

CYCLE INTERCULTUREL

COMMENT TRAVAILLER AVEC LES JAPONAIS ?



FRAMATECH

Les 13, 14 et 15 novembre 2024

En distanciel, visioconférence

FRAMATECH S.A. au capital de 38112 Euros

Etudes & mises en œuvre de stratégies industrielles internationales - Hautes Technologies

4 Boulevard d'Arras - 13004 Marseille - France

Tél. +33 491 95 55 70 | Mail : contact@framatech.fr | Web : www.framatech.fr

Organisme de formation n° 93060115506 – Siret 344 351 879 00046 – NAF : 7112B

CYCLE INTERCULTUREL

COMMENT TRAVAILLER AVEC LES JAPONAIS ?



FRAMATECH

NOTE POUR LE LECTEUR QUI N'AURAIT PAS ASSISTÉ AU SÉMINAIRE

La documentation ci-jointe est celle qui a servi de support pour illustrer les exposés faits pendant le séminaire « **COMMENT TRAVAILLER AVEC LES JAPONAIS ?** », et ne représente donc qu'une partie des informations données à cette occasion.

FRAMATECH S.A. au capital de 38112 Euros
Etudes & mises en œuvre de stratégies industrielles internationales - Hautes Technologies
4 Boulevard d'Arras - 13004 Marseille - France
Tél. +33 491 95 55 70 | Mail : contact@framatech.fr | Web : www.framatech.fr
Organisme de formation n° 93060115506 – Siret 344 351 879 00046 – NAF : 7112B

Formation

COMMENT TRAVAILLER AVEC LES JAPONAIS ?



FRAMATECH

Partie I

Exposé de Kimiko BOTTI

Le 13 novembre 2024 (AM)

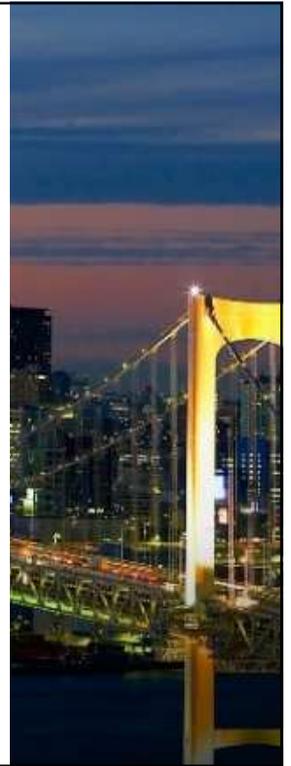
FRAMATECH S.A. au capital de 38112 Euros
Etudes & mises en œuvre de stratégies industrielles internationales
Hautes Technologies

4 Boulevard d'Arras - 13004 Marseille - France
Tél. +33 491 95 55 70 / Fax. +33 491 95 55 75 / Mail : contact@framatech.fr
Organisme de formation n° 93060115506 – Siret 344 351 879 00046 – NAF 742C – RC88B126
Web : www.framatech.fr

COMMENT TRAVAILLER Avec LES JAPONAIS ?

13 /11/2024

Kimiko BOTTI



1

Présentation de la formatrice

Kimiko BOTTI :

Japonaise, résidente permanente en France

Journaliste, traductrice, formatrice

- *De formation universitaire en littérature et culture américaines et anglaises à Tokyo, j'ai orienté ma carrière dans le domaine de la publicité.*
- *J'ai notamment été responsable, au Japon, des campagnes publicitaires de MITSUBISHI, HONDA MOTO et BRIDGESTONE dans le secteur automobile et de HOUSE FOODS, société d'envergure internationale dans le secteur agroalimentaire, puis j'ai été directrice d'une agence de conseil en communication, marketing et publicité.*
- *Installée en France depuis plus de 20 ans, j'exerce des activités de journaliste avec des journaux en ligne ou une newsletter B to B destinée aux décideurs du monde des médias japonais et des grandes entreprises japonaises.*

Formatrice interculturelle et consultante pour les affaires de FRAMATECH avec le Japon.

Kimiko BOTTI 2024

2

Panorama du Japon

Rappel historique, géographique

(principaux repères et spécificités japonaises)

Bref panorama de l'actualité économique et politique (les grandes évolutions japonaises)

Afin de comprendre la réalité du Japon moderne, il est important de connaître le contexte historique et la mentalité qui a permis son développement.

Kimiko Botti 2024

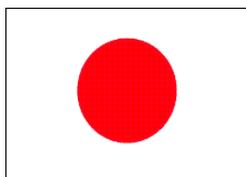
3

Les EMBLÈMES du JAPON

Le grand disque rouge au centre représente le soleil

la crête de chrysanthème

- Le drapeau



- L'emblème national



Le drapeau national du Japon

HINOMARU, hi no maru no hata « drapeau au disque solaire »), ou plus officiellement sous le nom de *nishshōki* « étendard du soleil » en japonais.

