.*

Deborah Zbarsky

Au Japon, il se peut que les titulaires de postes supérieurs vous rencontrent par politesse. Néanmoins, les décisions touchant votre entreprise sont souvent prises par le titulaire d'un poste inférieur, une fois que le consensus est atteint au sein de sa société. Il n'est pas toujours facile de savoir qui est responsable de la décision.

*Les cartes de visite japonaises donnent les noms de nombreux gestionnaires. Les grandes sociétés auront un service maritime, lequel peut regrouper les sections 1, 2 et 3, chacune comptant environ six gestionnaires et directeurs différents dont les noms sont tous traduits directement du japonais. Il importe de connaître le nom du plus haut placé même si cela n'est pas indiqué. Aussi est-ce délicat quand vient le temps de placer les gens à table. En ma qualité d'invitée, je suis placée en premier et il devient alors difficile de savoir qui sera mon voisin de table. La seule façon de*

trouver consiste à vérifier auprès des bureaux nord-américains ou de demander à un des hommes que je connais mieux que les autres comment son rang se compare à celui de cet homme à qui je viens d'être présentée. Je procède avec beaucoup de tact par crainte de donner l'impression que je cherche à marquer un point sur lui en parlant à son supérieur.

Kimberly Watson

Si vous ne savez pas avec qui garder le contact après la réunion, Deborah Zbarsky suggère de dire : « Je ne veux pas vous déranger. Devrais-je discuter de cette question avec Monsieur un tel ? »

Au Japon, les titulaires de postes supérieurs assistent souvent à des événements importants. Persuadez leurs homologues dans votre entreprise d'en faire autant lors de visites de collègues japonais.

#### D. Réunions

En ce qui a trait au nombre de participants, au protocole, et aux fonctions de ces gens, les réunions au Japon diffèrent de celles au Canada. Pour mettre les Japonais à l'aise et pour améliorer les relations, voici ce que les femmes interrogées suggèrent :

Enlevez votre manteau et vos gants dans l'ascenseur et portez-les plutôt que d'avoir à les enlever dans le bureau sous le regard du personnel.

Attendez-vous à ce que votre allure d'étranger — vos vêtements, votre coiffure — attirent l'attention de gens qui travaillent dans des bureaux non cloisonnés. Ces personnes ne cherchent pas à vous gêner.

Emballez vos cadeaux. Si vous êtes accompagnée d'un subalterne, demandez-lui de les porter.

Attendez-vous à ce que les Japonais soient plus nombreux. Il s'agit d'habitudes culturelles, non de tactiques d'intimidation.

Apportez une grande quantité de cartes de visite en japonais. Faites un échange de cartes dès que vous pénétrez dans la salle; une fois assise, rangez celles que vous avez reçues dans l'ordre dans lequel les personnes sont placées.

Il est important de bien placer les gens. Si vous n'êtes pas sûre, demandez discrètement à quelqu'un où vous asseoir. Les invités font souvent face au titulaire du poste supérieur.

Les commentaires aux premières réunions relèvent souvent de formalités et du protocole. L'équipe japonaise peut demander à un membre subalterne du personnel de présenter brièvement la société. Vivant au Japon et manquant de temps, Deborah Zbarsky tentait de franchir cette étape sans perdre de temps en

montrant qu'elle avait pris connaissance du rapport annuel de l'entreprise. Cependant, Oonagh McNerney, qui ne fait que séjourner au Japon, fait le commentaire suivant :

*Je crois qu'il est très important d'écouter cet exposé parce que les Japonais aiment et respectent vraiment leur entreprise; ils sont fiers de ses effectifs et de ses ventes brutes. On n'entend jamais parler d'une entreprise japonaise sans voir des graphiques démontrant son rendement satisfaisant cette année en comparaison de l'an dernier, expliquant combien d'unités elle regroupe, et le reste. Ils sont fiers de ces renseignements; vous devez donc vous montrer attentif et prendre des notes pour pouvoir vous y reporter et prouver que vous êtes aussi bien renseigné sur leur entreprise qu'ils le sont sur la vôtre.*

Oonagh McNerney

Une fois que vous avez établi des relations d'affaires avec une de leurs sociétés, les Japonais ouvrent souvent les réunions en s'interrogeant sur votre voyage; ensuite les deux parties passent rapidement en revue l'état de leurs affaires. Aucune nécessité de donner des détails précis. Ne racontez pas d'anecdotes négatives; n'embarrassez jamais une autre personne.

On s'attend à ce que vous parliez de votre entreprise. Faites référence à « notre » société et dites « nous », à l'instar des Japonais.

S'il s'agit d'importantes séances de négociations, amenez votre propre interprète. Ce sont souvent des femmes qui peuvent se révéler de précieuses alliées si vous prenez le temps de les informer avant les réunions, leur expliquant votre produit ou votre service, et leur demandant conseil sur les moyens de faire passer votre message. Comme l'interprète ne peut communiquer que quelques phrases à la fois, décomposez votre exposé et attendez qu'elle ait terminé.

A moins d'occuper le poste supérieur parmi les membres de votre équipe, parlez le moins possible, sauf indication contraire. Évitez d'interrompre la conversation en exprimant des opinions personnelles qui contredisent vos collègues. Réglez vos différends avant ou après la réunion; vous devriez faire front commun.

Soyez attentif et regardez les Japonais les plus haut placés pendant qu'on s'exprime en japonais et que s'effectuent les traductions en anglais à votre intention.

*J'ai vu des gens s'enfoncer dans leur fauteuil et fermer les yeux pendant les conversations qui se déroulaient en japonais et ne les ouvrir que lorsque l'interprète parlait anglais. Quelle horreur!*

Oonagh McNerney

Ne vous étonnez pas si la partie japonaise répond à votre exposé en vous posant des questions en anglais. L'interprète est là pour assurer que les deux parties comprennent tout ce qui se passe.

Soyez patiente si les Japonais préparent longuement leurs réponses en silence. On ne s'attend pas à ce que vous parliez pour ne rien dire dans le seul but d'alimenter la conversation.

*Les longs silences pendant des négociations sont extrêmement troublants. Ils pourraient se prolonger pendant deux minutes sans que vous ne sachiez quoi faire, sans que vous ne compreniez ce qui se passe.*

France Bourdon

Vos collègues japonais pourraient s'enorgueillir de leur aptitude à s'exprimer en anglais. N'insistez donc pas pour qu'ils vous parlent en japonais par l'entremise d'une interprète. Soyez plein de tact et prévoyez assez de temps pour les réunions.

Après la réunion, il est peu probable qu'on fasse circuler une note de service résumant ce sur quoi on est tombé d'accord; il se peut même qu'aucun accord n'ait été conclu.

*On ne prend pas de décisions aux réunions. N'essayez pas d'exercer des pressions comme on le fait en Amérique du Nord; les choses ne se passent tout simplement pas ainsi. Vous pouvez vous épuiser à essayer. Les gens resteront à vos côtés jusqu'à sept heures du matin si vous le désirez; ils seront présents. Mais il ne se passera rien et vous partirez le lendemain en vous demandant ce que vous avez fait, en vous disant que vous avez perdu votre temps et gaspillé votre argent.*

Germaine Gibara

Les réunions peuvent se prolonger indéfiniment. Attendez-vous à ce qu'on vous pose des questions sur les plus menus détails du dossier à l'ordre du jour. Il arrive souvent qu'après la réunion les Japonais posent d'autres questions.

Pendant une réunion, il se peut que les Japonais aient besoin de temps pour se consulter dans leur propre langue.

Si, au cours de discussions avec un client, vous vous apercevez qu'un de vos collègues a mal interprété vos intentions, discutez-en en privé après la réunion pour éviter de faire perdre la face à qui que ce soit.

Faites suite à vos réunions en envoyant des lettres de remerciement à tous les participants.

Ne passez pas voir un collègue japonais à son bureau parce que vous vous trouvez dans les parages et que vous avez envie d'un café. Habituellement, un tel comportement est considéré comme impoli.

Habituellement, les Japonais évitent tout contact physique en public.

## E. Us et coutumes

Les réunions sociales aident à cultiver des relations. De nombreux Japonais ont de longues journées de travail et de longs trajets à faire pour regagner la maison, il faut donc mettre fin aux sorties tôt.

En refusant une invitation, les Japonais invoquent plus communément des raisons liées au travail que la fatigue ou le décalage horaire.

## Rencontres sociales

Plusieurs des femmes interrogées ont été invitées chez des particuliers, mais il semble que de telles invitations sont rares. Normalement, les Japonais ne reçoivent pas à la maison.

Au Japon, il arrive très souvent qu'on sorte prendre un verre ou dîner après le travail. C'est même une importante façon de cimenter des relations. Prendre un verre et même chanter avec des collègues après les heures de bureau représente une façon acceptable de réduire la tension. On évite habituellement de parler affaires. Les conversations peuvent être personnelles et bruyantes mais le comportement est généralement plein de bonhomie. Les femmes interrogées ont suggéré un choix de solutions : suivre les autres, faire semblant de les suivre, consommer des boissons non alcoolisées, s'excuser et partir après un verre, suggérer plutôt de dîner au restaurant.

Certaines des femmes interrogées se sentaient gênées d'être invitées dans des bars. Les entraîneuses sont payées pour gâter les clients et pour flirter, au point même de poser des questions intimes. Une entraîneuse pourrait être chargée de vous tenir compagnie. Les femmes interrogées ont suggéré de considérer les bars comme une expérience d'apprentissage ou de théâtre léger, de recourir à l'humour pour refuser une invitation ou de suggérer aux hôtes que la soirée soit plutôt consacrée à un événement culturel ou à un dîner.

Dans un cas inhabituel, une des femmes interrogées s'est subitement heurtée à une certaine résistance quand elle a voulu participer à un tournoi de golf entre gens d'affaires canadiens et japonais. Comme l'événement devait se dérouler au Canada, elle a décidé d'insister et de participer au tournoi. Les femmes aussi jouent au golf au Japon.

### **Rapprochement des relations**

Ne soyez pas la première à poser des gestes d'affection, même avec des connaissances d'affaires ou des amis de longue date. Ne discutez pas de questions intimes car les Japonais préfèrent la discrétion à ce chapitre. Un humour de bon ton est le bienvenu, mais on désapprouve les grossièretés chez les femmes.

### **Tenue vestimentaire**

La tenue de détente au travail exclut le pantalon et le tricot.

A l'instar des hommes, les femmes d'affaires au Japon adoptent une tenue conservatrice : des robes, des jupes et des vestes aux couleurs foncées. Un petit parapluie pliant est très utile. Par souci de confort dans le métro, les souliers à talon moyennement hauts ou plats sont recommandés.

Les gens portent rarement une tenue de soirée car ils n'ont habituellement pas le temps de regagner la maison pour se changer après les heures de bureau. Dans un cas, sachant que ses collègues japonais seraient vêtus d'un costume foncé, une femme a profité de l'occasion pour faire impression lors d'une conférence de presse en portant des vêtements colorés. Autrement, les femmes interrogées suggèrent de choisir une tenue qui n'attire pas l'attention.

## LES FEMMES D'AFFAIRES CANADIENNES EN INDONÉSIE

### Introduction

L'Indonésie est un pays en voie d'industrialisation, riche en ressources. Sa population de plus de 180 millions d'habitants se concentre surtout à Java, le reste étant dispersé sur des milliers d'îles. L'Indonésie a maintenu des taux de croissance impressionnants en dépit de sa dette extérieure assez importante et de la dévaluation récente de sa devise. Le Japon et d'autres pays asiatiques industrialisés investissent abondamment dans son secteur manufacturier. Jadis peu accueillant à l'égard d'entreprises étrangères, ce marché exige toujours de la persévérance et de la patience de la part des investisseurs. En 1991, le commerce bilatéral du Canada avec l'Indonésie s'élevait à 563 millions de dollars, le Canada fournissant les minéraux, le matériel de transport et les engrais. Les Canadiens poursuivent aussi des projets dans les secteurs du transport et de l'extraction des ressources. Les exportations de l'Indonésie vers le Canada comprennent des matériaux semi-traités tels que le caoutchouc, le contre-plaqué et des produits dérivés du bois, les vêtements d'extérieur et le café.

En Indonésie, le pourcentage de femmes faisant partie de la main-d'œuvre rémunérée semble inférieur à celui de quelques autres pays asiatiques; de plus, peu de femmes occupent des postes de cadres supérieurs. Toutefois, les Canadiennes ont rencontré plusieurs femmes diplômées aux niveaux des cadres intermédiaires et supérieurs. Ces dernières accèdent effectivement à de vrais postes de contrôle et plusieurs se lancent en affaires, surtout dans des entreprises familiales.

### Mythes courants sur l'Indonésie

Les mythes suivants au sujet des affaires en Indonésie sont très répandus. Voici comment les femmes que nous avons interrogées y réagissent.

**Mythe :** Les femmes ne sauraient fonctionner avec efficacité dans un pays musulman.

**Réalité :** Les femmes interrogées faisant des affaires en Indonésie ne sont pas du tout d'accord — soutenant qu'il est peu probable que les Indonésiens imposent leurs croyances aux étrangers, quelles qu'elles soient; d'autres femmes ayant participé à cette étude ont eu des relations d'affaires fructueuses

dans certaines régions musulmanes comme le Pakistan et le golfe Persique. Au moment d'aller sous presse, l'ambassadeur du Canada en Indonésie était une femme qui est très respectée.

*Aux yeux des Occidentaux, l'Indonésie est presque une société matriarcale. Les femmes semblent y exercer énormément de contrôle — pas d'autorité ni de pouvoir évident, mais tout simplement du contrôle. A l'instar des Canadiennes, elles font activer les choses. Quand je travaillais avec un couple marié, c'était toujours le mari qui me rencontrait, mais quand je faisais affaire avec sa femme, les choses avançaient.*

Juliana Markus

**Mythe :** L'Indonésie est un pays peu industrialisé, aux compétences technologiques limitées.

**Réalité :** L'Indonésie œuvre activement dans les secteurs des sources d'énergie, de la fabrication d'aéronefs, de l'énergie atomique et des télécommunications.

*Nos clients sont en affaires depuis 15 ans. L'Indonésie est le premier pays en voie d'industrialisation du monde à lancer un système par satellite. Elle devance de nombreux pays industrialisés ayant démarré plus tard dans ce secteur. Les Indonésiens ont de quoi être fiers.*

Yvonne van der Ven

**Mythe :** L'Indonésie est une société corrompue.

**Réalité :** Les pratiques commerciales peu orthodoxes existent à l'échelle mondiale et toutes celles dont les personnes interrogées ont fait l'expérience en Indonésie étaient considérées comme faisant partie d'un système commercial différent. Personne n'a connu de véritable problème. Par souci de confidentialité, les commentaires suivants restent anonymes.

*Je crois qu'il existe une différence entre l'argent donné pour obtenir un contrat — phénomène que je n'ai pas rencontré dans mon secteur, quoiqu'on me dise qu'il se produise dans les plus grandes entreprises — et ce que je qualifierais de versements servant par exemple à faire viser des documents. Je les considère comme des frais d'utilisation, ou des pourboires. L'étiquette régit le tout. Par exemple, il est préférable de ne pas verser vous-même cet argent.*

*Ceci dépend en partie de la demande. J'ai dû donner un pourboire une année où il y avait pénurie de chambres d'hôtel.*

*Il m'est arrivé une fois de « soudoyer » quelqu'un en lui promettant un T-shirt. S'agit-il de corruption ?*

## A. Pratiques commerciales

Plusieurs des commentaires suivants, ayant trait au rythme des affaires et à l'étiquette, se retrouvent dans les textes courants sur l'art de faire affaire en Indonésie.

### Généralités

Comme dans les autres pays de l'Asie, les relations créent les affaires et non l'inverse. Le traitement réservé au client étranger dépend de la durée de ses relations.

*En Amérique du Nord, on se donne probablement plus de mal pour un nouveau client dans l'espoir de le conserver. En Indonésie, on réagit de façon plus positive si on vous connaît depuis plus longtemps.* Juliana Markus

Les communications s'effectuent de façon indirecte.

*Les Indonésiens n'aiment pas dire non; ils préfèrent abandonner les affaires en cours de route. Quelquefois, quand il m'est arrivé de me tromper, ils ne me l'ont pas reproché. Je poursuivais mes affaires sans comprendre que je les avais peut-être offensés ou fait quelque chose qu'ils n'apprécient pas. Les Indonésiens ne parlent pas car ils craignent d'offenser le client étranger et ils ne veulent pas risquer de le perdre. Ils ne comprennent pas qu'une discussion honnête n'aliène pas les clients.* Susan Madden

Cependant, pour eux, ils sacrifient des clients si ces derniers sont impolis, s'ils critiquent, manifestent leur colère ou font perdre la face aux gens.

*A leur avis, la seule façon de se conduire poliment envers une personne qui se montre hostile consiste à faire semblant de ne pas s'en rendre compte. Donc, si quelqu'un se fâche et si cette personne explique comment bien faire et souligne leurs erreurs, ils ne l'écouteront pas. En reconnaissant sa colère, ils lui laisseraient perdre la face.* Juliana Markus

Prenez l'habitude de tout vérifier et de reconfirmer vous-même.

*Il faut retracer chaque étape de chaque démarche et tout vérifier selon ce que vous considérez être la bonne façon de faire. Vérifiez au point d'être absolument impitoyable, mais faites-le avec élégance, charme, bonté et patience.* Juliana Markus

*Il s'agit de vous acharner avec douceur.* Susan Madden

Ne vous attendez pas à ce qu'on vous le dise quand quelque chose ne va pas.

*J'ai embauché un directeur à deux reprises. Il refusait de me prévenir quand les choses n'allaient pas et il était gêné quand quelqu'un d'autre avait commis une erreur.* Juliana Markus

Ne laissez pas à d'autres les problèmes à résoudre.

*Faire face à un problème nous passionne. « Formidable ! Attaquons de front ! » Les choses ne marchent pas vraiment ainsi en Indonésie. On tend à pousser les problèmes dans un coin pour ne pas s'en occuper.* Juliana Markus

Le temps n'exerce pas les mêmes pressions sur les Indonésiens que sur nous. Essayez d'accepter le concept du temps élastique. Prévoyez le temps qu'il faut pour établir un consensus avec l'autre partie.

*N'insistez pas trop, ni trop vite; on vous résistera. Il faut que le système s'en charge avant d'obtenir des résultats. Le consensus, c'est leur méthode.* Yvonne van der Ven

Prenez conscience du fait que vous n'êtes qu'une seule personne dans un pays qui en compte 180 millions.

*Cessez de croire que votre façon de faire est la seule et qu'en ne s'y conformant pas, ils se trompent. La tolérance n'est peut-être pas la meilleure solution en affaires car il faut que l'on réponde à nos attentes. Par contre, la tolérance m'a empêchée de mourir d'épuisement ou d'hypertension.* Juliana Markus

Consultez des spécialistes au sujet de l'île ou du groupe culturel avec lequel vous faites affaire. Des différences subtiles pourraient influencer sur vos relations commerciales. Les habitants d'une partie de cet immense pays — même les fonctionnaires — peuvent mal connaître les autres régions. Faites vos propres recherches.

Menez activement vos affaires, mais non agressivement. Insistez sur la coopération.

*Les Indonésiens se montrent peu disposés à exprimer leurs besoins. Je fais souvent des affaires à la suite de discussions, ou d'une rencontre avec une personne aux prises avec un problème. Je devine qui a le problème puisque les problèmes créent souvent des débouchés commerciaux; j'offre alors de le régler mais sans condescendance. D'une certaine façon, j'essaie de les représenter dans le cadre de ma propre entreprise canadienne.* Yvonne van der Ven

La connaissance du dialecte ne vous garantit pas nécessairement de meilleurs prix ni de meilleurs délais de livraison, mais elle sera appréciée et pourrait vous aider à renforcer vos relations.

Les personnes expatriées et les femmes d'affaires des régions peuvent assurer des contacts, des recommandations et des renseignements utiles.

*Mon réseau indonésien était principalement constitué de femmes expatriées qui comprennent le besoin de se faire appuyer et sont très pragmatiques. De façon générale, elles offrent un soutien tangible plutôt que des recommandations abstraites.*

Juliana Markus

Il peut être difficile de trouver des fournisseurs et des sous-fabricants qui offrent toujours des produits de qualité. Il va sans dire que vos concurrents ne vous aideront pas à les repérer. Les membres d'entreprises dont les activités sont différentes de celles de la vôtre peuvent vous donner des conseils et se révéler des sources fiables de renseignements.

### Négociations et contrats

Il faut savoir que cultiver des contacts fait partie du processus de négociation.

*Les Canadiens et les Asiatiques ne conçoivent pas les négociations de la même façon. Je me soumetts à un modèle en matière de négociations. La première étape consiste à établir un contact, à rencontrer la personne. Ensuite, vient l'étape de la préparation et de l'établissement de rapports, c'est à dire qu'on cultive la relation tout en prévoyant ce qu'il faut faire et comment s'y prendre. Vient ensuite la troisième étape — la négociation — au cours de laquelle un projet se précise pour une certaine somme d'argent. Souvent les négociations échouent avant d'arriver à cette étape parce que la relation n'a pas été entretenue.* Lorna Wright

Préparez-vous à des négociations acharnées et à une variation des prix.

Si votre projet est important et surtout si vous traitez avec la bureaucratie, attendez-vous à ce que les négociations soient très longues. Le gouvernement indonésien impose des contraintes budgétaires ainsi que des règlements et des autorisations auxquels il faut se conformer.

Les règlements du gouvernement sont souvent appliqués avec négligence, c'est la raison pour laquelle les rigueurs du système canadien étonnent les Indonésiens.

Même si on présume que les deux parties profiteront d'une affaire, il n'y a pas de prix « équitable ».

*Les Indonésiens soutireront tout l'argent possible, pas par malice, mais pour survivre. Il peut m'arriver de trouver le bon prix au début par pure chance. Mais ils me diront très sincèrement et de façon tout à fait convaincante que ce chiffre est trop bas.*

Juliana Markus

Lorna Wright conseille d'être prêt à marchander de haut en bas en Indonésie, considérant que c'est un élément essentiel des négociations. Juliana Markus n'agit pas toujours de cette façon.

