

CONWAY, Allan et Vernon JONES (dir.). *Canadian Companies in Japan : Lessons from Experiences*. Calgary, University of Calgary Press, 1998, 212 p.

Houchang Hassan-Yari

Les relations internationales des régions en Europe
Volume 30, Number 4, 1999

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/704099ar>
DOI: <https://doi.org/10.7202/704099ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Institut québécois des hautes études internationales

ISSN

1703-7891 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Hassan-Yari, H. (1999). Review of [CONWAY, Allan et Vernon JONES (dir.). *Canadian Companies in Japan : Lessons from Experiences*. Calgary, University of Calgary Press, 1998, 212 p.] *Études internationales*, 30 (4), 825-827.
<https://doi.org/10.7202/704099ar>

ÉCONOMIE INTERNATIONALE

**Canadian Companies in
Japan : Lessons from
Experiences.**

CONWAY, Allan et Vernon JONES (dir.).
Calgary, University of Calgary Press,
1998, 212 p.

L'importance de la culture comme élément central dans les relations politiques et économiques entre les nations est trop souvent négligée. Dominés par les rapports de force et le jeu à somme nulle, ces liens sèment la confusion et produisent des discordances. Cette réalité se manifeste davantage dans les relations Nord/Sud ou les échanges avec les pays appartenant aux aires civilisationnelles/culturelles différentes. Reconnaisant la difficulté d'approcher le marché du Japon, *Canadian Companies in Japan : Lessons from Experiences* propose quelques idées que les entrepreneurs canadiens doivent déployer s'ils veulent s'assurer une part du marché nippon, régi par une culture des affaires (business culture) très différente de celle de l'Amérique du Nord. Le succès dans un marché si complexe que celui du Japon est possible, mais le chemin ardu.

L'ouvrage est composé de sept études de cas qui analysent l'établissement et l'opération des compagnies canadiennes au Japon dans les domaines aussi variés que logiciel, communications, secteur bancaire, tourisme, alimentation, industries chimiques, etc. Dans leur introduction, Conway et Jones évoquent deux raisons fondamentales qui justifient l'intérêt d'organiser une réflexion sur le sujet : le Japon est le deuxième marché le plus

sophistiqué et une cible naturelle pour les nouvelles activités économiques d'un Canada qui dépend grandement de ses exportations; le manque d'investissements de la part du milieu des affaires dans les secteurs stratégiques qui établiraient le Canada comme un acteur économique mondial, en dépit de la rhétorique entourant ses capacités internationales exagérées. L'anomalie qui dérange le plus se manifeste quand les exportations du Japon vers le Canada (constituées essentiellement des produits de haute valeur ajoutée comme automobiles, machinerie, équipement de télécommunications, d'audiovisuels) sont comparées aux matières premières que le Canada vend sur le marché japonais.

Dans «Alcan in Japan», N. Haskell et D. Béliveau examinent le partenariat entre le groupe Alcan et le Nippon Light Metals (NLM), sa plus grande filiale, qui a créé la plus importante société d'aluminium du monde. Selon les auteurs, ce succès est fondé sur près de quarante ans de relations, parfois difficiles, où les rapports personnels et les mesures de confiance ont été instrumentaux pour surmonter les obstacles. Ils analysent les quatre étapes franchies par ce «mariage» : une décennie, le «mystère oriental», marquée par le «choc culturel» devant les cultures et pratiques organisationnelles très différentes, les mesures de confiance et l'apprentissage de gérer le problème délicat de communication ; une seconde période d'énorme succès et de croissance durant laquelle l'Alcan récolte les dividendes de son investissement et l'absence de s'ingérer dans les méthodes de gestion à la japonaise ; une troisième période caractérisée par la crise pétrolière conduisant

à une réévaluation de l'avenir du NLM et la nature du partenariat ; enfin, une période de développement de coopération et de projets conjoints. De l'expérience du « mariage » Alcan-NLM, Haskell et Béliveau tirent certaines leçons qui gravitent autour de la centralité de la notion de la culture avec un sens beaucoup plus large que la connaissance de la langue japonaise pour englober : développement de la confiance et l'acceptation des cultures différentes, esprit d'équipe, partenariat, patience et volonté d'apprendre, développement de connaissance de la structure des affaires au Japon, rapports personnels au lieu de relations compagnie à compagnie.

D. MacLaurin étudie un autre aspect des relations économiques canado-nipponnes à travers son « Brewster Tours: Canada's largest Japanese inbound Travel supplier », une compagnie de l'Alberta. L'article, ou plutôt un cadre de « discussion en classe » (p. 29), présente l'historique de la compagnie (fondée en 1892), son évolution ainsi que sa part du marché très lucratif du tourisme japonais. L'article est écrit comme un cours de session faisant partie d'un ensemble, absent ici.