Kimiko Botti 2024

4

LE **JAPON** : Pays du Soleil Levant

un pays insulaire de l'est de l'Asie



- La distance par avion entre l'aéroport de Paris et Haneda (un des aéroports de Tokyo) est d'environ **12 000 km**, soit 12 heures de vol. (*actuellement, 15h)
- Décalage horaire : (plus) 7 h en été et 8 h en hiver.

Kimiko Botti 2024

5

La vie au **JAPON** ... Un pays au climat très varié du nord au sud



- **Hokkaidô** (et le nord de Honshû) : l'été est doux, l'hiver est long et froid
- **Honshû** et **Shikoku** (et le nord de Kyûshû) : l'été est chaud et humide, saison des pluies
- **Shikoku** et **Kyûshû** : relativement tempéré, typhon
- **Okinawa** : climat subtropical, typhon

Kimiko Botti 2024

6

Géographie

- 4 îles principales divisées en 8 régions
- Au total de 6852 îles
- 3000 km du nord au sud

Kimiko Botti 2024

7

Les « VOISINS » du Japon

Kimiko Botti 2024

8

Les fondements de la société japonaise

Au Japon, le jour de la fondation du pays n'est pas clair, donc cela a été fixé au 11 février du régime de l'empereur Jimmu :

Un personnage de la *mythologie* japonaise.

Le Prince Shotoku Taishi existait réellement, mais il existe de nombreuses légendes mythiques telles que pouvoir entendre les paroles de 8 personnes en même temps...

C'était certainement une personne très intelligente, et il semblerait que ce soit grâce à lui que le Japon a pu éviter d'être colonisé.



(574-622)

Une légende raconte que l'action de ce politicien a laissé des traces dans la société et les mentalités japonaises

S.

Kimiko Botti 2024

9

Les Grandes Périodes (1)

- 先史時代 Préhistoire et protohistoire -660 ~250
- 古代 Antiquité 250~1185
- 戦国時代 Époque féodale 1185~1568
- 近世 Oda-Toyotomi-Tokugawa 1568~1868
- 明治維新 Ère Meiji 1868~1912
- 大正時代 Ère Taisho 1912 ~ 1926
 - 第1次大戦 Première guerre mondiale 1914 ~1918
- 昭和時代 Ère Showa (1^{re} période 1926 – 1945)
 - Période de l'expansionnisme sur la zone de la « Sphère de co-prospérité de la grande Asie orientale »
 - (第2次大戦) Deuxième guerre mondiale 1939 ~1945
- 昭和時代 Ère Showa (2^e période 1945 – 1989)

Kimiko Botti 2024

10

À partir de 1947
il n'y a officiellement plus de distinction de classe

Histoire de la classe privilégiée *japonaise*

Ere Edo (1603-1867)

7% Samouraï
Prêtres inclus

85 % Agriculteurs

5 % Artisans/Commerçants

3 % Exclus

Ère Meiji et 1^{re} partie de l'Ère Showa (1869-1947)

Noblesse

Roturiers

Kimiko Botti 2024

11

La noblesse japonaise à la fin du 19^e

- **En 1869**, la noblesse de la Cour impériale de Kyōto et les seigneurs féodaux ont été regroupés en une seule classe aristocratique.
- **En 1884**, après la restauration de l'ère Meiji, un système de noblesse calqué sur le modèle britannique a été instauré :
- L'attribution du « titre » dépendait de la plus haute fonction occupée par un des membres de la famille (cas de la noblesse de la Cour impériale) ou du revenu en riz (cas des seigneurs féodaux).

Ère Meiji **1868~1912**

On retrouve donc dans cette noblesse les principales familles politiques et économiques du Japon. C'est elle qui dirige le pays et seuls les nobles siègent à l'assemblée.

Kimiko Botti 2024

12

Deux grands hommes japonais... deux visions de l'entreprise

Yataro IWASAKI
(1835 – 1885)

Homme d'affaires avec des affiliations
politique (Ère Meiji)



Eichi SHIBUSAWA (1840 – 1931)

Grand samouraï d'un shogun (Ère Edo)
Haut fonctionnaire du Ministère des Finances
(Ère Meiji)
Homme d'affaires

Le père du capitalisme japonais

Fondateur du Zaibatsu

(« associez-vous en famille »)

Mitsubichi financier



Fondateur de 500 compagnies

1^{re} banque nationale/Bourse de
Tokyo/Oji paper/Nippon Yusen ...