*A mon avis, il n'est pas question de négocier; je donne mon prix. En réalité, si mes fournisseurs réussissent à me convaincre que leurs coûts ont doublé pendant mon absence, ce qui est possible, j'accepterai peut-être de modifier mon prix. Sinon, je dis non de la tête et je souris, refusant de changer d'avis. Je connais des gens qui n'ont pas appris cette leçon. En conséquence, ils paient des prix équivalents à ceux des pays occidentaux depuis des années.*

Juliana Markus

Les Indonésiens ont une notion différente du contrat.

*Pour l'Indonésien, la signature d'un contrat signifie qu'il commence à prendre cette histoire au sérieux et qu'il se prépare à entamer de véritables négociations. Et il faut s'attendre à renégocier aussi longtemps que dure le projet. Il semble que c'est l'esprit qui entoure le projet plutôt que la lettre d'accord qui devrait prédominer; si les circonstances changent, le contrat devrait être modifié en conséquence.*

Lorna Wright

Quoiqu'une poignée de mains suffise pour conclure une affaire, envoyez une note par télécopieur à l'autre partie, expliquant ce sur quoi vous êtes tombés d'accord et lui demandant de la signer.

Protégez-vous en choisissant vos contacts avec soin. Si une affaire tourne mal, laissez tomber. Habituellement on ne règle pas les problèmes devant les tribunaux et votre statut d'étranger vous méritera probablement peu de sympathie. Vous pourriez aussi expliquer vos problèmes avec tact à la personne qui vous a présenté — les nouvelles circulent vite dans le monde des affaires — mais sachez que cette explication pourrait se retourner contre vous.

Il n'est pas toujours nécessaire de verser un acompte à de petites entreprises.

Les experts-conseils pourraient recevoir des demandes d'aide inattendues — en matière de mise en œuvre, par exemple — chose qui ne leur arriverait peut-être pas au Canada.

De nombreuses agences d'aide internationale œuvrent en Indonésie. Pour présenter des soumissions concurrentielles, il se peut que les sociétés aient besoin d'aide ou de conseils de l'Agence canadienne de développement international ou de la Société pour l'expansion des exportations.

### Distribution

Les Indonésiens s'engageront peut-être à respecter vos délais de livraison établis. Demandez plutôt à votre fabricant de préciser une date, tout en vérifiant discrètement si la date est réaliste.

Les Indonésiens règlent leurs comptes. Une des personnes interrogées a dit qu'il lui avait fallu demander à son fournisseur de lui envoyer ses factures.

### B. Préparatifs

Il est important de visiter l'Indonésie et de parler à d'autres gens d'affaires.

*J'ai communiqué avec le ministère des Affaires extérieures, lui demandant de m'organiser des rencontres en Indonésie. Il y avait un très bon livre intitulé Going International qui expliquait le protocole du commerce international. Mais j'ai surtout discuté avec d'autres gens d'affaires, dont plusieurs par l'entremise de l'Association des centres internationaux d'affaires. Allez directement à la source, aux gens qui ont l'expérience. Ce sont les seuls qui s'y connaissent vraiment. Aussi serviables que soient les fonctionnaires, leur point de vue est celui d'une personne interposée.*

Juliana Markus

Si vous n'avez pas le temps de vous préparer, attendez-vous à des difficultés, surtout dans le domaine culturel.

*Le temps me manquait. J'ai simplement plongé dans cette affaire. Ensuite j'ai consacré une année à tenter d'être plus asiatique que les Asiatiques, essayant de les comprendre. Le bureau touristique indonésien s'est montré très poli, mais ne m'a offert aucun des renseignements dont j'avais besoin. Je ne savais pas que le gouvernement canadien offre un réseau de soutien très efficace. Et plus tard, je me suis mise à assister aux réunions du Conseil du commerce canado-indonésien dans le seul but d'établir un réseau.*

Susan Madden

Les centres urbains et les plus grandes villes présentent peu de problèmes, mais dans les plus petits coins les normes en matière de préparation des aliments pourraient différer de celles du Canada.

*Allez-y ! La seule façon de vous faire une impression générale du pays, c'est de vous y rendre ou de vous en rapprocher. C'est un pays très intéressant, mystérieux et multiculturel. Les gens ne sont pas tellement ouverts en Indonésie et vous devez vous y rendre pour en retirer des contrats et des débouchés. Il faut être sur place.*

Yvonne van der Ven

*Si vous vous retrouvez hors des sentiers battus, il y a quelques conseils à suivre pour ne pas tomber malade. Veillez à ce que votre nourriture soit vraiment chaude avant de manger. J'essaie de choisir ce qui présente le moins de risque; je mange donc beaucoup de riz. Il m'arrive de prendre des fruits, de toute façon presque tous les aliments sont pelés. Je n'ai jamais été vraiment malade, sauf lors d'une de mes incursions dans la jungle du Sumatra où nos mets étaient apprêtés dans des conditions suspectes. Apprenez à boire de l'eau bouillante. Et ayez des serviettes humides sur vous pour vous essuyer les mains et le visage; évitez les Handiwipes qui contiennent trop d'alcool et qui sont dévastateurs pour la*

*peau. Mes hôtes indonésiens me demandaient toujours une de ces serviettes.*

Susan Madden

Étant donné les problèmes légendaires de circulation à Jakarta, n'essayez pas de prendre plus de deux rendez-vous par jour, en plus de prévoir un déjeuner-conférence.

### C. Mettre à profit ses relations Nouer de solides relations d'affaires

Les femmes interrogées ont cultivé des contacts par l'intermédiaire :

- de connaissances de leurs clients. Les expéditeurs sont utiles aux fabricants car ils ont de nombreuses connaissances dans le secteur de la fabrication;
- de groupes d'expatriés canadiens, américains et européens, surtout les femmes qui font des affaires en Indonésie;
- du Bureau de commerce ou de la Chambre de Commerce;
- de l'Ambassade du Canada;
- d'amis indonésiens;
- du Conseil du commerce canado-indonésien;
- de l'Ambassade ou du Consulat de l'Indonésie au Canada;
- du CanAsian Women's Network, appuyé par la Fondation Asie Pacifique du Canada.

Tout comme ailleurs en Asie, il n'est pas difficile de cultiver des contacts en Indonésie, mais leur qualité varie énormément. Les gens qui œuvrent dans le secteur de la fabrication ou qui se lancent dans des entreprises en participation devraient tenir compte de ce facteur. Quiconque recherche des agents ou des distributeurs fiables devrait d'abord s'adresser à l'Ambassade du Canada à Jakarta. Même alors, prenez le temps d'évaluer les personnes qui vous sont recommandées.

*Un fonctionnaire m'a dirigée, de bonne foi, vers quelqu'un qui devait me faciliter la tâche. Pour tout résumer, disons que cette personne s'est révélée un véritable problème.* Juliana Markus

### Recommandations

Étant donné le nombre limité de lignes téléphoniques en Indonésie, le téléphone est peu utilisé pour les affaires et il est déconseillé de faire des appels impromptus. Obtenez une recommandation de l'Ambassade du Canada, ou d'une relation qui peut appeler en votre nom ou envoyer une lettre peu avant votre arrivée. Encore mieux, demandez que l'on vous présente.

### Cultiver les relations d'affaires à l'Indonésienne

En Indonésie, pour avancer en affaires il faut se faire aimer.

*S'ils ne vous aiment pas, vous n'avez aucun espoir à moins d'avoir beaucoup d'argent dont ils veulent se saisir.*

Susan Madden

Si vous arrivez en Indonésie, cultivez de bonnes relations; ce sera peut-être votre seul moyen de battre vos concurrents étrangers plus expérimentés.

*Comment vous faire accorder la préséance, surtout si vous ne pouvez leur assurer des commandes de un million de dollars ? Au Canada, vous pouvez vous montrer collet monté, plein d'importance et vous faire accepter. Mais en Indonésie, il faut se déranger pour les gens pour qu'ils en fassent autant pour vous. S'ils vous apprécient personnellement, ils feront encore plus d'efforts — beaucoup plus.*

Juliana Markus

*Je me suis aperçue que le temps consacré à cultiver des relations remplace les sommes payées pour obtenir quelque chose. Je ne suis pas sûre que ceci s'applique aux gros contrats de un million de dollars ou plus, mais il en est ainsi pour les opérations de l'envergure de la mienne.*

Lorna Wright

La persévérance rapporte à la longue.

*Demandez où trouver une personne-ressource pour votre entreprise. La première année ils diront : « Désolé, je n'ai aucune idée. » Si vous leur demandez la deuxième année, ils vous recommanderont peut-être quelqu'un dont ils ont entendu parler dans la ville voisine. La troisième année, après avoir payé tous vos comptes et vous être bien conduit envers eux, ils monteront en voiture avec vous et vous conduiront chez leur beau-frère qui vous rendra vraiment service.* Juliana Markus

Restez en rapport par les moyens suivants :

- des relations personnelles. Les voyages fréquents sont essentiels;
- des appels téléphoniques. Cependant, ils peuvent être coûteux ou frustrants si les gens, surtout au gouvernement, sont difficiles à rejoindre;
- des télécopies, envoyées aux gens que vous connaissez bien. Les lettres aux gens occupés ou à ceux que vous ne connaissez pas bien restent souvent sans réponse.

Restez en Indonésie jusqu'à ce que vos problèmes soient résolus. Les télécopies à partir du Canada ne constituent pas un moyen efficace de résoudre les problèmes.

Ne présumez pas qu'ils envoient un message compliqué en ne vous répondant pas. L'absence de réponse signifie un refus de leur part ou la nécessité d'entamer des démarches.

*Si je ne recevais pas de réponse, je me disais que c'était parce que je ne leur avais pas obtenu assez de clients, ou que mon chèque ne leur était pas encore parvenu, ou pour toutes ces raisons. Mais chaque fois ils étaient simplement négligents, ou ne savaient pas comment refuser ou faire quelque chose.* Susan Madden

### Culture

La confrontation comme moyen de résoudre un problème déplaît aux Indonésiens. Des discussions exagérément ouvertes, qui risquent d'exposer les responsables d'erreurs, leur font perdre la face et pourraient les inciter à se dérober. Si quelque chose est évidemment de la faute d'une autre personne, vous seriez plus sage de présenter des excuses pour l'erreur — reprochez-vous de ne pas vous être expliqué assez clairement.

*Assumez toute la responsabilité des problèmes et faites-le d'une façon extravagante. Ils savent ce que vous pensez réellement; cela se lit dans vos yeux. Cette tactique marche vraiment. Ils feront n'importe quoi pour vous alors — des heures supplémentaires ou du travail toute la nuit.* Juliana Markus

Demandez à un ami du pays de vous conseiller sur les questions culturelles.

Demandez : « Que ferait une personne à Java ? » et non « Que feriez-vous ? », car vous les tenez ainsi personnellement responsables.

Juliana Markus

Apprenez à savourer l'humour direct des Indonésiens.

Ils n'essaient pas d'être méchants. J'ai une télécopie ici même qui dit : « Veuillez me laisser savoir si la chemise vous va. Vous savez, vous faites un peu d'embonpoint. »

Susan Madden

## Le sens de la hiérarchie

Plusieurs des femmes interrogées ont eu de la peine à trouver les véritables chefs dans les organisations indonésiennes parce que, contrairement à ce qui se passe au Canada, les décisions sont prises à tous les niveaux.

Une société qui fonctionne par consensus nous confond parce qu'il n'y a jamais un seul décideur. Ces deux types relèvent des administrateurs et sont considérés comme les experts de l'entreprise, mais ils disent qu'ils ne sont pas responsables des décisions. Et pourtant, leurs recommandations sont prises très au sérieux. Au-dessous d'eux se trouvent toutes sortes de gens qui peuvent être très forts et très influents mais qui n'ont ni titre ni statut. Ils sont peut-être le pivot du processus. La morale de l'histoire est donc d'être gentil envers tout le monde, de prendre tout le monde au sérieux et de traiter les gens avec respect parce qu'on ne sait jamais le rôle qu'ils jouent dans la prise de décision.

Yvonne van der Ven

Identifiez les points de contrôle décideurs en parlant à d'autres contacts et en étant perspicaces.

Il faut être débrouillard et questionner des gens de l'extérieur. C'est un sujet que je soulève indirectement aux soirées mondaines où je peux donner l'impression de ne pas poser cette question. De façon générale, le comportement des personnes indique qui est le pilier; observez qui recule d'un pas quand quelqu'un entre dans la salle, surveillez le langage du corps. Ou, quand on sert le café, la personne à qui, après vous, on réserve un traitement préférentiel est habituellement le décideur. Mais pas toujours; parfois c'est un

personnage paternel qui peut être propriétaire d'une grande partie de la société mais qui n'exerce vraiment aucun pouvoir.

Susan Madden

Gagnez la confiance de gens de tous les niveaux. Les gens peuvent être une bonne source de conseils.

Je sais qu'on ne devrait pas tenter de contourner la hiérarchie. Mais en Indonésie, si quelqu'un me crée des problèmes et que j'ai tout essayé en vain, je téléphone à la personne qui occupe le poste plus élevé. Je fais ces démarches quand le premier responsable est en déplacement ou qu'il est occupé. Je procède innocemment : « Désolée, Monsieur un tel est absent; pouvez-vous m'aider ? » Voilà pourquoi vous devez faire de petits cadeaux aux subalternes, pour apprendre les horaires de déplacement d'autres employés.

Susan Madden

Soyez sensibilisés aux indices qui suggèrent qu'ils ont besoin de prendre le temps de discuter et d'établir un consensus.

Les gens disaient avoir besoin de renseignements d'une autre ville ou d'une autre personne et vous vous demandiez pourquoi ce type n'assiste pas à la réunion ou ce qui fait que cette ville est importante. Pour sa part, un gestionnaire formé aux États-Unis m'a regardée et m'a répondu simplement : « Je verrai. Je vous donnerai de mes nouvelles. »

C'est la même chose.

Susan Madden

Donnez des cadeaux et des souvenirs du Canada et n'oubliez pas le personnel de soutien. Habituellement, seuls les cadres assistent aux réceptions ou ont l'occasion de se rendre à l'étranger. Alors, aidez vos relations qui sont des cadres moyens à se faire accorder une formation au Canada ou prenez des mesures pour qu'ils soient invités à d'importants dîners ou à d'importantes réceptions en Indonésie. La prévenance aide à cultiver les relations.

## D. Réunions

Au chapitre de la structure, de la fréquence et de la fonction, les réunions en Indonésie sont différentes de celles menées au Canada. Si vous voulez surveiller vos affaires de près, prévoyez des rencontres fréquentes. Soyez patient, et prêt à changer la date des réunions car les gens ne se présentent pas toujours.

Mettez les gens à l'aise et faites preuve de respect en vous adressant à eux à la troisième personne, à la façon des Indonésiens.

Quand je suis revenue au Canada, j'étais mal à l'aise d'être appelée « Lorna » à presque chaque phrase, parce que j'étais habituée à ce qu'on m'appelle « Ibu » (mère) ou « Mbak » (sœur aînée).

Lorna Wright

Attendez-vous à rencontrer les chefs de petites et moyennes entreprises. Cependant, à moins de faire partie d'une grande entreprise, ne vous attendez pas à rencontrer les cadres supérieurs du gouvernement qui cumulent souvent plusieurs fonctions.

*En Indonésie, au lieu de me diriger vers le ministre, je m'entretiens avec le directeur général. Mais quand il s'agit du secteur privé, je vais droit à la direction. Ils acceptent habituellement de me rencontrer — le fait d'être femme y est pour quelque chose. On n'a jamais refusé de me rencontrer, quoique parfois j'aie dû m'y prendre à quelques reprises. Et après avoir établi ce contact avec la direction, je procède de la même façon à chaque échelon inférieur.*

Lorna Wright

Plus vos contacts occupent des postes supérieurs et plus ils sont occidentalisés, plus les réunions seront courtes et brèves. Elles peuvent avoir lieu n'importe quand et elles empiètent parfois sur les repas. N'arrivez jamais sans votre documentation.

*Il peut vous arriver parfois d'avoir une réunion ou d'entamer des négociations sans vous en rendre compte. Une fois, j'ai eu un rendez-vous avec un directeur de formation et de perfectionnement à Bandung et je m'attendais à une discussion libre. Je me suis retrouvée en compagnie d'une quinzaine de personnes en quête de détails assez précis. J'ai été plutôt déconcertée.*

Yvonne van der Ven

Généralement, les réunions ne sont pas très structurées, les gens pouvant arriver et partir à leur guise. Les discussions peuvent s'écarter du sujet et vous voudrez peut-être donner un petit coup de coude pour remettre doucement les gens sur la bonne voie. L'humour peut s'insinuer dans les discussions. Gardez le sourire.

*Il se peut qu'ils soient très gais alors que vous voulez être sérieux. Vous tentez d'obtenir une réponse et les gens restent très évasifs. Ils peuvent rire et s'amuser follement mais vous vous sentez frustré parce que les choses n'avancent pas à votre guise. Il vous faut apprendre à rire avec eux; montrez-leur que vous aussi vous vous amusez.*

Yvonne van der Ven

Ne vous attendez pas à ce que les décisions soient prises pendant les réunions, surtout pas à la première. Vous devrez peut-être avoir de nombreuses autres réunions.

*Les Indonésiens sont chaleureux et bienveillants et si vous les poussez, ils vous répondront : « Oui, naturellement, très bien ! » Ils sont incapables de dire non. Mais vous vous apercevrez qu'il ne se passe rien. Il est donc préférable de différer, de prendre le temps de cultiver la relation.*

Juliana Markus

*Généralement, on met deux ou trois jours à faire ce qu'un seul appel téléphonique réaliserait au Canada. En plus de trois à cinq réunions, selon le sujet. Plus les Indonésiens investissent d'argent et courent de risques, plus le processus prend du temps.*

Susan Madden

Soyez chaleureux et amical et traitez vos contacts comme vos égaux ou vos supérieurs. Les Indonésiens sont fiers des réalisations de leur pays depuis qu'il a obtenu son indépendance.

*Les gens ont certains sentiments sous-jacents. Vous dépensez plus pour votre chambre d'hôtel qu'ils ne dépensent mensuellement pour leur famille. Oubliez vos sentiments de supériorité ou votre condescendance et agissez avec humilité.*

Juliana Markus

*Parfois nous avons tendance à trop parler et à ne pas écouter ce qu'ils disent. Nous ne posons pas assez de questions. Ou nous les posons mais y répondons nous-mêmes.*

Yvonne van der Ven

La plupart des Indonésiens avec qui vous traiterez parleront couramment l'anglais. Dans le cas contraire, embauchez un interprète, habituellement une femme et une bonne source de contacts. Attendez-vous à ce que les contacts indonésiens discutent de certains points entre eux pendant de longs moments et dans leur propre langue. Les Indonésiens fonctionnent à partir d'un consensus; n'espérez donc pas trop des réunions individuelles.

*Ne prenez pas les réunions trop au sérieux; c'est-à-dire, ne soyez pas déçu si vous ne réalisez pas votre premier objectif ou si les choses ne se déroulent pas comme vous l'auriez voulu.*

Yvonne van der Ven

## E. Us et coutumes

Les Indonésiens vous traitent avec diligence. Il se peut que quelqu'un passe vous prendre à l'aéroport pour vous raccompagner à l'hôtel. Ils pourraient vous demander ce que vous voulez faire les fins de semaine et organiser des excursions. Accepter ces services avec grâce ne signifie pas que vous êtes incapable de vous débrouiller seuls. Cependant, vous pouvez refuser en invoquant la fatigue. C'est une excuse acceptable. Les sorties vous aident à mieux connaître vos contacts et on peut parler affaires n'importe où.

Il se peut que des collègues indonésiens du secteur privé vous invitent chez eux. Cependant, attendez-vous à ce que les fonctionnaires occidentalisés tracent une ligne de démarcation nette entre leurs rôles dans les domaines privé et public.

*Mes contacts officiels sont très axés sur la famille et ils se sentent gênés de parler de leur vie privée. Ils ne m'ont jamais invitée chez eux; ils se refusent à le faire. Ils acceptent les dîners ou les déjeuners d'affaires, mais trouvent très difficile de se lier d'amitié. J'entretiens de bonnes relations, mais elles se limitent aux affaires.*

Yvonne van der Ven

Réfléchissez longuement avant de donner des cadeaux aux fonctionnaires.

*Notre entreprise a une bonne réputation et nous ne donnons pas de cadeaux en cachette. Cependant, les cadeaux sont des outils de commercialisation; j'en apporte donc toujours. Assurez-vous de les donner à la fin de la réunion et faites-le discrètement. N'oubliez pas que les fonctionnaires ne sont pas censés accepter de cadeaux personnels. Donnez-leur donc quelque chose qu'ils peuvent afficher au mur — un cadeau pour le bureau.*

Yvonne van der Ven

Si on vous offre une boisson alcoolisée, refusez poliment.

*Quoique certains Musulmans consomment de l'alcool, ce n'est généralement pas accepté. Et si vous vous dites que cela importe peu parce que vous êtes en compagnie de chrétiens, vous courez le risque de découvrir qu'ils sont tellement religieux qu'eux aussi trouvent la consommation d'alcool choquante. Ne touchez pas à l'alcool.*

Susan Madden

Votre apparence et vos vêtements étrangers, même si vous êtes d'origine asiatique, peuvent provoquer des regards curieux et des questions inhabituelles.

*Les femmes adorent poser des questions personnelles; pas les décideurs, mais les employées de bureau subalternes. Elles veulent se renseigner sur mon mariage, savoir si je suis heureuse et ce que je pense de mes enfants auxquels elles adorent toucher. Je les laisse faire, cela ne me dérange pas, mais je comprends comment cela pourrait déplaire à d'autres Nord-Américains.*

Susan Madden

Pour maîtriser des situations délicates, faites de l'humour.