Du tourisme à la technologie informatique, Ph. Rosson analyse le « Cognos Incorporated » d'Ottawa, la plus grande compagnie de logiciels du Canada avec des clients dans 70 pays, active au Japon depuis 1985. À l'instar de l'article précédent, l'évolution de la compagnie, ses produits et la présence de Cognos sur le marché japonais sont étudiés à l'aide de quelques tableaux et figures. Rosson estime que la part de Cognos du marché japonais est relativement petite

et, pour réussir, elle doit être patiente et comprendre la dynamique de ce marché.

D'autres études de cas examinent les secteurs de nettoyage industriel (Nippon Diversey), des aliments, des télécommunications (Northern Telecom Japan Inc., NORTEL), bancaire (Scotiabank), celui des grains de céréales et brasserie (XCAN Far East). Toutes insistent sur l'importance du partenariat, élément primordial qui facilite l'apprentissage du fonctionnement et la dynamique du marché japonais, difficile à pénétrer sans connaissance préalable. (p. 179)

Malgré la parution de l'ouvrage en 1998, toutes les données statistiques qu'il enferme datent de 1993 ou avant, même si les auteurs, tout au long de leurs réflexions, laissent entendre qu'ils couvrent les plus récentes activités des compagnies étudiées. Or, quel est l'état de l'intérêt de celles-ci à la lumière de l'ALÉNA et les tentatives intégrationnistes en Amérique du Nord, terrain plus facile à comprendre et, peut-être, à conquérir ? En d'autres termes, quel est l'effet de l'ALÉNA sur les activités outre-mer de ces compagnies canadiennes ? Outre quelques références très rapides à l'implication du gouvernement fédéral, les textes passent sous silence le rôle éventuel que ce dernier a joué dans l'ouverture du marché japonais aux produits et services des firmes canadiennes. Au moins deux textes, celui de D. MacLaurin, « Brewster Tours » (pp. 29-55), et A. Conway & V. Jones, « XCAN Far East » (pp. 153-188), ont été préparés « comme base de discussions en classe » mais qui méritaient d'être revus et adaptés pour publica-

tion. Au-delà de ces quelques remarques, l'ouvrage fournit des informations utiles sur l'activité de certaines compagnies canadiennes dans le contexte difficile du *cultural business* japonais dont la compréhension exige une lecture attentive de la Culture nipponne, élément absent ici.

Houchang HASSAN-YARI

Département de science politique
Collège militaire royal du Canada, Kingston

The New Global Economy and Developing Countries : Making Openness Work.

RODRIK, Dani. Washington, D. C., Overseas Development Council, Policy Essay No. 24, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1999, x-168 p.

Dani Rodrik, professeur d'économie politique internationale à l'Université Harvard (John F. Kennedy School of Government) et conseiller à l'Overseas Development Council, présente dans cet ouvrage une vision instrumentale et non conventionnelle de la manière dont les pays en développement peuvent tirer parti de la globalisation.

Dans la vision conventionnelle néoclassique, la globalisation – l'insertion dans l'économie internationale – ne peut qu'être bénéfique aux pays en développement et améliorer leur performance économique, à une condition : pratiquer une ouverture sans restrictions au commerce international et aux mouvements de capitaux. D. Rodrik soutient qu'il n'y a pas de lien direct de cause à effet entre l'ouverture et une croissance durable. Un tel lien existe à condition que la stratégie de libéralisation internationale se complète de politiques internes et d'une

amélioration des institutions. Le livre s'appuie sur deux notions clés. La première est la promotion de l'investissement privé interne, non par des politiques volontaristes de type keynésien qui ont montré depuis longtemps leurs limites, mais par la création d'un environnement encourageant cet investissement. La seconde est la gestion des conflits : il s'agit de mettre en place ou d'améliorer les institutions correspondantes (garanties des libertés civiques et politiques, partenariats sociaux, filet de sécurité sociale) de manière à résoudre ou atténuer les conflits et inégalités résultant de la stabilisation macroéconomique et des changements rapides dans l'environnement international.

Cependant, il serait illusoire de penser qu'une recette unique (ou un ensemble de recettes identiques) puisse être appliquée. Il n'y a pas un modèle unique de «bonne conduite économique» : tous les pays qui ont réussi par le passé ont développé leur propre version nationale de capitalisme, y compris par des politiques hétérodoxes.

L'introduction à l'ouvrage s'ouvre sur une saynète : la journée type d'un ministre des Finances d'un pays en développement qui a relativement bien réussi à se mettre sur orbite de la globalisation. Le ministre consulte la presse (écrite et électronique) pour vérifier l'état des marchés internationaux et s'assurer que son pays ne fait pas l'objet de critiques négatives. Rassuré, il décide sur-le-champ de ne pas relever les taux d'intérêt. Le *Financial Times* du jour contient un article expliquant qu'un pays voisin va être attaqué à l'Organisation Mondiale du Commerce par les États-Unis au motif que les aides régionales accordées par ce