Principe sur lequel repose sa vision de l'entreprise :
L'autorité et le risque devraient se concentrer sur une
seule personne

Un principe de gestion moderne visant à
concentrer le capital et le savoir-faire de
beaucoup de personnes

Kimiko Botti 2024

13



Les Grandes Périodes (2)

- 昭和時代 Ere Showa (2^e période 1945 – 1989)
- Pendant l'occupation (1947-1952), deux généraux américains vont se succéder à la tête du Commandement Suprême des Forces Alliées (SCAP) : Douglas MacArthur puis Matthew Ridgway. On subdivise généralement cette période en deux phases séparées par le début de la guerre de Corée.
- L'occupation américaine entraîna une série de réformes, en particulier l'adoption d'une constitution sur le modèle des démocraties occidentales qui impliquait notamment la révision du rôle de l'Empereur qui perdit le statut de Commandant suprême des forces armées dont il était titulaire lors de l'expansionnisme du Japon (Showa première période).

Kimiko Botti 2024

14

Les Grandes Périodes (3)

- 昭和時代 Ère Showa (2^e période 1945 – 1989) bis
- 戦後 Après la guerre : la croissance d'économie
- 神武景気 miracle économique japonais 1955~1957 (*début de la croissance de l'économie*)
- 1964年 Jeux olympiques d'été de Tokyo
- いざなぎ景気 Boom Iznagi 1966~1970 (*le plus grand boom économique*)
- 1968年 2^e PIB mondial/le PNB du Japon atteint 150 milliards de dollars
- バブル景気 La bulle spéculative japonaise
- 平成時代 Ère Heisei (1989 – 2019) Chute de l'économie
- いざなみ景気 Boom Izanami 2002~2007 nouveau boom économique
- À la fin 2008, l'économie japonaise subit les effets de la crise des *subprimes* qui touche particulièrement les grands groupes : Restructurations/Licenciements

Kimiko Botti 2024

15

Les Grandes Périodes (4)

令和時代 Ère Reiwa (2019 –)

- Abdication / Accession au trône
- Covid19
- En 2020 - Jeux olympiques d'été de Tokyo (→2021)



Kimiko Botti 2024

16

À propos de

La Constitution *japonaise*

KEMPO

- Si la **constitution actuelle du Japon** est inspirée de la première constitution du Japon (1889 -), elle a néanmoins été fortement adaptée **en 1947** suite à la capitulation du Japon.
- Un article de cette nouvelle constitution, toujours en vigueur aujourd'hui, est régulièrement la source de vives polémiques aussi bien au Japon que dans le reste du Monde :

L'article 9 qui stipule que le Japon renonce à jamais à la guerre.



Kimiko Botti 2024

17

Monarchie constitutionnelle moderne

L'organisation POLITIQUE *Japonaise*

Un système de séparation des pouvoirs :

La monarchie constitutionnelle avec un parlement bicaméral.

Le monarque, l'empereur est le chef symbolique du pouvoir exécutif.

Ce pouvoir est en pratique dévolu à un Premier ministre nommé par le monarque.

Ce régime politique a été mis en place en 1946.

Kimiko Botti 2024

18



Régime POLITIQUE

Monarchie constitutionnelle
Nature du régime : démocratie parlementaire



Reiwa / Heisei / Showa

(01/05/2019 —)(08/01/1989-30/04/2019) (25/12/1926-07/01/1989)

Le Japon a un système impérial qui prend la même forme que la famille royale britannique, mais les femmes ne peuvent pas devenir Impératrice.

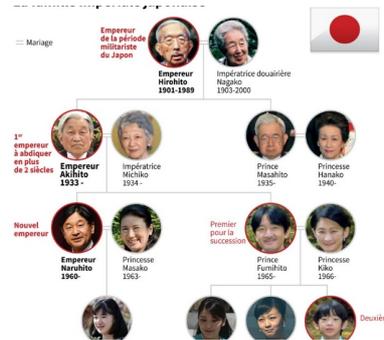
- Un Empereur : Naruhito (depuis 01/05/2019)
- Un Premier ministre : Shigeru ISHIBA (depuis 01/10/2024)

Le Premier ministre japonais est censé être le gouverneur du parti au pouvoir. Il n'est pas élu directement par le peuple.

Il n'y a pas de document défini directement, mais la durée est au maximum 4 ans. (la moyenne est d'un peu plus de deux ans)



Kimiko Botti 2024

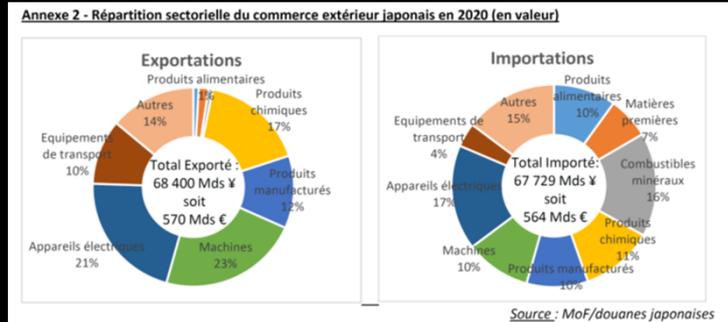


*Famille impériale
... et
Succession au trône en 2019*

Kimiko Botti 2023

Les Secteurs ÉCONOMIQUES

Les grands postes de l'économie japonaise



Kimiko Botti 2024

21

Les spécificités culturelles japonaises

- Quelques facettes de la vie en société
- Importance des conventions sociales
- Place des femmes dans la société japonaise
- Évolution vers l'individualisme
- Pièges à éviter, comportements qui choquent