*Un bagagiste voulait essayer mon chapeau, mais j'étais certaine qu'il avait des poux ! Il importe de traiter les gens comme des êtres humains; il vous faut donc trouver des moyens diplomatiques et gais de réagir. Le truc consiste à faire de l'humour, à en rire.*

Susan Madden

Ne vous servez que de votre main droite pour passer des choses aux gens car les Musulmans trouvent la main gauche offensante. Ne faites pas signe d'un doigt recroisé pour appeler quelqu'un; servez-vous de tous les doigts, la main tournée vers le bas.

Souvent les hommes et les femmes s'assoient séparément aux réceptions. Tout en voulant être gentille avec les femmes, vous voulez projeter une image professionnelle et compétente en compagnie des hommes. Donc, circulez à gauche et à droite et soyez gentille avec tous.

### Rapprochement des relations

A l'extérieur des cercles officiels, il se peut que les gens vous invitent à déjeuner, à dîner ou à rester chez eux.

*Il en était ainsi avec tout le monde. « Venez rester chez moi; prenez ma voiture, mon conducteur. Je vous les prête. Je veux tout vous donner. »*

Juliana Markus

Si quelqu'un vous invite chez lui, apportez des bonbons ou des chocolats et de petits souvenirs pour les enfants et les adultes. Attendez-vous à ce qu'on vous fasse aussi de petits cadeaux.

Ne soyez pas la première à poser des gestes affectueux. Une poignée de mains est préférable. Pour briser la glace ou cultiver des relations, apprenez quelques chansons indonésiennes, manifestez un intérêt pour la culture et les mœurs des différentes îles d'où viennent vos connaissances et demandez des nouvelles de leurs familles. On apprécie votre disposition à manger de la main droite mais uniquement dans le cadre familial car ce comportement les gêne en public.

Les Indonésiens s'assoient serrés les uns contre les autres et souvent des personnes du même sexe se tiennent par la main en signe d'amitié. Quoiqu'il vous soit permis de tenir vos amies indonésiennes par la main, il ne l'est pas avec les hommes.

*Les hommes ne m'ont pas touchée. Je suis célibataire. Et chaque fois qu'ils me touchaient, ils me paraissaient toujours suspects. Cela ne se fait pas.*

Juliana Markus

A mesure que se développe la relation, vos amis indonésiens pourraient vous demander de plus grands services, ce que les Canadiens que vous connaissez depuis aussi longtemps ne feraient pas. Ils ne profitent pas de vous, ils vous manifestent simplement leur amitié, ce qui comporte de plus lourdes obligations qu'au Canada.

### Tenue vestimentaire

Il peut faire très chaud en Indonésie.

*Je considère qu'il est important pour une femme, même si elle est très occupée, d'arriver une journée à l'avance pour s'acclimater au pays. Je ne transpire jamais au Canada, mais dans les tropiques j'ai la figure toute en eau, ma crème pour le visage fond et mes yeux commencent à me brûler. C'est très agaçant pour une personne qui assiste à sa première réunion et qui veut donner l'impression d'être organisée.*

Susan Madden

Adoptez une tenue professionnelle et conservatrice, les jupes en-dessous du genou, et évitez d'exposer trop de peau. Les Indonésiens considèrent que les jupes-culottes conviennent à la plage. Ils sont fiers de vous voir porter les batiks de la région.

Même si vos hôtes s'en trouvent ravis, les personnes interrogées déconseillent le port du costume national, le kain/kebaya. Les vestes ajustées à manches longues sont chaudes et le sarong ne va qu'aux plus petites femmes.

## LES FEMMES D'AFFAIRES CANADIENNES EN TAIWAN

### Introduction

Les réserves de devises étrangères de Taiwan dépassent actuellement celles du Japon, soulignant le besoin pour le Canada d'établir des liens commerciaux plus dynamiques avec cette île de 20 millions d'habitants. Les entreprises taiwanaises investissent massivement dans les autres régions de l'Asie, surtout en Chine, où les salaires sont inférieurs. Aussi leur arrive-t-il d'investir dans de vastes projets d'exploitation des ressources dans les pays industrialisés. Au fil des ans, le Canada a accaparé moins que sa part d'investissements taiwanais, bien qu'il accueille maintenant un plus grand nombre de touristes et d'immigrants de ce pays. Le Canada importe aussi divers biens manufacturés de Taiwan et y exporte principalement des matières premières et des denrées alimentaires. La valeur du commerce entre ces deux pays s'élevait à 3,3 milliards de dollars en 1991. Malgré quelques obstacles tarifaires, des débouchés s'offrent aux entreprises canadiennes dans plusieurs secteurs des biens de consommation et de l'infrastructure.

Tout comme les Canadiennes, les Taiwanaïses jouent un grand rôle au sein de la main-d'œuvre, du commerce et des professions libérales, mais sont sous-représentées parmi les cadres d'entreprises et en politique. Comme l'a fait remarquer une des femmes interrogées : « En Taiwan, les hommes passent leur temps à gagner de l'argent et les femmes à décider où le dépenser. »

### Mythes courants sur Taiwan

Voici comment réagissent les femmes interrogées à certaines perceptions courantes sur Taiwan.

**Mythe :** Les Taiwanaïses sont trop occupées par leurs échanges avec les États-Unis pour tenir compte du Canada.

*En réalité, ils me disent préférer faire affaire avec les Canadiens, ces derniers étant plus chaleureux et faisant bonne impression. Ils croient aussi qu'ils ne se feront pas « avoir » par un Canadien.*

Jean Yu

**Mythe :** Taiwan est un endroit pollué et peu intéressant à visiter.

*Tellement de visiteurs se limitent aux deux villes principales et ne voient pas la campagne : les montagnes, les plantations de thé et les centres de pisciculture. Le paysage est merveilleux.*

Eunice Ludlow

*Si vous ne faites preuve d'ouverture d'esprit, vous risquez de vous plaindre tout au long de votre séjour que les gens vous bousculent dans la rue et vous reprendrez l'avion en vous pinçant le nez.*

Dorothea Oakley

**Mythe :** Les Taiwanaïses vous voleront votre produit ou votre technologie.

**Réalité :** Cette situation évolue rapidement à mesure que les Taiwanaïses ouvrent des usines dans les pays où les coûts de fabrication sont plus avantageux et que les industries manufacturières à plus forte valeur ajoutée prennent la relève. Taiwan a aussi soumis une demande d'adhésion au GATT.

**Mythe :** En Taiwan, les femmes n'ont pas leur place dans les affaires.

*Des milliers de femmes sont en affaires dans ce pays.*

Eunice Ludlow

*La femme d'affaires étrangère y est fort bien accueillie et éprouve moins de difficultés que la femme d'affaire taiwanaïse à se faire accepter. Une étrangère qui cherche à percer sur le marché de Taiwan réussira mieux qu'un homme. Les femmes font preuve d'une plus grande souplesse, et acceptent de procéder étape par étape pour monter leur affaire, ce qu'apprécient les Taiwanaïses.*

Dorothea Oakley

### A. Pratiques commerciales

Les femmes interrogées abondent en général dans le même sens que les commentaires publiés dans les textes courants sur l'art de traiter les affaires en Taiwan.

### Généralités

En Taiwan, les entreprises familiales dominent le monde des affaires et le partage des richesses y est relativement équitable. En général, les Taiwanaïses font des affaires avec des relations familiales, personnelles et sociales. Il ne suffit pas d'avoir de l'argent pour réussir à se tailler une place sur ce marché; il faut y établir des relations d'amitié.

Le travail est souvent confié à des sous-traitants.

*Dans les usines, les opérations ne s'effectuent pas toutes sous le même toit. Chaque famille est propriétaire de sa propre entreprise et s'occupe de certaines activités. La personne la plus riche est le fabricant qui veille à l'ensemble de ces activités.*

Dorothea Oakley

Plusieurs personnes qui viennent de faire fortune à la Bourse tentent de se lancer en affaires dans ce pays. Souvent elles ne connaissent pas les rouages du système économique, surtout en ce qui a trait aux règlements administratifs. Faites preuve de prudence.

On parle peu l'anglais dans plusieurs régions du pays. Il est certes utile de connaître les rudiments du mandarin, mais quelques femmes interrogées maintiennent qu'il n'est pas impératif de parler le chinois, sauf si l'on prévoit vivre en Taïwan.

Depuis quelques années, les Taïwanais voyagent de plus en plus à l'étranger, mais selon les femmes interrogées, les Taïwanais ne sont pas aussi cosmopolites que les gens d'affaires de Hongkong, entre autres.

Leurs origines n'avantagent pas particulièrement les Canadiens asiatiques quand vient le temps de négocier puisqu'on reconnaît qu'ils sont Nord-Américains à leurs vêtements et à leur coiffure.

La culture taïwanaise privilégie la manière indirecte et la non-confrontation; il faut donc faire preuve de patience et de persévérance et savoir lire rapidement entre les lignes.

La concurrence est très vive en Taïwan. Pour jouir d'une certaine considération, il faut bien connaître le marché et les prix.

Prévoyez les ressources, le temps et l'énergie nécessaires à de nombreux déplacements ou envisagez la possibilité de vous installer en permanence en Taïwan.

*Vous ne pouvez vous y rendre deux fois par année et espérer que vos clients se rappelleront de vous. Il y a toujours quelqu'un qui veut prendre votre place et l'on ne peut pas toujours compter sur une fidélité à toute épreuve.*

Eunice Ludlow

Fiez-vous à votre intuition.

*Si j'ai l'impression que nous ne vibrons pas au même diapason, je trouve quelqu'un d'autre avec qui il m'est plus facile de faire affaire.*

Eunice Ludlow

*En Taïwan, il faut oublier les règles préétablies et se fier à ses sentiments pour faire des affaires.*

Dorothea Oakley

On y applaudit la qualité, de quelque provenance qu'elle soit. Les Taïwanais sont de plus en plus au fait du marché mondial.

*Jadis, les Nord-Américains exigeaient d'abord et avant tout de leurs fournisseurs taïwanais des produits à prix avantageux, ce qui explique en partie le problème de la qualité dans l'industrie de ce pays. Aussi les Taïwanais n'avaient pas de modèles à suivre, en ce qui concerne entre autres les qualités esthétiques du mobilier moderne. Or, ils veulent bien apprendre. C'est pourquoi je leur rapporte d'Europe quelque chose dans laquelle ni eux, ni les Nord-Américains n'investissent de nos jours — le design.*

Dorothea Oakley

Taïwan accueille favorablement la technologie de pointe. Ne pouvant plus se permettre des méthodes de production travailistiques, les Taïwanais ouvrent des usines en Chine et ailleurs. De plus, Taïwan est parmi les premières nations au monde à chercher de nouvelles applications et à tirer le meilleur parti de ces technologies.

*Les Taïwanais s'enthousiasment pour la technologie, en partie parce que plusieurs des familles les plus en vue entretiennent de bonnes relations avec le Japon ou sont même en partie japonaises. On oublie souvent que le Japon a régné sur Taïwan pendant 50 ans.*

Eunice Ludlow

Les Taïwanais désirent vivement faire connaître leurs produits en Occident; vous représentez donc pour eux une porte ouverte sur l'Amérique du Nord. Ils feront tout pour vous aider et rechercheront votre aide. Taïwan est moins empressé à accueillir les courtiers et les intermédiaires que les personnes qui connaissent bien l'industrie manufacturière et peuvent veiller à l'échange de technologies, voire même leur assurer un marché. Il est même possible d'y trouver le financement nécessaire à l'achat au comptant de matériel et d'usines.

On peut engager des affaires par télécopieur, mais s'il survient des problèmes, il faut les régler sur place.

Si vous offrez des services professionnels, il ne faut pas s'offenser si les Taïwanais semblent prudents ou s'ils tentent de découvrir si les règlements que vous invoquez existent vraiment. Ils ont probablement connu des professionnels taïwanais qui manipulaient trop facilement les règlements.

## Négociations et contrats

Peu importe ce dont on discute, le prix et le bénéfice net comptent le plus.

*Les Taiwanais sont exigeants en affaires. Les fabricants de meubles discuteront du prix de chaque vis.* Dorothea Oakley

Les Taiwanais préfèrent les grosses commandes, mais depuis que le coût de la main-d'œuvre n'y est plus aussi concurrentiel, il leur arrive d'accepter de plus petites commandes.

Si un éventuel client ne connaît pas bien votre secteur d'activité, il avancera à pas de tortue. Par contre, dès qu'il aura pris une décision, il foncera à toute allure.

*Si les négociations se prolongent et tirent en longueur, c'est parce que vos clients ne comprennent pas et veulent faire appel à vos lumières. S'ils décident finalement de traiter avec vous, ils vous combleront.* Jean Yu

Les Taiwanais comptent parmi les gens d'affaires les plus circonspects.

*Ils donnent parfois l'impression d'être tout à fait enthousiastes, mais ce n'est qu'une apparence trompeuse. Ils ont probablement déjà pris une décision, mais vous ne le saurez qu'au dernier moment. Ils se renseigneront le plus possible sur un débouché, refusant ensuite d'embarquer. Donc, armez-vous de patience. Les gagner à votre cause est un art en soi, surtout s'il s'agit d'un domaine compris des seuls initiés.* Eunice Ludlow

Insistez sur les chiffres exprimés en dollars, sur la faisabilité du projet et sur ses perspectives de croissance.

*Les Taiwanais aiment les projets à long terme qui durent plus de six mois. Indiquez les possibilités d'expansion.*

Eunice Ludlow

Selon certaines femmes interrogées, on peut forcer à l'occasion les Taiwanais à accélérer le rythme normal des affaires.

*Je cherche à être aimable, je souris, mais si j'ai un avion à prendre, j'ai intérêt à conclure ce marché dans les plus brefs délais. Je laisse donc savoir à mes interlocuteurs que je pars dans deux heures : « Messieurs, sachez que... ».* Harma Hill

Cependant, pour économiser à la longue, il ne faut pas brusquer les affaires.

*Si vous exigez de conclure l'affaire trop rapidement, vous n'obtiendrez pas les meilleurs prix. Faites le tour de la question. Négociez.* Dorothea Oakley

Pour ceux qui connaissent à fond le marché et qui manquent de temps, les tactiques suivantes pourraient porter fruit à l'occasion.

*Avant de me rendre à une réunion, je me renseigne sur les prix mondiaux et je leur fais part de ces prix. Si les clients refusent toujours, je demande à mes associés de les remercier de leur hospitalité et je me dirige vers la sortie. La plupart du temps, ils me rappellent pour me donner ce que je veux. Ils aiment différer jusqu'au dernier moment et signer le contrat dans le taxi. Je leur dis donc que je m'en vais. Ils me raccompagnent à l'aéroport et nous signons dans la voiture. Ils ne savent pas qu'un taxi m'attend à l'aéroport pour me ramener à l'hôtel.* Harma Hill

Selon les femmes interrogées, il faut prévoir trois ou quatre prix différents pour réussir à négocier à la baisse.

*Il n'y a pas de prix équitable, il n'y a que le prix le plus bas. Chacun se complait à penser qu'il a fait une bonne affaire.*

Jean Yu

Les gens qui offrent des services professionnels devraient apprendre à débattre les prix et les tarifs comme tout autre entrepreneur.

*Je me demandais jadis s'il y avait des bénéfices à réaliser sur ce marché. Les clients asiatiques cherchent toujours à obtenir le meilleur prix et ont la réputation d'être des plus exigeants. En fait, c'est l'esprit d'entreprise qui les anime. Arrêtez-vous et déclarez : « Voici mes coûts et je ne peux me permettre d'essuyer des pertes. » Ne les subventionnez pas.* Jean Yu

Ne vous fâchez jamais. Il est par contre acceptable d'être honnête, mais polie lorsque vous expliquez la position de votre entreprise.

*Je souris et je leur dis : « Alors expliquez-moi pourquoi je devrais faire affaire avec vous alors que vous demandez plus cher que vos compétiteurs. »* Harma Hill

*Je souris et je leur dis : « Vous savez, je ne peux travailler gratuitement. Je suis en affaires. »* Jean Yu

Les Taiwanais ne sont pas très formalistes de nature. A moins qu'il ne s'agisse de grosses sommes d'argent, il est peu probable qu'ils recourent aux tribunaux.

*Avec des gens qu'ils connaissent et à qui ils font confiance, ils se contenteront d'une poignée de mains pour conclure une affaire, mais avec de nouveaux associés, ils insistent pour que tout soit signé.*

Eunice Ludlow

*Les Taiwanais exigent un bon de commande, mais celui-ci n'a pas le même poids que vous lui accordez. Je ne les vois jamais régler des différends contractuels devant les tribunaux. Quiconque est incapable de respecter ses engagements ne restera pas en affaires.*

Dorothea Oakley

*Sauf s'il s'agit de sommes énormes, il semble plus facile d'admettre s'être lié d'amitié avec la mauvaise personne que de soumettre un litige aux tribunaux.*

Jean Yu

Soyez réaliste au sujet de vos attentes et de ce que vous pouvez offrir. Allez-y doucement; le respect se cultive plus vite quand les affaires avancent graduellement.

Les ultimatums et la confrontation ne contribuent pas à la bonne marche des affaires. Les Taiwanais sont rassurés lorsque leurs associés se montrent raisonnables et coopératifs.

*Dites par exemple : « Très bien, nous avons 150 pièces à assembler en un produit. Nous rencontrerons évidemment des problèmes, mais nous voici réunis pour définir les règlements qui serviront à résoudre tout éventuel problème plutôt que d'attendre qu'éclate le désastre et qu'il nous rende fous. »*

Dorothea Oakley

### Distribution

Les délais de livraison ne sont pas toujours respectés, mais Taiwan s'améliore à cet égard. Précisez un délai si c'est urgent. Sinon, tenez compte de l'incapacité des Taiwanais à livrer à temps ou laissez-les préciser un délai et insistez pour qu'ils s'y conforment.

*Les Taiwanais croyaient jadis que s'ils me donnaient un délai de livraison intéressant, mais ne le respectaient pas, ils s'en sauveraient en raison des coûts de main-d'œuvre plus avantageux. Ces règles du jeu ne tiennent plus car, comme je leur explique, il y a d'autres pays dont la main-d'œuvre est meilleur marché et qui peuvent livrer à temps une marchandise de qualité supérieure.*

Harma Hill

*A leurs yeux, s'ils sont en retard de deux semaines, ils sont à temps.*

Dorothea Oakley

Si vous offrez des services professionnels et que vous traitez avec des clients qui connaissent mal ces services, vous pourriez avoir des problèmes à toucher vos tarifs habituels.

*Je ne produis pas quelque chose qu'ils peuvent rapporter à la maison et examiner. Mes clients me confient un problème difficile et je propose une solution. Ils se disent alors : « C'était simple. Pourquoi ses honoraires sont si élevés ? » Dorénavant je demande des avances sur mes honoraires.*

Jean Yu

*Les Chinois privilégient l'expression « chaque chose en son temps ». Ils ne veulent pas gagner un million de dollars aujourd'hui et deux millions dans six mois. Ils seront méfiants, et je le serais aussi. Cela explique pourquoi une femme est susceptible de réussir à Taiwan. Une femme se contente de bâtir son entreprise lentement.*

*Un homme cherche toujours à décrocher le gros contrat, mais ce n'est pas une façon de gagner de l'argent.*

Dorothea Oakley

### B. Préparatifs

Il vaut mieux se renseigner sur Taiwan en s'y rendant et en discutant avec d'autres gens d'affaires, surtout en raison de la pénurie de documentation jusqu'à tout récemment. De nos jours, le bureau commercial canadien à Taipei et le Far East Trade Service à Vancouver, à Toronto et à Montréal offrent une documentation générale utile. La Fondation Asie Pacifique du Canada a aussi préparé un guide de base sur les milieux d'affaires en Taiwan. Les femmes interrogées se sont renseignées de différentes façons.

Grâce aux conférences qu'elle a prononcées sur les activités d'importation et d'exportation avec le Canada, Harma Hill a rencontré plusieurs personnes de Taiwan qui l'ont renseignée sur la façon d'y traiter les affaires, après quoi, elle a tout simplement « plongé la tête la première ».

Certains ont l'avantage de pouvoir compter sur des clients ou des relations familiales pour percer sur le marché de Taiwan.

*Mon père était pilote de ligne avant de se lancer en affaires à Taiwan. Ma sœur y travaille dans l'immeuble et elle m'a aidée à rencontrer mes premiers clients. Les deux m'ont fourni des renseignements des plus utiles.*

Jean Yu

D'autres se rendent en Taiwan sans cet avantage.

*Les seules personnes qui travaillaient en Taiwan et que je connaissais étaient des missionnaires. Je n'avais lu aucun ouvrage pertinent. De toute façon, la meilleure méthode consiste à se préparer mentalement, à être positive. N'étudiez pas le chinois à l'avance. Apprenez-le en Taiwan; c'est l'endroit idéal. Prévoyez un long séjour en Taiwan; la première année, vous aurez avancé de quelques pas; la deuxième année sera plus fertile et la troisième année, vous y gagnerez votre vie.*

Dorothea Oakley

Il est fortement recommandé de se renseigner sur la culture taiwanaise et de parler à des gens qui y ont fait des affaires.

*Il est important de lire des livres d'histoire. C'est un outil de communication; les gens connaissent leurs ancêtres. Vous pouvez leur parler de leurs idoles ou des personnages qu'ils détestent. Ceci vous permet aussi de prendre les choses en mains; tout est lié. J'aimerais préciser aux autres femmes que certains mets ne ressemblent en rien à la cuisine chinoise telle que nous la connaissons et qu'ils ont eu raison de ma grande capacité d'absorption. Sachant par ailleurs que les Taiwanais consomment de grandes quantités de brandy, j'apporte maintenant des spiritueux en guise de cadeaux.*

Eunice Ludlow

### C. Mettre à profit ses relations

En Taiwan, l'amitié est au cœur même des relations d'affaires. Il ne sert à rien de se limiter strictement aux affaires; les Taiwanais recherchent une relation plus étroite.

*Au départ, cette attitude me consternait — ma formation canadienne m'ayant appris que les affaires sont les affaires et que l'amitié est une réalité bien à part ! Or, les Taiwanais cherchent à se lier d'amitié avec moi, s'assurant ainsi de ma loyauté. Cette attitude est à la base même des affaires dans ce pays. On fait d'abord affaire avec la famille et les amis, puis ensuite avec les étrangers. A leur tour, les étrangers, tout comme les employés dignes de confiance, font partie de la famille.*

Jean Yu

*Si l'amitié n'entre pas en jeu, ils sont très polis, très attentifs, mais il n'est pas question pour eux de faire affaire avec vous.*

Eunice Ludlow

### Nouer de solides relations d'affaires

Cherchez à établir des relations étroites avec des gens d'expérience, qui s'intéressent à la qualité. Le bureau commercial canadien à Taipei peut vous aider dans ce domaine. Un bon associé est une porte ouverte sur de nombreuses occasions d'affaires.

*En réalité, il suffit d'un seul ami chinois pour créer tout un réseau de relations d'affaires.*

Dorothea Oakley

*Quatre personnes avec qui j'avais déjà communiqué, mais que je n'avais jamais rencontrées m'ont donné des lettres de recommandation. Mes relations d'affaires se sont par la suite multipliées.*

Eunice Ludlow

L'adhésion au Conseil des gens d'affaires Canada-Taiwan au Canada peut être une source précieuse de renseignements, notamment pour établir des relations d'affaires dans ce pays. Il peut être également utile de consulter les gens d'affaires canadiens qui ont des amis en Taiwan. Les foires commerciales en Taiwan ou en Amérique du Nord peuvent être à l'origine d'une première rencontre, après quoi vous pouvez entrer directement en rapport avec les entreprises taiwanaises. Les relations avec des fonctionnaires taiwanais qui connaissent bien votre secteur d'activité ou votre industrie constituent également un excellent point de départ. Vos associés dans d'autres pays ayant des liens familiaux en Taiwan peuvent aussi vous être utiles.

En Taiwan, il est parfois lucratif d'établir des réseaux féminins. Plusieurs Taiwanaises sont en affaires ou membres d'une riche famille.

*Dans 50 p. 100 des cas, je traite avec des femmes ou encore avec des couples.*

Jean Yu

En abordant les entreprises, essayez de faire affaire avec le PDG.

*Quand il s'agit d'usines, rencontrez le propriétaire. Lui seul peut vous proposer un prix; vous perdez votre temps avec toute autre personne. Le propriétaire d'une usine assiste rarement à la première réunion. Ne vous attendez donc pas à discuter de prix.*

Dorothea Oakley

Lorsque vous êtes à la recherche d'investissements, attendez qu'un climat de confiance se soit installé.

*Nous discutons depuis un mois quand mon client m'a téléphoné un soir pour me dire de ne pas dîner. Nous nous sommes rendus à un temple y rencontrer son maître taoïste. Nous avons assisté à une courte cérémonie, nous nous sommes prosternés et avons été encensés. Ensuite le prêtre nous a préparé un merveilleux dîner végétarien. Ce n'est que le lendemain qu'il nous a conduits chez un de ses actionnaires. On aurait dit que cette cérémonie avait servi à m'intégrer à sa famille. Croyez-moi, on ne confie pas le nom de cet actionnaire à n'importe qui. C'est véritablement une marque de confiance.*

Hannah Fisher

## Recommandations

A moins de vous faire recommander par une personne importante aux yeux d'une personne avec qui vous désirez faire des affaires, vous ne rencontrerez que les employés des échelons inférieurs. Après une première rencontre, votre tâche n'en est pas pour autant terminée.

Les recommandations d'associés de longue date, qui inspirent confiance, ont le plus d'influence.

*Ce qui est le plus utile, c'est qu'ils s'aperçoivent que leurs anciennes connaissances vous estiment.* Eunice Ludlow

Il faut parfois payer pour établir de bonnes relations.

*Il est important de bien se renseigner et de protéger sa crédibilité. Ne vous attendez pas à établir des relations sans déboursier. Je suis prête à payer le prix; c'est ainsi que j'ai fait mon chemin.* Harma Hill

Il est important que vos cartes d'affaires soient simples. Certains Taiwanais évitent d'en distribuer.

Les acheteurs peuvent s'adresser aux usines sans recommandation, bien que celles-ci soient utiles. Il se peut qu'aucun employé d'une usine ne parle anglais.

## Cultiver les relations d'affaires à la Taiwanaise

Partout en Asie, il faut cultiver les relations d'affaires. Taiwan n'échappe pas à cette règle.

*Il faut veiller à nourrir cette relation car, comme le dit le proverbe, « loin des yeux, loin du cœur ». Envoyez à vos relations d'affaires des objets qui les intéressent, qui se rapportent surtout à leur entreprise. Je ne leur fais pas de gros cadeaux, car j'en recevrais d'aussi gros en retour. Je n'envoie que de petites choses. Tâchez de vous rappeler le nom de leurs enfants et la date de leur anniversaire. N'oubliez pas de leur faire parvenir des cartes de vœux pour les jours spéciaux — comme le 10 octobre, la fête nationale du double dixième jour et le nouvel an chinois. Il est gentil de leur envoyer une carte de Noël, mais cette fête n'a pas de sens pour eux. Faites-leur savoir que vous pensez à eux. Il faut prendre plein de notes; mon journal en déborde, mais c'est très important.* Eunice Ludlow

Quoique l'idéal soit de rendre visite à vos clients, les télécopies et les appels téléphoniques sont également fort appréciés. Des échanges soutenus et la persévérance sont également tout à fait indiqués.

*J'essaie de leur rendre visite aussi souvent que possible. Mes relations d'affaires aussi voyagent beaucoup. Parfois nous nous rencontrons aux Philippines ou en Malaisie.* Eunice Ludlow

Maintenez le contact avec les personnes clés. La loyauté est fort appréciée.

*Si vous n'êtes pas un acheteur fidèle, ils trouveront moyen de vous rendre la vie difficile.* Dorothea Oakley

Soyez hospitalière à l'occasion de leurs visites.

*Leur hospitalité est stupéfiante. Cela en est gênant.*

Eunice Ludlow

De nombreux Taiwanais veulent émigrer au Canada ou y investir, mais ne comprennent pas notre système. Aidez-les et essayez de repérer les débouchés que leur offre notre pays.

En général, lorsque vous venez en aide à un associé taiwanais, attendez-vous à la réciprocité.

*Quand j'ai décidé de partir à mon compte et de travailler à domicile, il me semblait que j'étais beaucoup plus une des leurs. Ils se disaient : « C'est à notre tour de nous occuper d'elle ! » Toutes ces usines qui avaient compté sur moi pour aplanir leurs difficultés ont décidé d'assurer ma réussite !* Dorothea Oakley

Communiquer à la manière indirecte avait de quoi laisser perplexe même Jean Yu, originaire de Taiwan. Celle-ci a donc réagi... indirectement.

*Je me suis mise à poser des questions indirectes, comme : « Je ne comprends pas pourquoi plusieurs de mes clients de Taiwan agissent ainsi, » sans même établir un rapport entre cette question et mes clients. Ceux-ci m'expliquaient alors pourquoi. C'est un moyen détourné d'obtenir de l'information.* Jean Yu

Surveillez de près tous les aspects de l'affaire en cours puisque le niveau de qualité peut varier. Il importe aussi de surveiller ce qui se passe au Canada; vos collègues canadiens peuvent ne pas comprendre pourquoi il vous faut tellement de temps pour cultiver des relations d'affaires.

*Mes collègues croyaient qu'il suffisait de partir muni d'un carnet de commande et d'afficher un avis annonçant son arrivée pour que les gens fassent la queue 24 heures sur 24.*

Eunice Ludlow

## Le sens de la hiérarchie

En Taiwan, le sens de la hiérarchie est beaucoup moins strict qu'au Japon, mais il prévaut dans les familles et les grandes sociétés. Étudiez la structure hiérarchique des entreprises et interrogez vos amis sur la hiérarchie au sein des familles. Elle se conforme à des modèles.

*Parfois, le fils aîné fera semblant d'avoir le dernier mot, alors qu'en réalité c'est son père qui prend la décision finale.*

Dorothea Oakley

Les Canadiens d'origine chinoise devraient porter une attention particulière au sens de la hiérarchie. Alors qu'on ne s'attend généralement pas à ce que les étrangers connaissent bien les mœurs taiwanaises, il est prudent de se montrer respectueux envers les cadres supérieurs.

*Ce que l'on attend de vous diffère de ce que l'on attend de moi.*

Jean Yu

Tout le monde se sent plus à l'aise lorsqu'un étranger réussit à fonctionner au sein de la hiérarchie. Si vous devez éviter quelqu'un, les femmes interrogées suggèrent les techniques suivantes :

*Ne vous adressez pas directement au père. Trouvez un moyen détourné. A titre d'étrangère, vous n'avez aucun droit. Pour redresser une situation, faites appel à un camarade de classe ou à une personne qui lui a prêté de l'argent. Pour trouver cette personne, il suffit de passer quelque temps avec les Chinois.*

Dorothea Oakley

*Consultez quelqu'un qui connaît bien la structure hiérarchique de l'entreprise. Il dira peut-être : « M. Kwan est le chien de garde, pas moyen de l'éviter », ou encore « il n'est qu'un pion sur l'échiquier ». En pareil cas, demandez à votre intermédiaire de fixer rendez-vous pour vous. M. Kwan pourrait se fâcher sans pour autant rejeter la responsabilité sur vous. Il la rejettera sur un tiers.*

Jean Yu

*J'évitais cette personne. Je demanderais de parler à son supérieur, même si je ne le connais pas, et je lui expliquerais gentiment qu'il y a un problème. Ensuite je dirais à la personne elle-même : « En passant, je tiens à ce que ce projet avance; j'en ai donc parlé à M. X. » Par contre, je ne tenterais pas une telle démarche au Japon.*

Eunice Ludlow

Puisque les gens n'affichent pas leur importance, renseignez-vous à leur sujet avant de décider de votre comportement en leur présence.

*Apprenez tout ce que vous pouvez sur la situation sociale de la personne avant de la rencontrer. En cas de doute, traitez-la comme votre supérieure ou au moins comme votre égale. Ne manquez jamais de respect. Les titres diffèrent peut-être des nôtres, mais n'importe qui peut être investi de « pouvoirs de manipulation ». Ne jugez jamais d'après la tenue vestimentaire ! Le complet-veston n'est pas la norme en Taiwan, plusieurs personnes riches n'en portent pas.*

Jean Yu

## D. Réunions

Lors d'une réunion, attendez-vous à ce que l'autre partie soit représentée par un plus grand nombre de personnes que la vôtre. Même si certaines personnes se sentent plus à l'aise en procédant ainsi, il n'est pas nécessaire de vous faire accompagner d'une foule de collègues.

En offrant de serrer la main d'une personne, regardez-la dans les yeux.

Ou bien, prosternez-vous légèrement, les mains sur les cuisses.

Offrez votre carte de visite des deux mains.

Habituellement, on vous indiquera où vous asseoir.

*Je m'assois très confortablement, je croise les mains sur la table, je souris et j'attends.*

Harma Hill

Préparez-vous à être entourée de fumée de cigarettes, chose courante à Taiwan.

On vous offrira du thé et on se renseignera sur votre voyage. Suivra un échange de civilités. Ne vous attendez pas à ce que les Taiwanais passent immédiatement aux affaires, surtout s'il s'agit d'une première rencontre.

*Si on y discute éventuellement d'affaires, on aborde les questions en surface, comme le font tous ces petits gyryns qui tournoient à la surface de l'eau et hop !, on passe à autre chose. Je remarque qu'on soulève habituellement les affaires pendant la deuxième réunion, ou après le déjeuner, question de se laisser le temps de se jauger les uns les autres.*

Eunice Ludlow

Après avoir établi une relation d'affaires, vous pouvez proposer un ordre du jour après l'échange de civilités. Demandez si cet ordre du jour est acceptable. Il arrive que le dîner ou le déjeuner interrompe les réunions. S'il en est ainsi, cessez de parler affaires à moins que vos collègues taiwanais ne soulèvent le sujet. Au fil de la réunion, on fera peut-être venir des gens pour vous les présenter.

*Il arrive souvent qu'un comptable et qu'un avocat arrivent sur scène. Le comptable — dont il faut se méfier — vous jauge, essayant de déterminer si vous êtes rêveur ou réaliste. Il sera dans les bonnes grâces de son employeur s'il lui évite un désastre ou s'il l'aide à faire fortune. Je ne lui accorde pas trop d'attention, mais je suis très consciente de sa présence. L'avocat peut arriver plus tard, parfois pour le déjeuner. Chose certaine, il a scruté la situation de très près.*

Eunice Ludlow

Il se peut que plusieurs Taiwanais parlent pendant une réunion, mais ils se taisent dès que le cadre supérieur prend la parole.

Il faut toujours se montrer affable pendant les réunions, même si vous avez un message difficile à transmettre.

*Lors des réunions d'affaires, il faut faire preuve d'humour, avoir le sens des convenances et avoir le sourire aux lèvres. Soyez courtoise et sûre de vous, sans ostentation, consciente de chacun même si vous ne comprenez rien à ce qui se dit. Et montrez que vous ne vous prenez pas au sérieux.*

Eunice Ludlow

Les Taiwanais ne sont pas tous tranquilles.

*Je m'anime davantage en présence d'une personne agressive. Mais si cette personne est un « tigre souriant », je le suis moi aussi. Il faut observer et s'adapter en conséquence.*

Jean Yu

Si vous achetez des biens, communiquez très clairement vos exigences dans les moindres détails à la fois aux gestionnaires ou aux travailleurs de l'usine. Soyez tenace, mais agréable.

## E. Us et coutumes

En Taiwan, on discute communément d'affaires lors de rencontres sociales. Attendez cependant que d'autres personnes abordent le sujet.

Puisqu'il y a de nombreuses entreprises familiales en Taiwan, quelques femmes interrogées étaient de l'avis que les gens se sentent plus à l'aise si vous démontrez que vous accordez de l'importance à la famille. D'autres n'étaient pas d'accord.

*Quand je leur parle de l'importance du foyer et de la famille pour moi, ils sont absolument ravis.*

Harma Hill

*On exagère parfois à ce sujet. Les propriétaires d'usines ne parlent pas de leur famille. Cela ne fait pas nécessairement partie intégrante des affaires.*

Dorothea Oakley

*Je n'insiste pas trop sur ma famille. Si quelqu'un me le demande, j'en parlerai ouvertement. A mesure qu'elles apprennent à vous connaître, les personnes avec qui vous faites affaire sont toujours intéressées à savoir si vous faites partie d'une entreprise familiale et s'il existe également des cliques au Canada. A Taipei, les gens se limitent à leur propre cercle social et ne s'intéressent pas tellement aux autres.*

Eunice Ludlow

Il se peut que les femmes d'affaires célibataires qui prévoient travailler en Taiwan trouvent les affaires passionnantes, mais la vie sociale ennuyeuse.

*En général, les jeunes hommes étrangers sont hypnotisés par les Chinoises, mais les Chinois ne sont pas forcément attirés par les Canadiennes. Il faut donc en tenir compte au chapitre des fréquentations et de la vie sociale. N'oubliez pas l'importance de votre santé affective.*

Dorothea Oakley

En Taiwan, l'humour est un atout.

*Les Taiwanais se moquent d'eux-mêmes et de vous. Chaque soir c'est « Samedi de rire ». C'est insensé.*

Dorothea Oakley

*Ils aiment discuter du dernier député qui s'est fait taper dessus dans la législature.*

Eunice Ludlow

Attendez-vous à ce que les Taiwanais vous demandent un tas de petits services qui n'ont rien à voir avec votre entreprise. Comparativement au Canada, la ligne de

démarcation entre les amitiés liées aux affaires et les autres types d'amitiés est nébuleuse. Le travail et les loisirs aussi sont moins clairement délimités qu'au Canada.

*La vie est une partie de plaisir, mais le travail aussi. Il n'y a pas de loisirs organisés, ce qui peut parfois donner l'impression que les Taiwanais n'ont ni plaisir, ni moments de loisir, tel qu'on l'entend. Or, à leurs yeux, une semaine fructueuse à l'usine est l'équivalent d'une bonne partie de golf pour nous.*

Dorothea Oakley

Quoique discuter de politique ne pose pas de problèmes, évitez de faire référence en Taiwan en tant que nation ou pays indépendant, puisqu'en principe au moins, ce pays est toujours une province de la Chine. Posez des questions plutôt que de faire des commentaires de votre propre chef.

*Il est préférable d'aborder la politique en général, sans faire de références précises; c'est un sujet sur lequel on s'enflamme trop. J'évitais aussi de parler du Kuomintang, même si l'influence du parti est à la baisse. Parlez plutôt de l'essor étonnant de leur pays. Les Taiwanais en sont fiers.*  
Eunice Ludlow

Pour briser la glace, on peut aborder divers sujets non controversés en Taiwan. En général, les gens demandent aux autres s'ils ont des enfants, leur âge, et autres questions.

Demandez conseil avant de faire des cadeaux. Quoique les cadeaux conviennent dans certaines circonstances, ils sont parfois inutiles et la personne qui les reçoit peut se sentir obligée de vous en offrir en retour.

*Il a dit : « Formidable, vous ne m'avez rien apporté. C'est ennuyeux d'avoir à trouver quelque chose à vous offrir. »*

Dorothea Oakley

### Rencontres sociales

Les déjeuners, les dîners et les grands banquets sont monnaie courante.

Bien que cela se produise rarement, il peut arriver qu'on vous invite à un soi-disant club pour hommes d'affaires mettant en vedette des hôtesse de différents pays. Acceptez si vous en avez envie, mais préparez-vous à être mal à l'aise. Il se peut que, n'ayant pas l'habitude de servir des femmes d'affaires, ces hôtesse pouffent de rire, posent des questions personnelles ou tentent maladroitement d'adopter à votre égard des comportements qui conviennent mieux aux clients masculins. Les gens de votre entourage pourraient faire allusion à la prostitution. Là où les hôtesse se font habituellement rémunérer pour danser, attendez-vous à ce qu'elles soient contrariées que vous leur « ravissiez » leurs partenaires masculins. Les femmes interrogées ont conseillé de traiter cette affaire comme une pièce de théâtre ou de suggérer aux hôtes un autre lieu de rencontre.

*Je ne fréquente pas les clubs, mais les établissements de coiffe, l'équivalent des clubs pour hommes, où en compagnie de clientes ou d'épouses de clients je me fais faire un soin du visage ou un massage ou encore je me fais coiffer. Ces établissements favorisent l'intimité. Si les femmes vous invitent à un tel établissement, c'est qu'elles tiennent vraiment à se lier d'amitié avec vous.* Jean Yu

### Rapprochement des relations

L'amitié engendre la responsabilité. Quiconque vous confie une responsabilité recherche votre amitié.

*Vous saurez que vous avez atteint votre but quand vos relations d'affaires taiwanaises vous demanderont de leur rendre des services personnels et qu'elles voudront savoir quelles écoles leurs enfants peuvent fréquenter au Canada.*  
Jean Yu

Selon les femmes interrogées, être invitée chez quelqu'un peut avoir différentes significations : cette personne veut simplement se lier d'amitié avec vous; elle veut se lier d'amitié pour que vous vous sentiez redevable envers elle; elle veut vous afficher devant ses amis; ou elle veut vous présenter à ses amis dans le but de traiter des affaires.

Souvent les Taiwanais offrent de payer la note.

*Parfois je ris avec mes associés : « Embauche plus de femmes. Elles se feront tout payer. C'est gratuit. »*  
Jean Yu

En Taiwan, les riches sont souvent victimes de crimes. Vos relations d'affaires éviteront d'afficher leur fortune; vous devriez en faire autant.

### Tenue vestimentaire

Les femmes interrogées suggèrent de porter un tailleur, peu importe la couleur, et déconseillent le tape-à-l'œil, sauf peut-être pour la tenue de soirée (les femmes d'affaires du pays portent souvent des vêtements de soie et des bijoux). Elles recommandent la propreté et le port de souliers plats.

## LES FEMMES D'AFFAIRES CANADIENNES EN THAÏLANDE

### Introduction

La Thaïlande, le tout nouveau « petit tigre » asiatique, a enregistré d'impressionnants taux de croissance économique au cours de la dernière décennie. En 1990, son PIB augmentait de 10 p. 100 et il atteignait presque 8 p. 100 en 1991. Aux prises avec des prix exorbitants sur leur propre marché, des sociétés japonaises et d'autres pays asiatiques se sont installées en Thaïlande, où les salaires sont plus bas, pour y investir massivement dans des usines de montage dans les secteurs de l'automobile et du matériel électronique. Quoique le commerce bilatéral avec la Thaïlande se soit chiffré à 853 millions de dollars en 1991, le Canada a tardé à investir dans ce pays, notamment dans le cadre d'entreprises en participation. Les entreprises canadiennes y sont à la recherche de débouchés dans le secteur agricole, surtout dans l'industrie laitière et dans celui de l'élevage, ainsi que dans les secteurs du pétrole, du gaz, de la production d'électricité et de l'extraction minérale. Au nombre des produits thaïlandais exportés au Canada, citons les automobiles, les denrées alimentaires et les textiles. L'on s'attend à une hausse de ces exportations, auxquelles s'ajouteront d'autres produits manufacturés.

À l'instar de plusieurs pays, la situation de la femme en Thaïlande est complexe; l'image de l'hôtesse de l'air rivalise avec celles, plus troublantes, de la pauvreté et de la prostitution. Par contre, plusieurs Canadiens ne savent pas que la modernisation rapide de la Thaïlande a créé une classe de femmes instruites et dynamiques, réputées pour leur esprit d'entreprise et dirigeant souvent leur propre PME. De plus, il arrive souvent que les Thaïlandaises atteignent les échelons supérieurs de la fonction publique et d'entreprises du secteur privé.