Kimiko Botti 2023

22

Jetons un œil à la vie à Tokyo



Source : [numbeo](https://numbeo.com)



Kimiko Botti 2024

Salaire moyen à Tokyo en 2020 : ¥ 318515 (JPY) ce qui correspond à 2644,32 €
 Ces informations ont été mises à jour le : 25/02/2020

Il faudra compter pour un studio ou T1 entre 400 € et 1000 €/environ 25 m²)
 (Il y a des différences en fonction de la zone, mais cela dépend aussi de la technologie du bâtiment : les clefs, la boîte à lettres et l'ascenseur, etc...)

Les transports coutent chers, mais traditionnellement l'employeur rembourse le transport. Il y a des cartes de réduction pour les mineurs ou les étudiant(e)s

Il existe une grande variété d'habitudes alimentaires. Les ingrédients sont plus chers qu'en France, mais les restaurants ou les plats tout prêts sont délicieux et à bas prix.

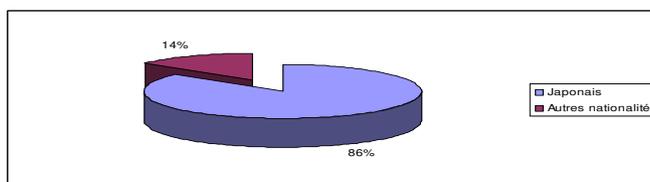
Quelque Chiffres

SUR LA POPULATION

- Comparaison France (Japon)

	France	Japon
Superficie (km²)	552 000	378 000
Population (millions habitants)	67	126
PIB(M€)	2.302.860	4.432.00

- Les habitants du Japon



Kimiko Botti 2024

Les Religions au Japon

La plupart des Japonais ne croient pas en une religion particulière, mais l'influence de deux grandes religions est très présente :

religion	population
Shintoïsme 51%	106 millions
Bouddhisme 44%	96 millions
christianisme <u>1%</u>	1,5 millions
Autres 4%	14 millions



Kimiko Botti 2024

25

L'Éducation

L'année scolaire commence le 1er avril

- La fin des études secondaires est sanctionnée par un diplôme correspondant au baccalauréat français.
- Le parcours scolaire est marqué par une très forte compétition dont l'objectif final est de pouvoir entrer dans une des meilleures universités
- Jusqu'à récemment, sur le marché du travail, un diplôme BAC+2 d'une Université connue sera plus apprécié qu'un Bac+4 d'une université de second rang.
- Les études supérieures coûtent assez chères même dans les Universités publiques (qui sont parmi les meilleurs du Japon).
- *Le réseau des anciens élèves (ou des relations d'activités) est très important sur le marché du travail*

Génération perdue au Japon

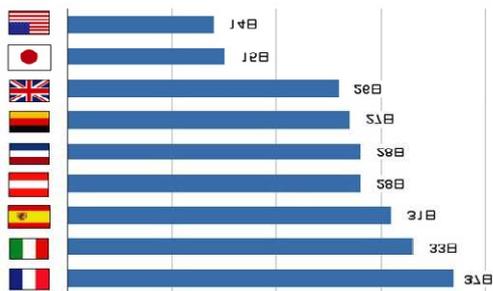
- *Shushoku-hyougaki*
- *Yutori-sedai*
- *Hikikomori*
- Nés 1970-1984 / L'époque du gel des recrutements
- Réforme du Système éducatif. Diminution du nombre d'heures d'enseignement

Kimiko Botti 2024

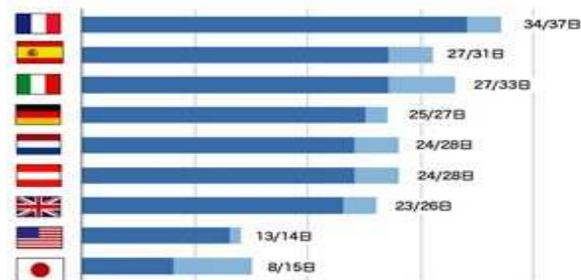
26

Les congés

Moyenne des congés annuels statutaires (jours)



Moyenne des congés annuels pris (jours)