### Mythes courants sur la Thaïlande

Voici comment réagissent les femmes interrogées à certaines perceptions courantes sur la Thaïlande.

**Mythe :** Les Thaïlandaises ne sont pas des femmes libérées.

*Lors de ma première visite à la société de services publics de la Thaïlande, je me suis rendu compte que les femmes y occupaient des postes nettement supérieurs lorsqu'on compare la situation de la main-d'œuvre féminine de cette société à celle du personnel féminin d'Ontario Hydro.*

Claire Seddon

**Mythe :** Les Thaïlandais ne sont pas francs et directs.

**Réalité :** En raison de leurs valeurs culturelles, les gens d'affaires thaïlandais expriment moins directement leurs opinions que les Canadiens. Il faut apprendre à interpréter les signes.

*« Oui » ne veut pas toujours dire oui. Les Thaïlandais ne croient pas à la confrontation. Si vous avez le sentiment d'avoir conclu un accord avec eux, il est important d'en obtenir confirmation. On apprend intuitivement à les comprendre. Même s'ils disent « oui », leurs yeux ne laissent pas deviner ce qu'ils pensent vraiment.*

Claire Seddon

**Mythe :** Les Thaïlandais sont doux.

*Ils sont charmants. Je souris constamment en Thaïlande. Néanmoins, vous n'avez jamais connu de gens « tenaces » à moins d'avoir fait affaire avec eux.*

Claire Seddon

**Mythe :** La Thaïlande est un pays corrompu.

**Réalité :** On trouve des secteurs qui se livrent une concurrence sans merci et des pratiques commerciales peu orthodoxes dans le monde entier. Comme c'était le cas pour l'Indonésie au chapitre précédent, les femmes interrogées ne se laissaient pas troubler par le système des « frais d'utilisation » en Thaïlande.

### A. Pratiques commerciales

Les femmes interrogées abondent en général dans le même sens que les commentaires publiés dans les textes courants sur l'art de traiter les affaires en Thaïlande.

### Généralités

L'écoute active, la coopération et la faculté d'adaptation constituent les éléments clés des affaires en Thaïlande.

*J'ai appris par la suite que si on m'avait accordé le projet et qu'on l'ait refusé au pays X, c'est parce que j'avais dit : « Travaillons ensemble pour essayer de réaliser ce que vous avez entrepris. Je n'ai pas l'intention d'arriver et de vous dire de travailler à la manière des Canadiens, parce que nous sommes différents, mais nous pouvons nous en inspirer pour adopter la méthode qui convient le mieux à la Thaïlande. »*

Valerie Shore Cron

Souriez en faisant des affaires.

*Il faut prendre plaisir à votre travail et communiquer ce plaisir.*

Lorna Wright

« Valerie, apprends à sourire !, me disait mon agent à la sortie d'une réunion. Même quand tu es sérieuse, amuse-toi ! » Ce à quoi je lui répondais : « Mais c'est ce que j'ai fait ! Je suis arrivée avec un grand sourire et je suis repartie avec un grand sourire. » « Souris tout le temps, » me répondait-il. Pendant les réunions, il me surveillait et me donnait un coup de coude si mon sourire disparaissait.

Valerie Shore Cron

Faites l'expérience de l'hospitalité qui imprègne la culture et enrichit les relations d'affaires en Thaïlande.

Si vous êtes leur invitée, les Thaïlandais ne vous perdront jamais de vue. Ils sont responsables de vous jour et nuit et de TOUT ce qui assure votre confort et votre bonheur. Ils s'attendent à être traités de la même façon. Je faisais tout en mon pouvoir pour bien accueillir les participants des missions. Certains m'appelaient à 5 h du matin pour me dire que leur valise était défoncée; ils me demandaient n'importe quoi. Ils étaient donc ravis du traitement que leur réservait mon entreprise et se plaignaient du traitement reçu dans d'autres pays.

Claire Seddon

Apprenez quelques mots de thaï.

Il est important de pouvoir soutenir une conversation, de dire « bonjour » et « comment allez-vous ». L'atmosphère créée est plus détendue et contribue à consolider les relations.

Claire Seddon

Malgré le grand nombre de coopératives agricoles en Thaïlande, les membres de ces coopératives ne veulent pas nécessairement traiter les affaires en groupe.

Les membres n'aiment pas passer par des agents; ils veulent traiter avec vous directement. Alors que dans d'autres pays, vous pouvez expliquer aux fermiers insatisfaits X, Y et Z que vous préparez tel projet ensemble et que c'est ainsi qu'ils pourront réaliser des économies, en Thaïlande les fermiers, même s'ils sont membres d'une coopérative, préfèrent les relations de personne à personne. Ils réagissent très différemment.

Valerie Shore Cron

Si vous dirigez une entreprise canadienne familiale bien établie, vous vous entendrez bien avec les Thaïlandais puisque les entreprises familiales abondent dans leur pays.

Parler affaires à table déplaît à certains Thaïlandais et plaît à d'autres. Emboîtez le pas à vos collègues thaïlandais.

Comme la plupart des Asiatiques, les Thaïlandais respectent les personnes âgées.

Avec le temps et depuis que je porte mon âge, il m'est plus facile d'être prise au sérieux.

Lorna Wright

Demandez poliment si votre prix leur semble raisonnable.

Vous risquez de perdre énormément de temps. J'ai dû me rendre cinq ou six fois en Thaïlande avant de m'en apercevoir. Mon client était subtil. Nous avons abordé la question du prix, mais j'avais mal interprété sa réaction; je n'ai pas confirmé par la suite. Puisqu'il se montrait intéressé, je voulais simplement y croire.

Valerie Shore Cron

La Thaïlande ayant une économie florissante, de nombreux pays cherchent à s'implanter sur ce marché. Renseignez-vous sur la concurrence.

C'est là l'origine du problème, croyez-moi. Notre attitude est trop provinciale. Nous sommes à la traîne. Trop d'entreprises ne planifient pas à long terme et refusent de s'engager sur ce marché. Le gouvernement et les agences, comme la Fondation Asie Pacifique du Canada, devraient nous donner moins de documentation sur les débouchés et davantage sur les défis et la concurrence.

Géraldine Pelletier

Les concurrents n'ont pas toujours réservé un traitement équitable aux Thaïlandais.

Au cours d'une conversation, une de mes connaissances et certains ressortissants du pays X riaient d'avoir envoyé leurs produits les plus médiocres en Thaïlande plutôt que de s'en être défait. Ayant investi et perdu une somme assez considérable d'argent dans cette affaire, les Thaïlandais sont maintenant très nerveux. Donc, je consacre énormément de temps à expliquer les différences, sans démolir le pays X.

Valerie Shore Cron

Le Canada jouit d'une solide réputation dans certains milieux d'affaires thaïlandais.

Voici la première question que j'ai posée à une relation d'affaires thaïlandaise : « Pourquoi votre société ferait-elle affaire avec la nôtre alors que le pays X est plus près et qu'il peut vous fournir les mêmes produits en quantités industrielles ? » Il m'a expliqué ce qu'il pensait de certaines cultures. Sachez que le Canada jouit d'une excellente réputation à l'étranger.

Valerie Shore Cron

Les objectifs du gouvernement relatifs au marché intérieur peuvent influencer sur votre entreprise.

*La dynamique politique est importante et il faut en tenir compte en tentant de s'implanter sur ce marché. En fait, c'est le gouvernement qui décide de l'orientation de la politique dans mon secteur.*

Géraldine Pelletier

Si vous dirigez une très grande société, vous devriez demander l'aide d'une personne de l'extérieur.

*Si c'était à recommencer, au lieu de m'adresser directement à certaines grandes sociétés, je prendrais le temps de choisir un agent efficace.*

France Bourdon

### Négociations et contrats

En raison de leur culture, les Thaïlandais hésitent à dire « non » ou à provoquer une confrontation. Jusqu'à la signature du document définitif, vérifiez à plusieurs reprises si vous vous entendez sur les principales clauses de l'entente, en les formulant différemment pour éviter toute ambiguïté.

Lors des négociations, les Thaïlandais vous demanderont souvent quelque chose pour ensuite disséquer l'accord que vous proposez. Ils s'attendent à recevoir une liste détaillée des services ou des produits que vous pouvez offrir pour retrancher l'excédent et réduire les coûts. Soyez prête à discuter le prix de chaque article.

*Pour chaque petite pièce de matériel ils se mettront à dire : « Vous nous dites qu'il nous en faut une douzaine, mais nous en prendrons quatre. »*

Claire Seddon

En expédiant de plus petites quantités de produits à faible valeur ajoutée, les entreprises canadiennes augmentent leurs coûts de livraison. Cependant, les sociétés canadiennes ont parfois intérêt à se montrer aussi souples que les concurrents étrangers qui fournissent souvent des produits bas de gamme.

*Une telle perspective vous déplaît peut-être, mais vous devez faire de votre mieux dans les limites de leur budget. Ils diront ne pas avoir besoin d'articles que vous voulez à tout prix leur fournir. Il faut faire preuve d'imagination en soumettant vos projets.*

Claire Seddon

A court terme, les Thaïlandais toléreront peut-être des produits légèrement défectueux ou des délais de livraison, mais ils ne l'oublieront pas. Cette pratique est déconseillée.

Offrir une formation appropriée coûte cher, mais pourrait vous aider à devancer la concurrence.

*On nous a dit que nous offrions une formation nettement supérieure. J'ai appris que le pays X avait offert une formation gratuite, mais que celle-ci se résumait à s'asseoir dans un coin pour lire un manuel.*

Claire Seddon

Les Thaïlandais seront peut-être prêts à sacrifier la sécurité et la fonction pour obtenir un meilleur prix.

*Ils n'apprécient pas encore l'importance de la qualité. Mon produit est supérieur à celui des concurrents étrangers. Dans d'autres pays, je consacre peu de temps à vanter la supériorité de mon produit et je passe ensuite aux commandes. Or en Thaïlande, je dois consacrer énormément de temps à discuter de prix et de qualité.*

Valerie Shore Cron

*Ils achetaient des pièces de fournisseurs différents, compte tenu du prix le plus bas, et tentaient ensuite d'assembler le produit. Souvent, ils ne réussissaient pas à le faire fonctionner convenablement, ce qui ne semblait pas les inquiéter. Ils ne se formalisaient pas outre mesure si quelqu'un se blessait en tentant d'assembler des munitions.*

France Bourdon

*Je ne crois pas que nos clients aient bien compris la question de la sécurité. Nous refusions de négocier et de nous plier à leurs exigences si c'était dangereux.*

Claire Seddon

Surveillez la situation de vos concurrents et l'éthique de votre entreprise. Faites preuve à la fois de souplesse et de réalisme.

*Je dois être concurrentielle. Si je ne peux baisser mon prix, j'offre autre chose comme solution de rechange, quelque chose de gratuit ou je propose mes services pour la mise à l'essai afin de convaincre mon client d'accepter mon produit.*

France Bourdon

*Soyez polie, mais très ferme. Donnez de bonnes raisons en guise de réponses. Expliquez-vous à fond. Soyez logique. Habituellement, mes clients comprenaient le bien-fondé de mes arguments, mais recherchaient toujours un avantage quelconque : « Nous nous chargerons de cet aspect du travail si vous baissez votre prix en conséquence, » me disaient-ils. Même quand nous nous mettions d'accord, il fallait toujours renoncer à « quelque chose ».*

Claire Seddon

Quand je traite avec le secteur public, les dates de règlement peuvent servir d'outils de négociation.

*Les fonctionnaires diront : « Voici mon budget; si vous voulez vous faire payer avant l'an prochain, il faut réduire vos prix. »*

France Bourdon

Reconnaissez que les négociations font partie des mœurs thaïlandaises.

*Les gens avec qui vous faites affaire doivent expliquer à leurs supérieurs qu'ils ont obtenu quelque chose de plus. Nous avons donc échangé ceci contre cela.*

France Bourdon

*A la réunion du lendemain, le client nous en a fait voir de toutes les couleurs, ce qui m'a complètement déroutée. J'ai dû maîtriser ma colère parce que je me savais appuyée par l'équipe de gestion. Dans ces situations, il faut faire des concessions. Je crois qu'il se sentait contraint à tenir ferme sur une question particulière parce qu'il avait cédé sur deux ou trois points.*

Valerie Shore Cron

A l'instar d'autres Asiatiques, les Thaïlandais ne sont pas procéduriers, préférant cultiver de solides relations pour pouvoir régler les problèmes à l'amiable.

Quoiqu'il soit possible de négocier par télécopieur de petits contrats avec des clients connus, obtenir une confirmation par écrit avant de quitter la Thaïlande permet de gagner du temps plus tard.

*Consignez par écrit, même s'il s'agit de notes manuscrites, tous les points sur lesquels vous êtes tombés d'accord et qu'il est important de régler dans le cadre d'un marché. Il peut s'agir d'un protocole d'entente, d'un projet d'achat; ou bien, les gens s'intéressent peut-être à faire ceci et vous à faire cela. Notez tous les points et signez ce document. On procède ainsi en partie pour des raisons culturelles — pour confirmer l'existence d'un accord — et en partie parce que les Thaïlandais ne répondent pas aux télécopies dans un délai qui nous semble raisonnable, ce qui ralentira le cours des affaires à votre retour au Canada.*

Valerie Shore Cron

## Distribution

Les paiements, le marché des changes et les règlements officiels ne devaient pas poser problème. Cependant, les autorités douanières thaïlandaises peuvent occasionner des délais. Obtenez l'aide d'un agent ou d'un de vos clients pour dédouaner vos produits.

## B. Préparatifs

On peut se préparer de diverses façons pour se lancer en affaires en Thaïlande. Géraldine Pelletier a « pris un bain de culture », prenant le temps de visiter le pays, de se familiariser avec la vie là-bas et de s'entretenir avec le plus grand nombre de personnes possible. Lorna Wright a trouvé l'Ambassade du Canada très utile. Les amitiés nouées pendant qu'elle travaillait pour CUSO en Thaïlande ainsi que d'autres amis et gens d'affaires lui ont aussi rendu service. Valerie Shore Cron, de Glanworth, en Ontario, s'est fiée à la bibliothèque locale.

*La bibliothécaire a trouvé une foule de renseignements. Elle a même consulté certains livres pour moi, marquant les chapitres contenant des informations précises qui pourraient m'être utiles. C'était formidable, car je n'aurais jamais pu lire tous ces documents. Je voulais connaître les priorités industrielles des Thaïlandais, particulièrement dans l'industrie laitière. Je voulais connaître leurs plans quinquennaux pour me faire une idée de la politique du pays et de la valeur monétaire du lait importé par opposition au lait produit au pays. Je voulais aussi me renseigner sur les mœurs — tenue vestimentaire, comportement social, bouddhisme et autres sujets importants — pour ne pas me couvrir de ridicule.*

Valerie Shore Cron

Claire Seddon connaissait déjà le milieu des bibliothèques.

*J'avais déjà monté une bibliothèque à l'intention d'un groupe. Je connaissais la documentation d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC) — qui a préparé de bons guides de base — ainsi que celles de la Banque asiatique de développement et de l'Agence canadienne de développement international. J'avais accès à des profils de l'industrie, aux rapports annuels de sociétés de services publics, à des guides d'affaires. Les revues de tous genres me fascinaient. J'ai beaucoup lu sur le gouvernement et la culture. Les rencontres avec les gens revenant de Thaïlande ou qui avaient déjà séjourné dans ce pays m'ont aussi beaucoup renseignée. J'interrogeais ces gens sur le protocole, la culture et la tenue vestimentaire.* Claire Seddon.

### **C. Mettre à profit ses relations Nouer de solides relations d'affaires**

En Thaïlande comme ailleurs en Asie, il faut établir de bonnes relations pour y traiter des affaires.

*Vous pouvez offrir le meilleur produit au monde au meilleur prix, mais avoir de très, très faibles chances d'effectuer une vente si vous n'y avez pas cultivé vos relations.* Valerie Shore Cron

Certaines femmes interrogées ont adopté les moyens suivants pour établir des relations :

- France Bourdon a d'abord rencontré des fonctionnaires d'AECEC et du ministère canadien de la Défense nationale en relation avec des membres du personnel militaire thaïlandais qui avaient séjourné au Canada pour y étudier. Elle a ensuite parfait ce réseau en Thaïlande.
- Lorna Wright avait déjà fait connaissance avec plusieurs personnes à l'époque où elle était bénévole de CUSO en Thaïlande; elle a aussi établi des relations par l'entremise de l'Ambassade canadienne.
- Valerie Shore Cron a noué ses premiers contacts lors d'une mission de l'industrie laitière envoyée en Thaïlande par Agriculture Canada. Elle avait un associé en Thaïlande qui connaissait très bien l'industrie locale et elle est entrée en relation avec d'autres agriculteurs par l'intermédiaire du ministère thaïlandais du Développement du cheptel.
- La liste des relations de Claire Seddon vient des nombreux liens d'Ontario Hydro en Thaïlande.
- Géraldine Pelletier a tissé ses premiers contacts à travers la Chambre de Commerce Thaïlande-Canada et l'Ambassade du Canada. Elle a aussi un agent bien placé en Thaïlande.

Avant de partir à la recherche de gens d'affaires thaïlandais, renseignez-vous sur ces personnes et sur leur organisme. Il est utile de parler de connaissances communes.

*Essayez aussi de découvrir ce qui intéresse votre interlocuteur. Au Canada, tous ces détails ne constituent que de bonnes pratiques commerciales, mais en Thaïlande ils sont essentiels.*

Lorna Wright

Il est important d'établir de saines relations avec les fonctionnaires thaïlandais, surtout si vous représentez une grande entreprise.

*Si vous avez de bonnes relations dans ce milieu, vous pouvez presque passer outre aux règlements. Il semble toujours y avoir un moyen.* France Bourdon

Vérifiez avec quel groupe ethnique (thaï ou chinois) vous ferez affaire et renseignez-vous sur les différences subtiles de leur façon d'envisager les affaires.

Il est tout aussi inefficace en Thaïlande qu'ailleurs en Asie de se présenter sans recommandation. Demandez à l'Ambassade du Canada ou à une relation d'affaires avec qui vous avez déjà travaillé de téléphoner en votre nom ou de demander un rendez-vous par écrit.

### **Cultiver les relations d'affaires à la Thaïlandaise**

Les Thaïlandais répondront à votre demande le jour même ou après plusieurs jours. Impossible de prévoir.

Étant donné la grande mobilité du personnel au sein des grandes sociétés thaïlandaises, restez en relation avec vos associés en leur faisant parvenir des notes et des lettres. Consignez les détails personnels — le nombre d'enfants et leur âge — et glissez-en un mot dans vos lettres. Puisque la plupart des Thaïlandais savent que Noël est une fête importante, envoyez-leur une carte pour souligner l'occasion.

Les relations d'affaires qui occupent un poste subalterne ou intermédiaire aiment bien qu'on leur offre l'occasion de visiter le Canada.

*Les jeunes gens avec qui vous faites affaire et que vous invitez à visiter le Canada n'oublient jamais l'expérience. Ils veulent revenir et les affaires leur en offrent l'occasion et leur permettent de revoir des amis.* Claire Seddon

### **Le sens de la hiérarchie**

Les Thaïlandais n'accordent pas autant d'importance à la hiérarchie que d'autres Asiatiques, mais ils s'attendent à ce que l'on traite les gens avec le respect qui leur est dû. Les questions de hiérarchie et de protocole sont moins importantes dans le secteur privé que dans le secteur public. Les Thaïlandais se montrent habituellement serviables en désignant les responsables.

En thaï, on dit « M. », « M<sup>me</sup> » ou « M<sup>lle</sup> » en combinant « Khun » avec le prénom plutôt qu'avec le nom de famille. Cependant, appelez les gens qui ont un titre « docteur », « Khunying », etc.

Lorsque vous brassez de grosses affaires et que l'enjeu est considérable, les gens vous surveilleront de près; soyez donc attentive pour interpréter ce qui se dégage au sein du groupe. La personne qui prend des décisions peut paraître plus taciturne que les autres, mais les gens s'inclinent devant elle chaque fois qu'elle prend la parole.

Respectez l'ordre hiérarchique

*J'ai toujours essayé de cultiver des relations à chaque échelon de la hiérarchie en partant du haut pour aller vers le bas; c'est beaucoup plus facile. Le premier contact est décisif. Si cette personne ne s'oppose pas à vous, elle vous dirige habituellement vers des collègues d'échelon inférieur.*

Lorna Wright

*N'oubliez pas qu'une personne, malgré son titre, n'a peut-être pas de pouvoir ou ne peut pas prendre de décisions. Il vous faudra alors passer à l'échelon inférieur. Tentez d'établir des relations à tous les niveaux.*

Valerie Shore Cron

Si quelqu'un fait obstacle et que vous croyez qu'une autre personne pourrait vous aider, rencontrez cette dernière en l'absence de la personne qui s'oppose à votre projet. Cependant, il arrive parfois qu'il n'y ait rien à faire.

*Si mon produit ne les intéressait pas, ou si un concurrent avait déjà conclu une entente verbale, ils me dirigeaient néanmoins vers le titulaire d'un poste de niveau inférieur. Je négociais avec ce dernier et je me faisais dire « oui, oui » sans jamais accéder de nouveau aux échelons supérieurs. S'ils s'y opposent, vous ne pourrez jamais parler à la personne responsable.*

France Bourdon

#### D. Réunions

Plus la Thaïlande s'occidentalise, plus les affaires se font à l'occidentale dans ce pays, surtout aux échelons supérieurs du gouvernement et des sociétés dont le chiffre d'affaires atteint plusieurs millions de dollars. Si vous faites partie d'une grande société et que vous traitez principalement avec l'élite des secteurs public et privé, les réunions se dérouleront généralement à l'occidentale et dites ce que vous avez à dire

sans tarder. Autrement, les suggestions suivantes pourraient être utiles.