Kimiko Botti 2023

27

Les jours fériés japonais

GANTAN	1er janvier	Le jour de l'an
SEIJIN-shiki	2ème lundi de janvier	La Cérémonie japonaise de la Majorité civil
KENKOKUKINEN-no-hi	11 février	L'anniversaire de la fondation de l'Etat
TENNOU TANJYOUBI	23 février	L'anniversaire de l'empereur NARUHITO
SHUNBUN-no-hi	20 ou 21 mars	Le jour de l'équinoxe de printemps
SHOWA-no-hi	29 avril	L'anniversaire de l'empereur Shōwa
KENPO KINENBI	3 mai	La commémoration de la constitution
MIDORI-no-hi	4 mai	Fête de la nature
KODOMO-no-hi	5 mai	Le jour des enfants
UMI-no-hi	3ème lundi de juillet	Fête de la mer
YAMA-no-hi	11 août	Fête de la montagne
KEIRO-no-hi	3ème lundi de septembre	Le jour des personnes âgées
SHUUBUN-no-hi	22-24 septembre	Le jour de l'équinoxe d'automne
TAIKU-no-hi	2ème lundi d'octobre	Le jour de l'éducation physique
BUNKA-no-hi	3 novembre	Le jour de la culture
KINROU KANSHA-no-hi	23 novembre	Fête du travail

Kimiko Botti 2024

28

les Vacances à la Japonaises (hors des congés ,,,)

- + Les Vacances d'été des entreprises
- + Les Vacances de fin d'année
- + Les congés pour raisons médicales
- + Les congés pour raisons familiales



Bien que cela ne soit pas très connu, il existe aussi de nombreux week-ends prolongés grâce à des ponts. **GW/SW...**

Kimiko Botti 2024

29

La vie au rythme des 4 SAISONS



- **Au Japon, les quatre saisons sont très distinctement marquées.**
- Pour les Japonais, la rentrée est au printemps (c'est aussi la nouvelle année fiscale).
- Les Japonais aiment célébrer la nature... et notamment les changements de couleur des paysages. On retrouve même cette inspiration saisonnière dans l'art culinaire.

Kimiko Botti 2024

30

Le printemps

avec les fêtes des cerisiers.

- **Les Japonais ont coutume** de se retrouver pour des pique-niques ou de petites fêtes sous les cerisiers...



Kimiko Botti 2024

31

L'été

Au Japon l'été ne commence vraiment qu'à la mi-juillet

- Il est précédé par **une période de pluies intenses** qui commence vers la mi-juin...
- Enfin... **tout dépend où au Japon**. Une fois la chaleur arrivée, elle reste jusqu'au mois de septembre.



Kimiko Botti 2024

32

L'automne

la saison des feuilles rouges

- À l'**automne**, avec le retour progressif de la fraîcheur, **les Japonais profitent de longs week-ends (ponts : nommés Silver Week)** pour faire de petits voyages à la campagne et déguster des plats de saison.

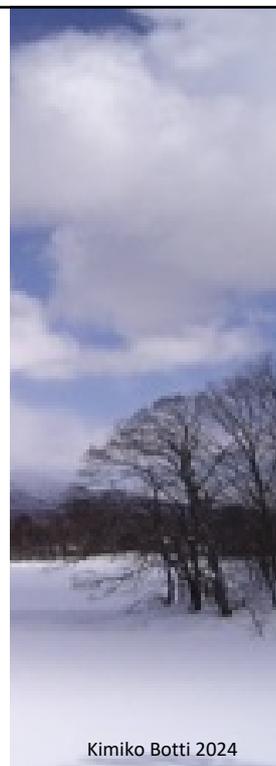


Kimiko Botti 2024

33

L'hiver

- **Généralement, les Japonais fêtent Noël** avec des amis et le **jour de l'an** en famille.
- C'est aussi une période où se succèdent les dîners professionnels comme en Europe.
- **L'hiver** est marqué par les fêtes de fin d'année et le début de la nouvelle avec une pause de plusieurs jours.



Kimiko Botti 2024

34

À propos de la société **japonaise**

La langue japonaise

Les relations professionnelles

- Un verre en sortant du bureau
- Les visites à la maison
- Les cadeaux

Le sens de la hiérarchie
et la langue japonaise



Services et sécurité

- La notion de service dans les magasins... et dans les entreprises
- Laisser son téléphone sur une table de restaurant

-...

Respect dans la vie quotidienne

Un petit « gout » de France

WA : signifie l'harmonie en japonais (et signifie le Japon en chinois)

Kimiko Botti 2024

35

Organisation de l'entreprise **japonaise**

Principe general

- Les actions des grandes sociétés sont détenues par les sociétés amies pour constituer un « noyau dur » :
 - Moins de pression des actionnaires (projets d'entreprise sur le long terme)
 - Plus de « liberté » de l'équipe de direction
- Une grande diversification de l'activité (à l'origine : diversification verticale)



Pendant la crise économique des années » 90 :

Vente des actions/Arrivée des investisseurs étrangers

Depuis le redressement économique

Réutilisation du système depuis 2001/Développement du système avec des industriels étrangers

Kimiko Botti 2024

36

LES ZAIBATSUS

- Le Zaibatsu est une forme de gestion qui est principalement combinée avec des capitaux financés exclusivement par le clan.