Attendez-vous à ce que la première réunion — surtout avec des fonctionnaires — se termine sans qu'on ait parlé affaires. Laissez les Thaïlandais prendre l'initiative.

*Parfois trois réunions se déroulent ainsi.*

*Pensez à long terme. Dites-vous qu'un jour vous y trouverez votre intérêt et que vous devriez en profiter pour apprendre à connaître ces gens.*

Lorna Wright

*La première réunion nous permet de discuter de nos dernières réalisations et de faire des mises à jour. Les Thaïlandais s'intéressent énormément aux gens et aux amis qu'ils ont connus. Je tente de suivre le fil de la conversation. S'il ne me reste que dix minutes et que je n'aie pas encore abordé le sujet qui m'a amenée à la réunion, il va sans dire que je le fais. J'essaie toutefois de transmettre mon point de vue sans être agressive ou offensante. Les gens de ce pays préfèrent de loin savourer la conversation et se renseigner sur certains détails de votre vie personnelle. Ne les bousculez donc pas.*

Claire Seddon

*Si votre réunion dure une trentaine de minutes, sept d'entre elles seront peut-être véritablement consacrées aux affaires. Vous commencerez par bavarder de généralités, discutant des activités d'une personne ou d'un autre sujet, après quoi vos hôtes parleront de leur famille ou de courses de chevaux, si le sujet les intéresse. Vers le milieu de la réunion, vous aborderez les affaires et y consacrez quelques minutes de discussion sérieuse. Ensuite, vous vous écarterez du sujet et vous en parlerez indirectement. Le plus souvent, la réunion est une série de questions et de réponses. « Eh bien ! que pensez-vous de ceci ? » Tentez de découvrir ce que pense la personne. A leurs réponses, vous pouvez deviner si vous faites des progrès et si vous êtes sur la bonne voie.*

Valerie Shore Cron

Il n'est pas nécessaire d'avoir de grandes connaissances techniques, mais de répondre sans ambages et de manière précise pour inspirer confiance. Évitez le ton autoritaire ou les éclats de voix.

*Formulez vos instructions ou vos conseils de façon non directive, pour ne pas donner l'impression que vous rejetez la responsabilité sur cette personne. Ne dites pas : « Maintenant, vous devez vous assurer que... », mais dites plutôt « Vous aurez besoin de ceci pour cette raison et c'est important. Êtes-vous en mesure de fournir l'installation ? »*

Valerie Shore Cron

Les heures de rencontres sont flexibles et les Thaïlandais tenteront de se plier à votre emploi du temps. Les fonctionnaires avec qui vous avez pris rendez-vous vous feront peut-être attendre, mais les représentants d'entreprises privées sont habituellement ponctuels. Les réunions commencent souvent en retard, en raison des embouteillages dans les rues de Bangkok. Prévoyez assez de temps pour vous rendre d'une réunion à une autre.

Il est important de reconnaître les différences culturelles mais, en général, les Thaïlandais ne s'attendent pas à ce que les étrangers se comportent comme eux. Tirez-vous d'un faux pas en admettant votre erreur ou en vous excusant.

*Habituellement, je m'aperçois que tous les yeux sont rivés sur mes mains que j'agite en parlant. Je réagis simplement en me moquant un peu de moi-même pour me faire accepter.*

Valerie Shore Cron

Au cours de réunions ou de négociations sérieuses, il faut prévoir parfois les services d'une interprète, ce qui prend plus de temps. Attendez-vous à ce que les Thaïlandais veuillent discuter certaines choses entre eux et dans leur propre langue.

## **E. Us et coutumes**

Puisque les rencontres sociales après les heures de bureau favorisent les relations d'affaires, allez-y si on vous invite. De longues périodes de repos à l'hôtel ou les promenades à pied sous un soleil écrasant sont considérées comme des comportements étranges. Attendez-vous à ce que vos hôtes passent vous prendre en voiture pour vous reconduire partout où vous allez; ils se comportent ainsi avec tous leurs invités, non seulement avec les femmes.

Réfléchissez longuement avant d'aborder certains sujets de conversation :

- Les comparaisons négatives entre le Canada et la Thaïlande. Ne critiquez pas les autres pays, y compris les États-Unis. Les Thaïlandais se demanderont s'ils peuvent faire confiance à une personne qui critique ses voisins.

- Des commentaires sur la politique thaïlandaise. Renseignez-vous en posant des questions.
- Les discussions sur la famille royale de Thaïlande. Les Thaïlandais vénèrent les membres de la famille royale et ne font pas bon accueil aux critiques, quoiqu'ils apprécient les commentaires positifs.
- La religion. Les Thaïlandais en discuteront si vous le voulez, mais attendez qu'ils abordent le sujet.

Pour briser la glace aux réunions sociales, demandez aux gens s'ils ont déjà visité l'Amérique du Nord ou s'ils connaissent quelqu'un au Canada. Ou bien faites-leur des compliments sur la qualité et la beauté des produits et des aliments thaïlandais.

Consultez quelqu'un qui s'y connaît si vous prévoyez rencontrer des moines bouddhistes. Un protocole et certaines règles d'étiquette s'imposent; ils sont en partie liés au sexe.

Soyez polie, mais soyez fidèle à vous-même.

*Les Thaïlandais apprécient l'exubérance. En réalité, ils aiment les personnes ouvertes et extroverties qui débordent d'énergie. Évitez tout simplement d'offenser quelqu'un ou de faire un commentaire déplacé; pas de blagues inconvenantes, de grandes démonstrations d'amitié, de gaieté bruyante et d'attitudes amicales exagérées. Évitez les contacts physiques et de toucher les gens.*

Claire Seddon

## **Rencontres sociales**

En Thaïlande, il arrive souvent qu'on invite les gens à déjeuner et à dîner. Si vous les connaissez bien, il se peut que certaines personnes vous invitent à un mariage. Assister à des réceptions représente une excellente façon de faire avancer vos affaires et organiser de telles réceptions peut se révéler une tactique payante.

*La veille, nous avons rencontré un problème litigieux qui allait tout faire sauter. J'ai donc décidé d'organiser un grand cocktail et d'y inviter Monsieur un tel. Je me suis entendue avec mes collègues canadiens chargés de l'étude de faisabilité pour qu'ils s'occupent des autres membres de l'équipe thaïlandaise, me laissant libre de rencontrer ce monsieur en tête-à-tête.* Valerie Shore Cron

## **Rapprochement des relations**

Quoique cela se produise rarement, il se peut que certaines personnes vous invitent chez elles si vos relations se font plus intimes.

*Quelques personnes m'ont effectivement invitée chez elles et j'ai accepté une fois. C'était merveilleux. Ils m'ont traitée comme si je faisais partie de la famille, m'ont amenée faire des courses et ont acheté n'importe quel fruit que j'indiquais du doigt.*

Claire Seddon

Soyez prête à rendre plus de services à vos amis thaïlandais que vous ne le feriez normalement pour vos amis canadiens; l'amitié est source de responsabilités.

*Vous saurez que vous avez gagné leur amitié quand ils vous demanderont de rendre service à leurs enfants. Par exemple, j'ai des amis qui m'envoient leurs enfants pendant les vacances pour que je m'en occupe.*

Lorna Wright

Lorsque vous apprenez à mieux connaître vos amis thaïlandais, parlez de votre famille et demandez des nouvelles de leurs proches.

Il se peut que vos amis thaïlandais, hommes et femmes, vous serrent dans leurs bras, mais attendez qu'ils prennent l'initiative.

En Thaïlande, les femmes vous prendront souvent par la main, en traversant la rue par exemple, même si elles ne sont que de vagues connaissances d'affaires.

*Parfois c'est moi qui décidais de les prendre par la main; je prends l'initiative 30 p. 100 du temps et elles, l'autre 70 p. 100.*

Lorna Wright

Les petits cadeaux sont bien accueillis, mais surveillez les règles d'étiquette.

*Les Thaïlandais n'ouvrent pas en général le cadeau que vous leur avez offert en votre présence. Par contre, ils meurent parfois d'impatience de voir votre réaction au cadeau qu'ils vous ont fait. Habituellement, je leur demande si je dois attendre d'arriver à l'hôtel ou l'ouvrir immédiatement. S'ils me disent de l'ouvrir immédiatement, c'est ce que je fais. S'ils disent que cela n'a pas d'importance, alors il est peut-être plus sage d'attendre.*

Valerie Shore Cron

Les Thaïlandais aiment chanter.

*Une famille que j'ai visitée a sorti un livre de chansons américaines. Nous avons chanté pendant une heure et demie, ce que nous ne ferions pas ici. J'avais l'impression d'être replongée dans les années 50, l'époque de ma jeunesse. C'était très réconfortant.*

Claire Seddon

Ayez de l'humour, mais faites preuve de bon goût et surveillez votre consommation d'alcool.

*Vous pouvez voyager seule sans problème — mais aux yeux des Thaïlandais, cela sort de l'ordinaire. N'abordez pas de sujet de conversation de mauvais goût. Prenez un verre, ça va, mais sachez que l'on surveille votre consommation d'alcool.*

Valerie Shore Cron

### **Tenue vestimentaire**

Le tailleur est de mise, mais les couleurs sombres ne sont pas très populaires. Il est permis de porter des vêtements à manches courtes, mais on considère immodeste le port de vêtements sans manches. Les Thaïlandais s'habillent de préférence de façon décontractée et à l'occidentale. Le climat est très chaud et humide dans ce pays; il faut donc s'habiller en conséquence.

## POUR UNE ACTION EFFICACE DANS LA RÉGION

Ce chapitre donne un aperçu des principaux conseils des femmes interrogées sur la conduite des affaires dans la région de l'Asie et du Pacifique.

### A. Pratiques commerciales

Prévoyez le temps et les ressources nécessaires pour nouer de solides relations en Asie. Alors qu'en Amérique du Nord l'amitié est un côté agréable des affaires, en Asie les affaires découlent de relations amicales, entretenues au fil des ans.

Connaissez bien votre produit ou votre service ainsi que le prix détaillé de chaque composante, sans oublier la formation. Préparez plusieurs prix pour négocier à la baisse et faites preuve de souplesse.

Dans certains pays asiatiques, on ne paye pas séparément les services professionnels, ceux-ci étant compris dans le prix. Les fournisseurs de services professionnels se heurtent parfois à des demandes inhabituelles et au marchandage au sujet des honoraires.

Pour la fabrication de produits à des prix avantageux en Asie, il faut être au courant des coûts mondiaux de la main-d'œuvre et des prix des matériaux. Élaborez des stratégies en cas de délais de livraison et de qualité variable. Vous serez accueillie à bras ouverts si vous proposez de nouvelles technologies de fabrication ou encore de nouveaux produits, designs ou marchés.

Réglez les problèmes sérieux sur place plutôt que par correspondance ou télécopie. Dans certains pays, il se peut que les problèmes non résolus le restent jusqu'à votre retour.

Bien que l'on puisse considérer certaines pratiques commerciales locales comme des « tentatives de corruption », les femmes interrogées ont réagi sans se formaliser et avec pragmatisme à toutes les pratiques qui leur semblaient peu orthodoxes selon les normes canadiennes.

En Asie, les tribunaux servent rarement à régler les différends en affaires et on respecte l'esprit plutôt que la lettre d'un contrat. Pour régler les problèmes, les Asiatiques

comptent sur des relations solides et une confiance mutuelle, ce qui explique le soin avec lequel ils choisissent leurs associés.

En Asie, il est extrêmement important de sauver la face : la sienne et celle d'autrui. Même lorsque la situation est tendue, il est important de garder le sens des convenances et de ne pas se mettre en colère.

L'intolérance raciale, religieuse ou culturelle n'est tout simplement pas acceptable, ni en Asie, ni ailleurs. Éloignez de votre entourage toute personne qui nourrit des préjugés.

*Après leur descente d'avion, nos avocats, originaires du pays X, se sont comportés en véritables malotrus. Par après, notre client nous a téléphoné, tout à fait furieux, pour nous dire : « Ces individus me prenaient pour un stupide Chinois. » Il s'en est fallu de peu que nous perdions le contrat.* Hannah Fisher

Le fait d'être étrangère et femme peut souvent agir à votre avantage. Plusieurs femmes interrogées ont dit avoir plus de facilité à rencontrer les cadres supérieurs d'une société lorsque la présence d'une femme est inhabituelle dans ce milieu.

### B. Préparatifs

Dressez un plan d'action précis pour l'Asie. Familiarisez-vous avec chaque pays et abordez-le différemment.

*Les Nord-Américains qui se rendent en Asie croient que tous les pays de la région se ressemblent et ne font pas la distinction entre les différentes cultures asiatiques. Ils appliquent les coutumes japonaises à Hongkong et se mettent à se prosterner en entrant dans notre bureau. On ne s'y retrouve plus.*

Elizabeth L. Thomson

Pour vous préparer, il est important de parcourir des études de marché, de nouer des relations avec d'autres gens d'affaires (canadiens ou asiatiques) ayant une expérience du pays cible, de visiter le pays et de vous familiariser avec les diverses cultures, le protocole en vigueur lors des réunions et la communication indirecte et non verbale propre aux habitants

*Faites un examen de conscience et laissez tomber les préjugés que vous entretenez : les femmes asiatiques sont passives et dominées par les hommes; les hommes de ce continent n'aiment pas les femmes d'affaires; les femmes d'affaires doivent se montrer passives ou très agressives pour lutter contre les préjugés masculins. Laissez vos préjugés chez vous. La plupart des Asiatiques vous traiteront d'abord comme une étrangère, puis comme une femme.*

du pays. Pour entrer en relation avec des gens d'affaires, communiquez avec les organismes suivants :

- la Fondation Asie Pacifique du Canada, qui appuie également d'autres organismes bilatéraux en activité dans la région et qui a des bureaux partout au Canada et dans la région de l'Asie et du Pacifique;
- Industrie, Sciences et Technologie Canada, qui a ouvert un Centre de commerce international dans chaque région du Canada;
- la Chambre de Commerce du Canada, à Ottawa, qui appuie plusieurs associations commerciales visant à stimuler le commerce entre le Canada et l'Asie;
- les services des gouvernements provinciaux qui cherchent à promouvoir le commerce.

Apprenez à traiter avec des clients de différents niveaux de scolarité ou de compétences techniques, surtout s'il s'agit de la fabrication et de l'échange de technologie dans les pays peu industrialisés. Créez un esprit d'équipe et mettez à profit vos talents de communicateur pour offrir conseils et appui.

*Je me prépare à lancer une nouvelle ligne de draps de lit sur le marché. Je m'assois sur le plancher de l'usine avec les ouvriers pour décider de l'aspect final du produit.*

Maria Flannery

*Mes fournisseurs passent à l'action après avoir obtenu quelques explications et cherchent à offrir un produit de qualité. Si tout va bien, je peux leur donner d'autres contrats. Ils se souviennent de la femme pour qui ils fabriquent ces articles et sont ravis de mes visites.*

Harma Hill

Soyez discrète, mais fidèle à vous-même; nul besoin d'être trop accommodante. En Asie, on accorde une plus grande importance aux règles et au protocole. Soyez polie et respectueuse et emboîtez le pas à vos collègues asiatiques.

*Je tire des leçons de leur façon d'agir et je les imite, par courtoisie. Heureusement, j'apprécie leur façon de faire et ce qui est important pour eux. Je conseille aux femmes de renoncer à la manière nord-américaine, soit le comportement tyrannique et agressif, qui, selon moi, n'est nullement un signe de force.*

Germaine Gibara

Apportez plusieurs centaines de cartes d'affaires imprimées en anglais et dans la langue du pays. Vous vous en servirez davantage en Asie qu'au Canada.

Les femmes voudront peut-être participer aux nombreux réseaux de femmes d'affaires et de professionnelles asiatiques et canadiennes organisés en Asie. Certaines femmes interrogées ont précisé qu'un grand nombre de leurs clientes contrôlent le budget familial. Les amitiés féminines peuvent aussi être utiles en cas de problèmes liés aux différences de culture.

### C. Mettre à profit ses relations

Prenez le temps de jauger, de cibler et d'étudier à fond vos relations d'affaires. Plusieurs personnes sont à la recherche d'occasions d'affaires en Asie et il n'est pas facile de trouver la personne qui peut vous aider.

Il est inacceptable d'arriver inopinément chez quelqu'un; vous risquez alors de ne rencontrer qu'un employé subalterne. Cherchez à être recommandée auprès d'un cadre supérieur.

Consacrez temps et énergie à assurer un suivi avec vos relations d'affaires et clients. Envoyez un mot, un article intéressant, n'oubliez pas les anniversaires des enfants, donnez un coup de fil, fixez-leur rendez-vous quand ils voyagent à l'étranger... voilà autant de moyens qui aident à renforcer d'importantes relations commerciales.

Le sens de la hiérarchie est plus ou moins prononcé en Asie. Pour mettre tout le monde à l'aise, il faut tenir compte de l'âge et de la situation sociale d'une personne et l'appeler par son titre ou son nom de famille. Puisqu'en Asie, le consensus joue un grand rôle au sein de la hiérarchie, présumez que toutes vos relations d'affaires, à tous les niveaux, participent à la prise de décision. En cas de doute sur la place qu'occupe une personne au sein de la hiérarchie, consultez un tiers.

Cherchez d'abord à rencontrer la personne la plus haut placée puis concentrez vos efforts sur les cadres des échelons inférieurs. Faites toujours affaire avec les mêmes personnes; si elles nuisent à vos démarches, vous obligeant de communiquer directement avec le patron, faites appel à un intermédiaire pour sauver la face de toutes les parties.

Cultivez des amitiés au sein de la hiérarchie en aidant vos relations de niveau intermédiaire à obtenir des concessions de leur patron, ou en les faisant inviter à des réunions sociales.

Les réseaux — famille, anciens camarades de classe, amis intimes — sont au cœur même de la réalité asiatique. Un seul lien peut mener à une foule d'autres relations.

Vous devez d'abord et avant tout satisfaire les exigences de vos clients. Offrez un service de première qualité, comme le veut le marché des années 90, adaptant le style et les produits aux besoins et aux exigences du client.

*L'art de bien servir le client se résume à comprendre ses besoins, ses comportements, ses désirs. Donnez-lui ce qu'il veut; il vous paie à cette fin. Étudiez tous les aspects des problèmes techniques, interpersonnels ou autres de votre client, et faites preuve de délicatesse et de compréhension.* Germaine Gibara

#### D. Réunions

Dans la plupart des pays asiatiques, la communication est un art subtil, qui privilégie la manière indirecte, le langage corporel jouant souvent un rôle important. Observez vos collègues asiatiques pour apprendre à communiquer efficacement de façon non verbale.

Plusieurs Asiatiques disent « non » de façon indirecte ou ne sonnent pas l'alerte s'il y a un problème. Cherchez à les aider à exprimer leurs besoins, à savoir s'ils ont bien compris ou s'il y a quelque chose qui ne va pas. Fiez-vous à votre instinct et rendez-leur visite de nouveau, histoire de vérifier quand vous avez l'impression que « pas de nouvelles » est plutôt signe de mauvaises nouvelles.

*Même s'ils disent « oui », leurs yeux ne laissent pas deviner ce qu'ils pensent vraiment.* Claire Seddon

*Étudiez attentivement le mouvement des yeux et des mains de vos interlocuteurs.* Hannah Fisher

*Je dis en riant : « Comme ça, vous avez TOUT compris ce que j'ai dit, pas vrai ? », ce à quoi ils répondent : « Bien... »*

Jean Yu

En général, les représentants des entreprises asiatiques vous surpasseront en nombre à la plupart des réunions. Ceci est le reflet de leur culture, axée sur le consensus, et non une tentative d'intimidation. Ne vous croyez pas obligée d'augmenter le nombre de membres de votre équipe. Demandez où vous devriez vous asseoir puisqu'on aura déjà décidé où placer les participants. Si vous ne connaissez pas le rang qu'occupe une personne dans la hiérarchie, demandez discrètement conseil.

Pendant les réunions, regardez les cadres supérieurs et adressez-vous à eux, même s'ils ne parlent pas anglais. Il se peut que l'équipe asiatique prenne le temps de discuter dans sa propre langue. Soyez patiente, même si vous ne comprenez pas.

Souvent, les interprètes sont des femmes qui peuvent se révéler les alliées naturelles des femmes d'affaires canadiennes. Avant la réunion, prenez le temps de leur expliquer votre

produit et le but de votre visite. Demandez-leur de vous aider à communiquer vos besoins.

Quand vous recevez des Asiatiques, accueillez-les à l'ascenseur ou à la porte d'entrée et raccompagnez-les. Servez toujours des rafraîchissements.

#### E. Us et coutumes

Accepter les invitations après les heures de travail est un excellent moyen de cimenter les relations d'affaires. Dans de nombreux pays asiatiques, c'est une partie intégrante des affaires. Prévoyez du temps supplémentaire pour ce genre d'activité et faites un effort pour accepter les invitations. Les déjeuners et les dîners sont monnaie courante.

Pour ce qui est des contacts physiques, la coutume varie d'un pays à l'autre. En faisant affaire, limitez le contact physique à une poignée de mains. Même avec vos amis, ne soyez pas la première à poser un geste affectueux, mais soyez prête à leur rendre la pareille.

En Asie, les relations familiales sont importantes, autant sur le plan personnel que celui des affaires. Les collègues asiatiques auront tendance à poser des questions sur vos antécédents, parents, conjoint ou conjointe, enfants et collègues de travail. Ils seront rassurés si vous leur montrez des photographies, indiquant ainsi l'importance que vous accordez à vos relations.

Les femmes interrogées n'ont fait mention que de deux endroits où elles se sentent mal à l'aise : les boîtes de nuit où travaillent des entraîneuses, soit les clubs pour hommes (essayez de suggérer une autre activité à votre hôte), et les rencontres dans certains pays comme l'Indonésie où les hommes et les femmes sont séparés (circulez d'un groupe à l'autre).

Dans les cultures asiatiques, même si vous connaissez les gens depuis relativement peu de temps, l'amitié engendre plus de responsabilité qu'au Canada. Interprétez le geste d'un Asiatique qui vous demande un service, surtout pour un membre de sa famille, comme un signe de confiance.