15 Zaibatsus

4 grands Zaibatsu

Les 3 principaux
:

Mitsui
Mitsubishi
Sumitomo
+ Yasuda

Shibusawa / Asano / Ohkura / Furukawa / Kawasaki(est) / Fujita / Nomura / Kuhara / Suzuki / Nezu / Kawasaki(ouest)

6 Kigyo Shudans

Sumitomo
Mitsubishi
Mitsui
Fuyou
Sanwa
Ichikan

3 Méga-banque (depuis 2006)

Mitsubishi-UFJ
Mizuho
Mitsui-Sumitomo

1947
Droit de la concurrence
→ Prohibition des holding

1997
→ Ré-autorisation des holding

Kimiko Botti 2024

37

La culture d'entreprise Japonaise

- Le fonctionnement des entreprises japonaises, qu'il s'agisse d'un conglomérat ou d'une PME, repose sur une culture d'entreprise très forte.
- Le principe de base est l'harmonie**
- Un mot japonais résume très bien le « sentiment » des employés :
Aisha-seishin qui s'écrit en kanji :

愛社精神

L'amour L'entreprise L'esprit/l'âme

Soit : l'amour (le respect) de la « philosophie sociale » de l'entreprise

Entreprise japonaise = Une communauté de salariés

Sha-kün 社訓: **la philosophie, le fondement de l'entreprise**
(l'image, le message interne) que chaque employé devrait ressentir intérieurement.

Sha-ze 社是: **la stratégie à long terme de l'entreprise**
qui détermine le sens à prendre dans les activités futures (l'image qui doit être transmise à l'extérieur)

Sha-ka 社歌: **la chanson de l'entreprise**
« Il y a tellement de règles non écrites 不文律/空気 »

Kimiko Botti 2024

38

L'entreprise **japonaise** forme ses salariés

Formations proposées aux nouveaux recrutés

- Formation technique
- Formation morale
- Formation sur les bonnes manières dans le monde professionnel

Formations proposées à tous les niveaux hiérarchiques

Changement fréquent de poste pour former des généralistes
(= avoir des connaissances les plus diversifiées)

« Tanshin-hunin » changement du lieu de travail sans la famille

– Selon vous, les critères de recrutement retenus par les entreprises sont...

- Niveau d'expérience ?
- École d'origine ?
- Spécialité des études ?
- Personnalité ?
- Ville d'origine ? ...



Kimiko Botti 2024

39

Les actions « sociales »

Il était une fois... L'entreprise offre des avantages à ses salariés... Des actions « sociales » pour leur bien-être

(Le système paternaliste en France) :

- **Logements proposés par l'entreprise** (ou financés en partie par l'entreprise)
- **Établissements de vacances** à la mer, à la montagne avec des prix très avantageux
- **Prime de mariage, allocation** pour le décès d'un membre de la famille,
- **aide au logement...**
- Avantages (**réductions**) dans toutes les entreprises **du groupe**
- **Vacances de « réflexion »** payées tous les 10 ans par l'entreprise (congés spéciaux)

Kimiko Botti 2024

40

Les syndicats au JAPON

Un syndicat est lié à une entreprise (différent de la France)
(en France, le syndicat est organisé par secteur d'activités)

- défendre les employés
- se préoccuper du devenir de l'entreprise

Obligation d'appartenir au syndicat s'il existe au sein de l'entreprise
(sauf pour les cadres qui n'ont pas de syndicat)

Concessions mutuelles entre travailleurs et patrons pour l'intérêt de l'entreprise.

Le syndicat a des droits consultatifs, mais pas de pouvoirs décisionnels



Kimiko Botti 2024

41

Organigramme et relations humaines

社長	部長	課長	係長	担当

Tampon : une culture d'affaires typiquement japonaise.

Système de ressources humaines complexe et hiérarchisé

- Division précise des niveaux hiérarchiques

« Comment progresser dans l'entreprise ? »

- Respect de la hiérarchie
- Soumission à l'ordre hiérarchique
Toujours s'adresser au chef immédiatement supérieur (et inversement)

« Interdit de s'opposer à un ordre »

Changement de situation pour les jeunes
Licenciement durant la crise économique, intérimaire

Kimiko Botti 2024

42

L'arrivisme **Nippon** (accélération à partir de 1968) ⇒ **Changement en 2006**

Heures supplémentaires « volontaires »

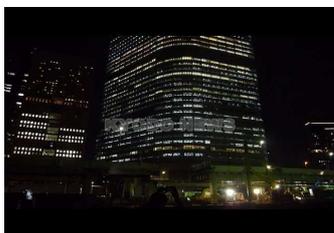
- Travail même le W.E.