*En Asie, les amis se demandent plus de services que nous ne le faisons au Canada. Il est arrivé que des amis thaïlandais me confient leurs enfants pendant les vacances pour que je m'en occupe. J'ai aidé la fille d'un autre ami asiatique à s'inscrire à l'université et je veille sur elle depuis qu'elle vit au Canada.*

Lorna Wright

## F. Le mot de la fin

Le commentaire d'une femme interrogée résume cette étude.

*Au début, j'avais l'impression que j'aurais à surmonter d'énormes difficultés parce que je suis une femme, notamment me faire accepter et réaliser mes objectifs. Au cours des premières réunions, mes hôtes étaient quelque peu réservés et j'ai cru préférable d'y aller doucement, mais dès que je me suis mise à*

*établir des relations plus fructueuses avec mes clients, j'ai compris qu'ils auraient agi ainsi avec n'importe qui, homme ou femme. J'étais nouvelle... un nouveau visage. Les gens de ces pays ne s'ouvrent pas immédiatement à vous. Ils veulent savoir qui vous êtes et que vous y ferez affaire longtemps. Donc, je devais attendre qu'ils se sentent à l'aise en ma compagnie et qu'ils me fassent confiance. Après, tout s'est bien déroulé. Mes conseils aux femmes ? Allez-y !*

Yvonne van der Ven

## LES FEMMES D'AFFAIRES CANADIENNES EN ASIE

A la direction de sa propre société internationale de conseil, Gestion Stratégique Pacifique Inc. de Montréal, France Bourdon, au moment où nous l'avons interrogée, était directrice de la commercialisation internationale de la division des technologies industrielles chez SNC et s'occupait de la vente de matériel de défense et de munitions en Asie. Titulaire d'un baccalauréat en communication et d'un diplôme de deuxième cycle en administration internationale, M<sup>me</sup> Bourdon parle le français et l'anglais. Ses compétences en commercialisation internationale ont incité SNC à l'embaucher dans un milieu dominé par les hommes, celui du matériel de défense, un précédent au sein de la société et un phénomène rare dans l'industrie. Avant de



France Bourdon

travailler pour le compte de SNC, M<sup>me</sup> Bourdon dirigeait sa propre entreprise, Monitronik Ltée, spécialisée dans la vente de tableaux de commande électriques et électroniques au Japon et ailleurs en Asie.

La paix ayant rétréci le marché concurrentiel du matériel conventionnel de défense, partout dans l'industrie, les actionnaires se débarrassent de leurs actions à bas prix. En Thaïlande et au Japon, où elle a concentré ses activités, M<sup>me</sup> Bourdon avait comme tâche principale de nouer des relations avec des cadres supérieurs au nom de SNC. Elle prévoit que SNC, un nouveau venu dans la région, devra créer des entreprises en participation avec des associés locaux.

Hannah Fisher, organisatrice bien connue d'un festival cinématographique à Vancouver, dirige la succursale canadienne d'une société américaine, White Wind Entertainment Inc. Née en Chine, M<sup>me</sup> Fisher a appris le mandarin à un jeune âge, mais elle l'a presque tout oublié. Les films asiatiques et le désir de les faire connaître en Amérique du Nord la fascinent depuis toujours. Elle s'est rendue en Chine en 1973 à titre de membre de l'Association de l'amitié Canada-Chine. En 1977-1978, elle a tenté d'introduire des films chinois en Amérique du Nord et a réussi en 1983 à organiser au Canada le premier grand festival du film chinois sanctionné par le gouvernement de ce pays. Elle a aussi mené des recherches pour le compte du gouvernement canadien en



Hannah Fisher

Asie et ailleurs, cherchant les moyens d'assurer la diffusion des films canadiens à l'étranger.

White Wind, une nouvelle entreprise de coproductions asiatiques et nord-américaines, pourrait permettre à M<sup>me</sup> Fisher de réaliser, ou presque, le rêve qu'elle chérit depuis toujours. D'excellents réalisateurs de films peu connus des pays les plus pauvres de l'Asie n'ont pas accès au matériel, à la compétence technique ni aux marchés nord-américains. M<sup>me</sup> Fisher connaît bien le milieu asiatique et le cinéma et son partenaire américain a apprivoisé le milieu de Hollywood ainsi que les réseaux de distribution et de financement. En se lançant sur les marchés de Hongkong et de Taiwan, l'équipe espère tisser les relations nécessaires à la réalisation de divers projets.

Affectueusement appelée la « Norman Bethune féminine de l'industrie touristique » par les Chinois, Maria Flannery est présidente de l'agence Conference Travel de Toronto, qui compte une trentaine d'employés et dont le volume d'affaires annuel est de 10 à 14 millions de dollars. Elle parle plusieurs langues modernes en plus d'avoir étudié le latin, le grec ancien et l'histoire byzantine. Spécialiste des humanités, elle n'a pas su résister au paysage varié et aux sites historiques découverts lors de son premier voyage en Chine en 1976. Organisant des excursions et des conférences en collaboration avec le seul agent de voyages qui existait alors en Chine, elle a offert à titre gracieux des services de conseil, prononçant des conférences et participant à des émissions afin de contribuer à l'essor de l'industrie touristique chinoise. Elle a persuadé les Chinois d'offrir des excursions à prix plus avantageux. Je leur ai dit : « La Chine doit attirer des touristes



Maria Flannery

comme les anciens missionnaires, les étudiants et les jeunes. » C'est ainsi qu'elle a ouvert la première agence de voyages nord-américaine à offrir un forfait à bien meilleur marché.

Conference Travel fait environ un tiers de ses affaires en Asie. Au début, l'entreprise organisait surtout des conférences médicales, mais les clients exigeaient davantage. En plus des voyages d'affaires et des ventes en gros et au détail, Conference Travel offre des excursions axées sur des « thèmes » artistiques et classiques en Chine et ailleurs, les plus récentes explorant la route de la soie. Même si par moments la Chine s'est révélée un marché difficile, voire peu rentable, M<sup>me</sup> Flannery adore le peuple chinois et admet qu'elle ne s'en lassera jamais. Elle songe même maintenant à se lancer dans d'autres domaines : la fabrication et le commerce. « Mes amis en Chine me demandent constamment de le faire. »

Depuis cinq ans, Germaine Gibara est présidente de Structures automobiles Alcan, une division d'Alcan Aluminium Limitée qui met au point de nouveaux produits pour l'industrie automobile. Titulaire d'un diplôme de second cycle en sciences économique et politique, elle est analyste financière agréée et a étudié au Harvard Business School for Advanced Management. Elle parle le français, l'anglais, l'italien et l'arabe. Il y a peu de femmes gestionnaires chez Alcan, surtout en R-D, mais M<sup>me</sup> Gibara a été triée sur le volet pour organiser la division il y a cinq ans.



Germaine Gibara

Structures Automobiles Alcan, qui compte 24 employés (et 68 employés auxiliaires), concentre environ le tiers de ses activités au Japon. Alcan est propriétaire de 46 p. 100 de la société bien connue Nippon Light Metals, ce que M<sup>me</sup> Gibara considère comme un énorme avantage. « En arrivant sur le marché, vous n'avez pas besoin d'épeler votre nom. » Au Japon, elle était chargée de percer dans l'industrie automobile. Pour

tirer profit de certains liens de NLM, M<sup>me</sup> Gibara a embauché l'ancien chancelier d'une université canadienne qui imposait un énorme respect dans les cercles universitaires nippons. Ensemble, ils sont entrés en relation avec les professeurs qui menaient des recherches clés dans l'industrie automobile pour ensuite rencontrer les entreprises elles-mêmes. Une fois ce réseau établi, l'ancien chancelier s'est retiré de la scène et M<sup>me</sup> Gibara a poursuivi le travail. « Utiliser l'aluminium dans l'industrie automobile exige d'importantes recherches. Il faut mettre le matériel au point ainsi que la technologie qui permet de s'en servir, donc avoir établi un rapport avec un client à la fine pointe de la technologie. Nous réglons les problèmes techniques de la société avec laquelle nous travaillons en introduisant une équipe technique, devenant ainsi, nous l'espérons, leur fournisseur pour les cent prochaines années. » Son avantage stratégique ? « La qualité de la R-D et l'appui technique. »

Après des études en journalisme dans les Pays-Bas, Harma Hill de Vancouver est devenue acheteuse de collections de mode, pour ensuite travailler pour le compte du gouvernement hollandais dans les secteurs du commerce et du tourisme. Après son mariage, elle s'est établie au Canada où, pendant quinze ans, elle a travaillé dans les secteurs de la gestion conseil, de la commercialisation internationale de services et de produits et de la fabrication. Elle a également donné des conférences sur divers secteurs d'activité ainsi que sur l'épanouissement personnel. Depuis quatre ans, elle s'est également occupée de la fabrication de vêtements à Hongkong, à Taiwan et en Chine à l'intention de clients européens et nord-américains. M<sup>me</sup> Hill s'est lancée sur le marché de Hongkong grâce à ses relations en Europe et, avec un associé, elle a établi son siège social à Hongkong. Elle s'y rend quatre à cinq fois par année par affaires.



*Harma Hill*

Selon M<sup>me</sup> Hill, les gens d'affaires canadiens devraient se mettre à l'heure de la mondialisation et de la compétitivité. La quête d'une main-d'œuvre bon marché l'a menée d'abord en Asie, puis à déplacer ses activités de fabrication d'un pays asiatique à l'autre et pourrait maintenant la diriger ailleurs. « Comparativement à plusieurs pays asiatiques, l'Europe de l'Est offre maintenant de meilleures usines, une plus grande productivité et une main-d'œuvre plus qualifiée. » Quoique de nombreux stratèges commerciaux puissent ne pas être d'accord, elle croit aussi que les Canadiens se concentrent peut-être trop sur l'Asie. « Les Asiatiques n'achètent pas nos produits; ils fabriquent eux-mêmes des biens. L'échange de technologie avec ces pays rapportera peu. C'est en Europe occidentale qu'on retrouve aujourd'hui les salaires les plus élevés et la plus grande demande de produits. »

Dora Kay (Kwok) de Vancouver a travaillé pour le compte de NOVA Corporation de l'Alberta pendant quinze ans, où elle a occupé le poste de vice-présidente pour la région de Hongkong. Spécialiste du génie des matériaux et s'exprimant couramment en anglais, en mandarin et en cantonais, il était tout « naturel » qu'on la charge d'organiser et de diriger le bureau de NOVA à Hongkong de 1980 à 1989. Avant une visite de prospection en 1978, NOVA avait reçu quelques délégations chinoises, mais n'avait pas poursuivi les relations. M<sup>me</sup> Kay avait tout mis en place pour que la société s'implante en Chine, ciblant aussi Taiwan, le Japon et la Corée. Depuis la fermeture du bureau de Hongkong en 1989, M<sup>me</sup> Kay se rend plusieurs fois par année dans la région pour stimuler les affaires... un véritable défi. « Si vous ne vivez pas sur place, vos relations d'affaires rencontrent des milliers de gens pendant que vous êtes au Canada. Ils ne vous considèrent plus comme une des leurs. »



*Dora Kay*

NOVA Corporation, spécialiste en matière d'oléoducs, de gazoducs et de produits pétrochimiques, compte 10 000 employés et vend aussi des services de conception technique, de génie, de supervision de travaux de construction et de formation. Au cours des années 70, NOVA a reconnu les débouchés possibles dans le secteur énergétique en Chine et dans le reste de l'Asie. Bien que réputée au Canada, cette société n'était pas connue sur le marché asiatique et a donc décidé d'ouvrir un bureau à Hongkong pour pénétrer sur le marché régional. Le volume des affaires a atteint son niveau maximum en 1988, se chiffrant alors à 150 millions de dollars. Cependant, les coûts élevés ont obligé la société à réduire ses dépenses. Au moment d'aller sous presse, NOVA Corporation envisageait une réorganisation pour faire face à l'avenir.

Eunice Ludlow de Vancouver a été élevée en Ouganda et au Kenya et a reçu sa formation d'avocate en Grande-Bretagne avant de s'« enfuir » au Canada. Elle parle couramment le swahili, se débrouille en français et comprend l'allemand. Elle offre par intermittence depuis les années 60 des services de conseil sur le commerce. En affaires en Asie depuis cinq ans, elle dirige Tang Peacock, une entreprise qui gère les capitaux d'investisseurs immigrants. Des dissidences entre les actionnaires ayant obligé l'entreprise à réduire progressivement ses activités, M<sup>me</sup> Ludlow cherche maintenant à promouvoir différentes occasions d'affaires en comptant sur un réseau solide d'amis et de relations dans de nombreux pays. Elle siège au Pacific Asian Congress of Municipalities (PACOM), qui regroupe principalement les maires de villes asiatiques. « Nous ne comprenons pas à quel point cet organisme peut être utile. » Elle passe quatre à six mois par année en Asie.



Eunice Ludlow

Susan Madden est propriétaire de Bali and Orient Travel à Vancouver, un grossiste en voyages. Une personne pratique qui a réussi par ses propres moyens, elle parle l'anglais et l'espagnol. En 1990, le chiffre d'affaires de son entreprise qui embauche cinq personnes a atteint 1,8 million de dollars, dont 70 p. 100 dans le commerce de gros et 30 p. 100 dans le commerce de détail. Américaine d'origine, elle s'est lancée sur le marché touristique canadien, un marché qu'elle a trouvé moins concurrentiel et plus « fermé » que celui des États-Unis. Pendant des vacances en Indonésie en 1987, elle a rencontré les représentants d'une entreprise locale, Vayatour, et leur a envoyé par la suite des clients. « Ils n'oublient pas ce genre de choses. » Plus tard, quand Vayatour se demandait s'il devait mettre un terme à ses activités canadiennes qui étaient à la baisse, M<sup>me</sup> Madden a réussi à convaincre les dirigeants de lui en confier la direction et elle en a fait une entreprise lucrative.

A l'instar des autres femmes interrogées, M<sup>me</sup> Ludlow est de l'avis que les sociétés canadiennes sont trop lentes à saisir les occasions d'affaires en Asie. Lors de son premier séjour en Taiwan en 1986, elle a compris qu'une fois abolies les mesures de contrôle des devises, les débouchés commerciaux « abonderaient » dans ce pays. De retour au Canada, elle a proposé plusieurs projets à son entreprise, mais ses associés hésitaient à les accepter. A l'époque, il lui manquait un réseau local qui aurait pu offrir des débouchés à d'autres gens d'affaires. Depuis lors, elle travaille à corriger ces deux problèmes. Au moment de l'entrevue, elle se préparait à accompagner une mission de plusieurs gens d'affaires de la Colombie-Britannique au Pakistan. « Ça barde là-bas ! Et c'est un magnifique pays à visiter. »

Stratège d'instinct, M<sup>me</sup> Madden a dû travailler d'arrache-pied pendant les six premiers mois. Ensuite, elle a élaboré un projet visant à faire de son entreprise un « des meilleurs points de vente de voyages » en Indonésie, ce qu'elle a visiblement réussi à faire aux yeux des Indonésiens et des Canadiens. Prévoyant que certaines entreprises nord-américaines de voyages organisés pourraient cesser de faire affaire avec des grossistes et traiter directement avec les sociétés indonésiennes, elle se prépare à prendre une autre direction, soit représenter en Amérique du Nord certains des plus petits hôtels, des entreprises de transport et des lignes aériennes secondaires d'Indonésie, peut-être en créant un consortium. « Cette méthode a réussi en Afrique. » Plus tard, elle espère proposer à l'ACDI un projet pour accroître la participation des Indonésiennes dans l'industrie touristique.

Oonagh McNerney est présidente d'Extrufix Inc., petite entreprise manufacturière familiale de 45 employés, en Ontario, et dont le chiffre d'affaires est de l'ordre de 5 à 6 millions de dollars. L'entreprise a ouvert une usine de montage aux États-Unis et s'intéresse surtout aux marchés d'exportation. En 1983, après avoir participé à une mission commerciale organisée par l'Ontario au Japon, elle y vend ses produits pendant plusieurs années en s'associant à la chaîne des grands magasins Seibu-Seiyu. « Sachant ce que je sais maintenant, je tenterais plutôt de trouver un créneau sur ce marché au lieu de me spécialiser dans la distribution de masse. » En 1984, M<sup>me</sup> McNerney était la première Canadienne à participer au programme « Japan Business Studies » offert par le JETRO, l'office japonais du commerce extérieur. « J'ai persuadé les organisateurs de prévoir la visite d'une cuisine japonaise. C'était une "première". Pour vendre nos produits dans ce pays, il faut se familiariser davantage avec le style de vie des Japonais. » Elle sourit toujours quand elle pense à l'air sérieux des acheteurs masculins qui assistaient aux premières foires commerciales



Oonagh McNerney

Juliana Markus de Vancouver a visité l'Asie pour la première fois au milieu des années 80 pendant un congé sabbatique de six mois. Elle écrivait alors des ouvrages sur les affaires et offrait des services de conseil en commercialisation. De retour à Vancouver avec une valise débordant de batiks indonésiens fort appréciés des consommateurs canadiens, M<sup>me</sup> Markus décidait de retourner en Indonésie moins d'une année plus tard, munie de commandes. L'année suivante, elle a mis sur pied Primitive Passion Linens, une entreprise qui dessinait et produisait en Indonésie des draps de lit haut de gamme en batik qu'elle exportait à Hongkong, à Singapour, au Canada et aux États-Unis pendant trois ans. La menace d'une récession en 1991 l'a incitée à vendre les droits de design à une entreprise manufacturière et commerciale d'Indonésie. Elle a ensuite regagné Vancouver où elle offre des services de conseil.

De son propre aveu, M<sup>me</sup> Markus est atteinte d'un « esprit d'entreprise chronique ». « La perspective de diriger pendant de



Juliana Markus

organisées au Japon et qui n'avaient probablement jamais mis les pieds dans une cuisine. « Je leur demandais comment ils s'y prenaient pour sortir les poubelles et ils me regardaient d'un air ébahi. » Elle fait remarquer que de nombreux changements sont intervenus depuis. « Tellement d'épouses travaillent maintenant, les jeunes Japonais ressemblent davantage aux jeunes Nord-Américains. »

Un des produits les plus connus d'Extrufix au Canada se trouve sous l'évier de la cuisine : un petit cadre métallique muni d'un rouleau de sacs à ordures. Ce produit ne se vend plus au Japon. Le bois étant un produit d'importation coûteux, les Japonais hésitent à fixer des vis dans leurs armoires de cuisine et plusieurs préfèrent garder le cuiseur à riz sous l'évier. « Il ne serait pas pratique de réoutiller l'usine pour produire une nouvelle fixation d'armoire. Étant donné l'expansion de notre entreprise aux États-Unis, c'est là que nous devons concentrer nos efforts. » Or, le Japon appelle toujours. Ce défi attire M<sup>me</sup> McNerney qui est engagée en ce moment dans une entreprise en participation avec une autre série de produits au Japon.

nombreuses années une grande entreprise manufacturière ne m'intéressait pas. Le défi consistait à faire démarrer une entreprise, à veiller à son essor et à connaître un style de vie différent. » A son avis, l'Indonésie était l'endroit idéal où produire des designs spéciaux en raison de la présence à la fois d'artisans accomplis et d'usines disposées à produire de plus petits lots. La grande marge bénéficiaire possible dans son secteur d'activité permettrait aussi d'expérimenter et de faire des erreurs. Elle embauchait peu d'employés permanents, sinon ceux affectés aux ventes canadiennes et américaines, et ceux du bureau, de l'entrepôt et du service de distribution établi à Los Angeles. Elle a trouvé fort exigeante la tâche de surveiller elle-même les opérations de production à Jogjakarta et de distribution en Amérique du Nord. Cependant, être en affaires en Asie l'a aidée à acquérir de nouvelles compétences. « Je suis devenue la reine de la planification d'urgence. »

Marietta Nuyens de Toronto a consacré la plus grande part des six dernières années à faire des affaires en Asie. Munie d'un diplôme en administration des affaires de l'Université d'Ottawa, elle a d'abord offert des services de conseil en informatique. Avant de créer la société TISSA Systems, M<sup>me</sup> Nuyens et son mari avaient vécu et travaillé pendant plusieurs années au Japon. « Le soir, nous pouvions rire des Japonais. Évidemment, ce n'était pas aussi facile à Hongkong, mon mari étant lui-même Chinois. » Le couple s'est installé à Hongkong en 1985 et y est demeuré jusqu'en 1989, proposant des solutions aux entreprises qui utilisaient des bases de données relationnelles. M<sup>me</sup> Nuyens



Marietta Nuyens

parle couramment l'anglais, le néerlandais et le français, mais se débrouille à peine en chinois.

A Hongkong pendant quatre ans, TISSA Systems desservait de nombreux clients, aussi bien des petites que de grandes entreprises, et se fiait au bouche-à-oreille pour se faire connaître. L'entreprise s'est taillé une place de choix sur un créneau rentable, le secteur des bases de données comptant peu de concurrents offrant des services d'une aussi grande qualité. Les ventes se sont vite multipliées et l'entreprise comptait quatre à dix employés. M. Nuyens s'exprime couramment en cantonais, ce qui a grandement contribué au succès de TISSA.

Dorothea Oakley, entrepreneure de la Colombie-Britannique, a fort bien réussi par ses propres moyens, « vivant la vie de M<sup>me</sup> Robinson » à Taipei, ce qui lui plaît énormément. Elle a visité Taiwan pour la première fois en 1977, pour y trouver des fournisseurs de produits d'artisanat et y est retournée en 1986 pour y passer quatre années à titre de directrice de la succursale Asie Pacifique d'une société canadienne appartenant à son frère. Elle est maintenant propriétaire d'une entreprise de fabrication de produits pour les jeunes, Oakley Pacific Ltd., qui compte trois employés et dont le chiffre d'affaires annuel est de 4 millions de dollars.