Changements du lieu de travail très fréquents

« **Karōushi** » — Mort par l'excès de travail

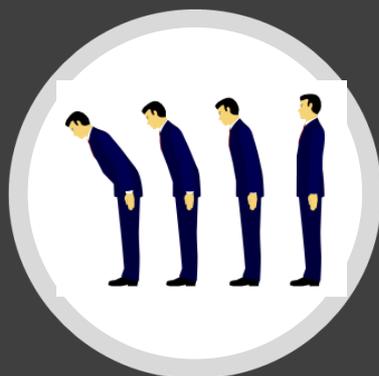
Depuis janvier 2006 :

nouvelle loi sur les conditions de travail censée réguler les abus



Kimiko Botti 2024

43



*Décoder les attitudes
et les réponses*

Kimiko Botti 2024

44

Termes importants à connaître

Deux « visages » courants

qui caractérisent les relations professionnelles au Japon :

Donner toujours une image positive

(ne jamais montrer son mécontentement...)



Aiso ga ii



Aiso ga warui

Garder l'air inexpressif

(ne jamais montrer son contentement...)

Dans les deux cas,

= on ne montre pas

son sentiment profond

Kimiko Botti 2024

45

Termes importants à connaître

Ce que les Japonais considèrent comme important dans les relations humaines

- **Göen** ご縁 : *le lien*

La même école, la même ville natale, les relations familiales et les réseaux d'amis...

- **Daiichi inshou** 第一印象 : *la première impression*

Au téléphone, par mail, à la première rencontre, lors d'une soirée professionnelle...

- **Seijitsu** 誠実 : *la fidélité*

Respecter ses engagements, être disponible pour ses clients



Kimiko Botti 2024

46

Termes importants à connaître

« Les réunions » Japonaises

- **Kaigū (ou Uchiawase) : Réunion**
 - La réunion est une étape nécessaire avant de prendre une décision. Afin d'examiner une affaire sous divers aspects, plusieurs réunions peuvent être organisées.
 - – incluant des réunions petit-déjeuner ou déjeuner de travail
- **Tsukiai (ou Settai) : Réunion**
 - Les Japonais ont l'habitude de se retrouver après le travail pour prendre un verre ou pour diner... une manière informelle de parler des projets...



Kimiko Botti 2024

47

Termes importants à connaître

C'est oui/non ?

Häi/lië : Oui/Non

MAIS, les Japonais ne souhaitent pas dire « Non »

En utilisant divers prétextes, ils évitent de donner une réponse négative

Tatémaé (la façade) et Honnë (la vérité)

L'ancienneté de la relation permet de se comprendre plus facilement

(les messages sont plus faciles à décoder).

Les deux modes distincts de communication utilisés par les Japonais et qu'ils choisissent en fonction du contexte.



Kimiko Botti 2024

48

Termes importants à connaître

Fosse de traduction de l'expression émotionnelle

(Chotto) mouzoukashi ou Kibishii : C'est un peu difficile

– Une expression raffinée pour atténuer l'impact d'une réponse négative comme un « Non » direct. Signifie généralement, « Ce ne sera pas possible », « cela ne nous intéresse pas »... de le faire »,

Kangaëtëokimasou : Je vais réfléchir.

– Utilisation de cette phrase signifie un « Non » à 80 %.

Naruhodo, yoku wakarimashita. Yoku kentô shitemimasu : Ni Oui ni No

– Oui, c'est cela. J'ai bien compris. Je ferai un examen approfondi sur cette affaire.

– Une expression employée pour mettre fin à la négociation, à la discussion.



Kimiko Botti 2024

49

Termes importants à connaître

D'accord

- **Wakarimashita** : J'ai compris

Il ne faut pas comprendre cette expression comme un accord de votre interlocuteur, mais comme :

= « J'ai compris **tout ce que vous m'avez dit** »...

... « C'est d'accord »

ou

... « mais ça ne marchera pas »

- **Zensho shimasou** : Je ferai de mon mieux

Je ferai de mon mieux... même s'il est peu probable d'atteindre l'objectif envisagé.

Mais, sachez qu'il n'y pas d'engagement.

Soko wo nantoka : Je comprends que c'est difficile, mais faites encore un petit effort, je vous en prie.

C'est une manière d'insister, de montrer sa volonté de monter le projet,

d'indiquer que l'on est prêt à faire un effort pour obtenir un accord.

Sekininkan ga tsuyoi : Qui fait vraiment de son mieux

Ce dit d'une personne très impliquée dans son travail, qui donne la priorité à sa vie professionnelle...

Kimiko Botti 2024

50



Travailler au quotidien

coutumes professionnelles Japonaises à connaître

Kimiko Botti 2024

51

Coutumes professionnelles japonaises à connaître

S'excuser !

L'IMPORTANT DE S'EXCUSER : Quel est le sens et la nécessité de s'excuser ?

- **Besoin de s'excuser pour avoir des relations sincères même si vous n'avez fait aucune faute (vous-même)**
- **Par un empêchement occasionnel**
Une excuse assez fréquemment utilisée pour refuser une invitation ou annuler un rendez-vous.
Ce n'est pas la peine d'en demander l'explication.