Dorothea Oakley

En 1986, M<sup>me</sup> Oakley faisait des affaires avec des fournisseurs de poussettes pour bébés et de pièces en bois utilisées par des entreprises nord-américaines spécialisées dans la fabrication de meubles pour enfants. Plus les salaires des travailleurs taiwanais augmentaient, plus les acheteurs américains délaissaient Taiwan pour des pays où les salaires sont plus bas. M<sup>me</sup> Oakley voyait « quatre Allemands remplacer les six

Américains qui parlaient ». Elle s'est mise à envisager la possibilité de tirer parti de la productivité asiatique pour fabriquer des produits de qualité, de design européen. Malgré le manque d'intérêt manifesté par son siège social, elle a graduellement accaparé une petite part du marché avec le plus important fabricant espagnol de poussettes pour bébés. « Nous nous entendions très bien, dit M<sup>me</sup> Oakley qui croit en l'importance d'écouter ses instincts. Après deux jours à Taiwan, il a renvoyé notre interprète, annonçant que « nous parlerions avec notre cœur ». » Grâce au financement fourni par ses clients, elle a proposé des designs européens à des gens d'affaires taiwanais qui tenaient à apprendre et à pénétrer de nouveaux marchés. Résultat ? Un marché en plein essor en Europe. Aujourd'hui, M<sup>me</sup> Oakley ne traite pas avec l'Amérique du Nord puisqu'elle est déjà fort occupée à remplir les commandes des clients européens. En quittant l'entreprise de son frère, elle a accepté de renoncer au marché nord-américain jusqu'en 1993.

Géraldine Pelletier, maintenant à l'emploi d'Andersen Consulting, a participé à cette étude à titre d'ancienne directrice chargée de l'expansion des marchés en Asie pour le compte d'une importante société d'État de l'Ontario. M<sup>me</sup> Pelletier a fait des études supérieures et parle l'anglais, le français et le mandarin. Elle étudie aussi le thaï, mais elle fait remarquer qu'il n'est pas essentiel de le parler sur le marché thaïlandais. En affaires depuis douze ans, M<sup>me</sup> Pelletier était jadis associée d'un cabinet d'experts-conseils en administration des affaires aidant l'industrie canadienne à percer sur le marché chinois. Elle s'est rendue en Thaïlande pour la première fois dans les années 70 comme touriste et y a fait quelques affaires pendant cinq ans. Son passage au sein de la société d'État a coïncidé avec de

Claire Seddon est chargée du budget international de la direction Nouvelles entreprises commerciales d'Ontario Hydro. Elle commercialise les nombreux services publics d'Ontario Hydro, principalement en Asie du Sud et dans le Sud-Est asiatique, y compris le Pakistan (« une belle réussite pour nous »). Diplômée en sciences et en physiologie, M<sup>me</sup> Seddon a travaillé dans ce domaine avant de changer de carrière en 1972 et d'entrer au service d'Ontario Hydro. Elle a cultivé de nombreuses amitiés dans le secteur énergétique de la Thaïlande pendant qu'elle y dirigeait le programme de missions étrangères de la direction au début des années 80. Elle a continué de cultiver ses relations lors de ses séjours en Thaïlande pendant son détachement de trois ans à Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada, qui l'avait affectée au secteur de la Birmanie. Forte de ces relations, M<sup>me</sup> Seddon a réintégré Ontario Hydro en 1990 où elle poursuit ses activités de commercialisation. « Je crois qu'ils ne voient en



Claire Seddon

véritables efforts pour percer sur le marché asiatique. « A mon avis, cette société pouvait réaliser un chiffre d'affaires de quelque 500 millions de dollars en Extrême-Orient et dans la région du Sud-Est asiatique. Elle œuvrait dans un secteur prioritaire en Thaïlande et dans l'ensemble de l'Asie. »

Avant d'embaucher M<sup>me</sup> Pelletier, cette société d'État, qui compte 30 000 employés et dont le chiffre d'affaires atteignait 2 milliards de dollars en 1990, ne s'était pas encore tournée du côté de l'Asie. Bien que M<sup>me</sup> Pelletier ait souligné l'importance du marché asiatique, la société a décidé que le temps et les efforts requis pour s'implanter sur ce marché auraient taxé ses ressources à ce moment-là, étant donné sa position sur le marché mondial.

moi que Claire et non la représentante d'un ministère ou d'une société d'État. »

Ontario Hydro embauche quelque 27 000 employés dont 90 travaillent avec M<sup>me</sup> Seddon au programme Nouvelles entreprises commerciales, créé en 1984 pour trouver des débouchés mondiaux pour la vaste gamme de services et de compétences de cette société. Présente dans les pays en voie d'industrialisation depuis des décennies, celle-ci s'est implantée en Thaïlande grâce entre autres à un accord de coopération technique conclu avec EGAT, le service public d'électricité de ce pays. Cet accord lui a valu des projets de formation à l'interne et à l'étranger. Une entreprise en participation avec un fabricant canadien de matériel a aussi conduit à la vente, à EGAT, de matériel d'essai de centrales électriques, conçu par Hydro Ontario. Pour pénétrer le marché thaïlandais, la société a aussi surveillé de près les activités de banques de développement international et consulté un représentant local bien informé.

Valerie Shore Cron est directrice des exportations de la société Shore Holsteins International de Glanworth, en Ontario. Rompue aux affaires en Asie, elle a participé en Thaïlande à une mission technique de l'industrie laitière organisée par Agriculture Canada en 1988. Elle n'a pas tardé à comprendre que même si la Thaïlande veut remplacer les importations de produits laitiers par des produits intérieurs, il lui manque la technologie optimale et les connaissances en génétique. Avec l'aide d'un agent respecté en Thaïlande, elle y lance avec enthousiasme un projet de démonstration dans le domaine de l'industrie laitière, le plus important projet jamais financé par le Programme de coopération industrielle de l'ACDI. D'une valeur de 2,16 millions de dollars répartis sur quatre ans et demi et cité comme exemple de stratégie d'aide commerciale, ce projet a permis à M<sup>me</sup> Shore Cron de vendre 110 génisses, un taureau et 100 embryons congelés et d'assurer des contrats de gestion de projets aux Canadiens. Le projet a

permis à Shore Holsteins de conclure d'autres ventes en Thaïlande et de se faire connaître dans d'autres pays du Sud-Est asiatique.

Une entreprise familiale, Shore Holsteins fait maintenant environ 4 p. 100 de ses affaires en Asie. Au départ, l'objectif consistait à vendre des embryons à la Thaïlande, mais la priorité maintenant est la formation des agriculteurs dans les domaines de la gestion, de la génétique et de l'élevage. « Ces gens sont très intelligents et ont de bonnes connaissances théoriques, mais peu d'expérience pratique. A l'époque, ils étaient incapables d'assurer un taux de réussite suffisant d'insémination d'embryons congelés. » Somme toute, le projet est une réussite. « Alors que les agriculteurs thaïlandais ont de la chance en obtenant tout au plus 1 à 12 litres de lait par jour par tête de bétail, notre production maximale atteint 30 à 32 litres, même s'il faut encore apporter certaines améliorations. »

Elizabeth L. Thomson, originaire de Thunder Bay, est présidente d'ICS International à Hongkong. Diplômée de l'University of Western Ontario et de l'université McGill et membre des associations professionnelles du barreau de Hongkong, du Haut Canada, d'Australie et du Royaume-Uni, elle parle plusieurs langues européennes en plus du cantonais (assez bien pour se débrouiller). Dès la fin de ses études en 1977, elle s'est rendue à Hongkong où elle s'est fait offrir un emploi au cours d'une soirée. Suivirent quatre mois de travail sur une importante affaire de faillite internationale (« ce dont rêve toute étudiante en droit; je n'aurais pas cette occasion au Canada maintenant »). Son employeur ayant fait faillite en 1980, elle a créé sa propre entreprise et a ouvert des bureaux à London et à Toronto, mais elle a réduit ses activités, les charges étant trop lourdes. Membre du conseil de direction d'une association commerciale Hongkong-Canada, d'une association de professionnelles et de femmes d'affaires ainsi que de la Chambre de Commerce du Canada, elle a aussi fondé un club de femmes d'affaires de Hongkong. « Je veux inciter les



Elizabeth L. Thomson

Canadiennes à quitter leur chambre d'hôtel le soir pour s'amuser et établir des réseaux d'affaires avec les femmes d'ici. »

Fondé par M<sup>me</sup> Thomson, ICS International a vu son personnel passer de deux à 40 employés. Son volume d'affaires se chiffre à environ 5 millions de dollars et l'entreprise gère chaque année un portefeuille de lettres de crédit de quelque 100 millions. Cette entreprise internationale cherche à accroître sa clientèle, particulièrement en Amérique du Nord. Elle œuvre dans trois secteurs : la planification fiscale internationale (le régime fiscal à Hongkong est unique), le financement du commerce international et les lettres de crédit et l'immigration internationale. M<sup>me</sup> Thomson fait remarquer que son entreprise vient en aide aux sociétés qui veulent faire des affaires en Asie et compte à son actif plusieurs réussites. Elle ne fait aucune prédiction sur ce qui se passera en 1997, mais ajoute avec le flair typique de Hongkong : « Si je dois prendre ma retraite avant 1997, je veux avoir gagné le plus d'argent possible. Quiconque est incapable de réaliser quelques millions en cinq ans ne devrait pas être en affaires. »

Parlant couramment l'anglais, le néerlandais et le français, Yvonne van der Ven d'Ottawa a d'abord étudié l'histoire, obtenu une maîtrise en science économique à l'Université Concordia (tout en travaillant à plein temps) pour enfin décider que la commercialisation internationale était un domaine plus prolifique et stimulant. Recrutée par Téléglobe Canada il y a cinq ans, elle occupe maintenant un poste de direction en commercialisation internationale et tente de repérer et d'exploiter les débouchés pour le compte de Télésat Canada, l'agence canadienne de télécommunications par satellite. Quoiqu'elle traite avec plusieurs clients, dont l'Agence spatiale européenne — « Je sais que je m'éparpille trop ! » — elle s'intéresse surtout au marché indonésien depuis 1985.



*Yvonne van der Ven*

Télésat compte 850 employés et son chiffre d'affaires atteignait en 1990 quelque 170 millions de dollars. La société offre à ses clients étrangers tous les services liés à l'exploitation et à l'entretien de systèmes de communication par satellite. Citons entre autres les études de faisabilité, la surveillance sur place de la fabrication d'un engin spatial, les logiciels de pointe pour le contrôle de la navigation des engins ou servant à la conception et à la planification du réseau de stations terriennes de l'utilisateur. Télésat mise avant tout sur d'importants marchés dans le secteur de la surveillance par satellite. La société maintient sa position concurrentielle grâce aux cadres de la trempe de M<sup>me</sup> Van der Ven, qui administrent de plus petits projets, mais qui contribuent à la faire connaître et à cultiver des relations à l'étranger.

Arlyle Waring est propriétaire et directrice de ConsultAsia Inc., société montréalaise offrant des services de conseil sur le commerce aux entreprises et au gouvernement. Parlant couramment l'anglais, le français et le mandarin, M<sup>me</sup> Waring a étudié les sciences politiques à l'université McGill. Ayant visité la Chine pour la première fois en 1974, elle y est retournée de 1978 à 1981, étudiant une année à l'université de Beijing et une autre à celle de Nanjing. « Plusieurs de mes camarades de classe ont obtenu un poste au sein d'un ministère, d'une commission ou d'une association commerciale à Beijing. » Il y a dix ans, M<sup>me</sup> Waring créait ConsultAsia Inc. avec un associé qui, depuis, a quitté l'entreprise. Ni l'un ni l'autre n'avait une solide expérience des affaires. Même si ses connaissances à l'université de Nanjing et ses relations au sein des délégations étrangères lui ouvraient des portes en Chine, la nouvelle entreprise avait aussi besoin de se familiariser avec les rouages de l'industrie et du gouvernement du Canada. L'encadrement assuré par des hauts fonctionnaires ainsi que l'expérience acquise auprès d'une importante entreprise de Hongkong pour obtenir la participation d'entreprises



*Arlyle Waring*

canadiennes à des foires commerciales lui ont beaucoup appris.

ConsultAsia Inc. embauche huit personnes et son chiffre d'affaires atteignait près de un demi-million de dollars en 1990. Jusqu'à récemment, l'entreprise traitait surtout avec les gouvernements, tentant de concilier les contrats avec le secteur privé et de nombreux projets liés au développement du commerce canadien. Comme l'admet avec regret M<sup>me</sup> Waring, cette stratégie est sensible aux priorités du marché ou aux perturbations politiques. En 1989, non seulement les projets gouvernementaux mais plusieurs projets privés ont été mis en veilleuse. En effet, les entreprises canadiennes abordent rarement la Chine de leur propre chef, sans les conseils et l'aide financière du gouvernement. La stratégie actuelle de M<sup>me</sup> Waring consiste à diversifier ses activités dans divers pays afin de se protéger. « Nous ne quittons pas la Chine et ne la quitterons jamais, car c'est là que nous avons conclu d'importants marchés et acquis notre expérience professionnelle. Toutefois, je ne peux continuer à compter sur la Chine pour réaliser 80 p. 100 de nos recettes. »

Âgée de trente ans, Kimberly Watson est directrice des ventes à l'exportation, division des aliments frais et surgelés, chez Connors Bros. Limited, une importante société de traitement des fruits de mer des provinces Atlantique. Titulaire d'un diplôme de 1<sup>er</sup> cycle en biologie marine, elle travaillait pour le Conseil de recherches du Nouveau-Brunswick quand Connors Bros. lui a offert le poste qu'elle occupe depuis trois ans déjà. Une des rares femmes à faire partie du personnel cadre de cette société, elle explique qu'à l'époque, on se demandait si une femme pouvait se faire respecter des Japonais. Elle a néanmoins été embauchée en raison de ses solides connaissances techniques.



*Kimberly Watson*

notre clientèle et de diversifier notre production. » En Asie, ses efforts de commercialisation seront axés sur la Corée et sur Taiwan.

Lorna Wright offre des services de conseil dans le domaine du commerce international depuis 16 ans dans les domaines suivants : analyse de la compétition, études de faisabilité, rédaction de propositions, aide avec les dimensions culturelles des négociations, séances d'information, colloques de formation et vérification de la gestion. Diplômée en linguistique, en éducation dans les pays en voie d'industrialisation, en gestion internationale et en administration des affaires, elle occupe aussi le poste de professeure adjointe de gestion internationale à Queen's University. Parlant couramment plusieurs langues asiatiques (le thaï, l'indonésien, le japonais), elle connaît les rudiments de plusieurs autres langues. M<sup>me</sup> Wright s'est d'abord rendue en Thaïlande sous les auspices de CUSO en 1969 et elle y est restée cinq ans.



*Lorna Wright*

Par le passé, les projets de M<sup>me</sup> Wright l'ont orientée dans plusieurs voies, mais ses efforts portent maintenant sur un nouveau centre de relations commerciales Canada-Asie à Queen's University. Ciblant à l'origine les sociétés japonaises, surtout celles ayant des filiales au Canada, elle offrira des séances d'information, des cours de formation ou des conseils sur les méthodes à prendre pour se positionner au Canada en fonction du marché nord-américain. Elle travaillera aussi avec les entreprises canadiennes, visant les « moyennes entreprises qui offrent un produit qui pourrait se vendre ou être fabriqué à l'étranger, mais qui n'ont pas les compétences ou les connaissances nécessaires. » Une solution consiste à promouvoir les regroupements et les consortiums.

Depuis cinq ans, Jean Yu est avocate associée chez Boughton Peterson Yang Anderson de Vancouver. Parlant couramment l'anglais, le mandarin et le cantonais, elle se spécialise en droit des sociétés, en droit commercial et en droit de l'immobilier. Après avoir reçu son diplôme, elle a fait un inventaire de ses ressources et a décidé de se lancer dans le secteur commercial canado-asiatique. Par les membres de sa famille, elle a pu établir des relations en Taïwan, son lieu de naissance, après quoi elle s'est retrouvée toute seule, luttant pour se familiariser avec la culture taïwanaise. « J'étais si jeune quand nous nous sommes installés au Canada que je ne comprenais pas toujours leur façon de penser. » Maintenant, les experts-conseils qui « colportent la mystique



Jean Yu

orientale » sont devenus une de ses bêtes noires. « J'essaie de détruire les obstacles et de contribuer à stimuler les affaires. » Plusieurs de ses clients sont taïwanais et elle a aidé à organiser le bureau de son employeur à Taïwan.

Le cabinet d'avocats offre tous les services, compte 23 associés (dont trois femmes) et 118 employés. Environ un quart de ses affaires sont liées à l'Asie. Outre les bureaux de Hongkong, de Taïwan et de Singapour, un associé principal est établi à Hongkong et se rend en Taïwan et à Singapour au besoin. Le bureau de Taïwan emploie quatre personnes, dont un avocat ayant reçu sa formation en Colombie-Britannique et une avocate qui a reçu la sienne à New York.

Deborah Zbarsky revient à peine du Japon où elle vivait depuis 1973. Au Japon, un premier emploi à temps partiel en traduction l'a conduite à un emploi sur le marché des valeurs mobilières, d'abord pour le compte d'une maison de courtage japonaise et ensuite pour le compte de la maison britannique, Baring Securities. Fascinée par le travail qui a « fait ressortir le côté agressif de ma personnalité dont je n'étais pas consciente jusqu'alors », elle est devenue la première étrangère à réussir l'équivalent japonais du cours sur le commerce des valeurs mobilières au Canada. Son travail comportait la préparation de rapports de recherche recommandant l'achat ou la vente d'actions japonaises et l'établissement de nombreux réseaux avec les sociétés et les associations industrielles japonaises. Parlant couramment le japonais et titulaire d'un diplôme en littérature japonaise, elle parle aussi l'hébreu et quelque peu le français.



Deborah Zbarsky

Baring Securities a fait l'acquisition de la petite maison de courtage japonaise pour laquelle travaillaient M<sup>me</sup> Zbarsky et six autres personnes et qui, lors de son départ, comptait 150 employés. Selon M<sup>me</sup> Zbarsky, le succès de l'entreprise est attribuable au fait qu'elle était de propriété étrangère et pouvait offrir des conseils indépendants, contrairement aux maisons de courtage japonaises qui sont poussées par le gouvernement à souligner le côté positif de leurs produits. La gestion britannique de Baring se refusait de permettre à des femmes d'accéder aux postes de direction. Ironie du sort, de nombreuses japonaises choisissent de travailler pour le compte d'entreprises étrangères au Japon, dans l'espoir d'échapper à un tel traitement discriminatoire.

## LES FEMMES D'AFFAIRES CANADIENNES EN ASIE

### Secteur privé

Inge Bailey, Flanagan and Associates, Vancouver  
JayLynn Bennett, JayLynn H. Bennett and Associates, Toronto  
Michelle Brazeau, Directory of Canadian Business in Japan,  
Tokyo  
Maria Correia, Klohn-Leonoff, Vancouver  
Caroline Cross, Brukar Industries, Toronto  
Rosemary Curylo, Novella Research Inc., Vancouver  
Helen Fish, Ontario Hydro, Toronto  
Mackie Galbraith, Prospectus Investment and Trade Partners,  
Ottawa  
Patricia Glenn, Intecura Consulting, Alberta  
Lisa Greenberg, International Food Network, Willowdale  
Evelyn Hannon, CinÉve, Montréal  
Laura Hansen, JBI International, Vancouver  
Margaret Harris, Sanden Machine Ltd., Cambridge  
Suzanne Hébert, Groupe Conseil Éduplus, Montréal  
Irene E. Johnson, Hickling Corporation, Ottawa  
Isabel Kelly, Victoria  
Maggie Maier, One World Communications, Thunder Bay  
Danielle Medina, Aliments Medina Inc., Montréal  
Madeleine Paquin, La Société maritime March Limitée,  
Montréal  
Jane Pemberton, Walt Disney Co., Japon  
Patricia Randall, Klohn Leonoff, Vancouver  
Dorothy Riddle, Service Growth Consultants, Halifax-Ottawa  
Loreen Riley, experte-conseil, Edmonton  
Sumi Ross, Vancouver  
Pamela Salloway, Pamap Technologies Corp., Victoria  
Doreen Sanders, rédactrice, *Women in Management*, London  
(Ont.)  
Anne Silvitzky, Roche International Limitée, Québec  
Geraldine Vance, Burson-Marsteller Ltd., Toronto

### Associations commerciales

Fondation Asie Pacifique du Canada, son personnel et son  
conseil d'administration  
Dee Pannu, Chambre de Commerce du Canada, Ottawa  
Doreen Ruso, Association des manufacturiers canadiens,  
Toronto  
Joan Cherry et Felix Ly, Conseil commercial Canada-Chine,  
Toronto

### Milieu universitaire

Nancy Adler, professeure, université McGill, Montréal  
Lorraine Spiess, Princeton University, New Jersey

### Secteur public

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada. Nous  
remercions particulièrement Jacqueline Snyder, Ottawa, et les  
missions commerciales dans les villes et les pays suivants : Beijing,  
Shanghai, Seoul, Singapour, Djakarta, Kuala Lumpur, Tokyo,  
Osaka, Bangkok, Manille et Hongkong.

Industrie, Sciences et Technologie Canada, Ottawa, et ses  
bureaux régionaux dans les provinces et les territoires canadiens.  
Nous remercions particulièrement Peter Hann et David Dix  
(Saskatchewan), Steve Hertzberg (Ontario), Leslie Scanlon  
(Nouvelle-Écosse), Guy-André Gélinas (Nouveau-Brunswick),  
Bill Roberts (Alberta), Gail Ksonzyna et Eugenia Prévost  
(Manitoba), Pierre Boyer (Québec), Ron Farris, Rick Stephenson  
et Don Cameron (Colombie-Britannique) et Rick Walter,  
Lloyd Beverley et Keith Parsonage (Ottawa).

### Ambassades étrangères

M. Deddy Hendarna, Ambassade d'Indonésie, Ottawa