Quelques coutumes particulières

Kaï : salutations/félicitations/événements internes...

- Les Japonais attachent de l'importance à se réunir régulièrement, de manière formelle ou informelle pour diverses occasions.
(Ex. pour présenter le personnel, le produit, pour féliciter le personnel, etc.)

Chourëi : cérémonie matinale de salutation

- Coutume dans la majorité des entreprises.
- C'est une occasion d'avoir un rapport de communication entre les grands chefs et les employés.

Aisatsu-mawari : visite de politesse

- Visiter les clients, les partenaires d'une affaire, les collègues, etc., pour « Saluer présenter ses respects »
(Ex. La fin d'année ou le début de l'année, la reprise du travail début avril, avant et après une mutation, etc.)

Kimiko Botti 2024

52

Coutumes professionnelles japonaises

à connaître (suite)

- **Itsumo osewani natteorimassu**: Phrase de politesse qui suit généralement un « bonjour » (pas « kon noichi wa »)
- **Senjitsu wa doumo arigato gozaimashita** : phrase pour remercier un geste ou une attention le lendemain ou lors de la rencontre suivante
(une phrase toute faite de politesse à ne pas oublier)
- **Orëi** : Manière de remercier un geste de gentillesse, pour saluer, envoyer un cadeau, etc.
- **Kimochi** : C'est un petit (cadeau) geste devenu coutume dans le monde du travail d'amener un petit souvenir de vacances aux collègues, d'apporter un paquet de gâteaux de sa région aux salariés du client, etc.

Kimiko Botti 2024

53

Coutumes professionnelles japonaises

à connaître (suite)

3 TYPES DE SALUTATIONS TRADITIONNELLES

- **Eshaku** : Salut léger (15°) :
Salut de 15 degrés avant et les yeux fixés au sol à 1,5 m.
- **Keirei** : Salut standard (30°) :
Salut plus respectueux : les yeux fixés au sol à 1,5 m.
- **Sai** : Salut profond (45°) :
Salut encore plus respectueux. Les yeux regardent la pointe des pieds.

*Dans une pièce style japonais : On ne doit pas s'asseoir sur un coussin avant le geste de salutation (il faut rester sur le tatami à côté du coussin).



Kimiko Botti 2024

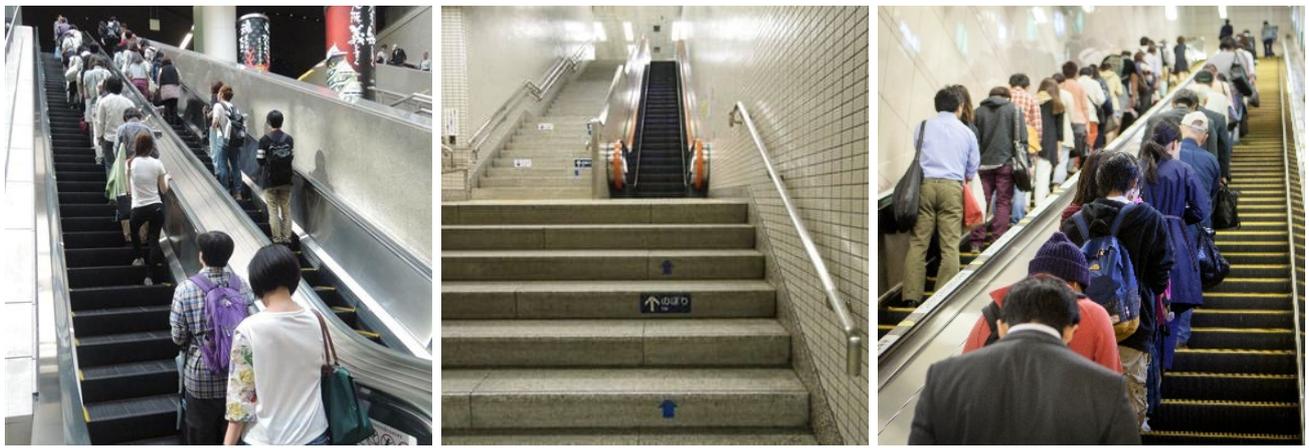
54



Respect
dans les Transports publics japonais

Kimiko Botti 2024

55



Respect
escaliers/escalateurs
Au Japon

Kimiko Botti 2024

56

Formation

COMMENT TRAVAILLER AVEC LES JAPONAIS ?



FRAMATECH

Partie II

*Exposé de Rémi PADEL
Le 13 (PM) et le 14 novembre 2024*

FRAMATECH S.A. au capital de 38112 Euros
Etudes & mises en œuvre de stratégies industrielles internationales
Hautes Technologies

4 Boulevard d'Arras - 13004 Marseille - France
Tél. +33 491 95 55 70 / Fax. +33 491 95 55 75 / Mail : contact@framatech.fr
Organisme de formation n° 93060115506 – Siret 344 351 879 00046 – NAF 742C – RC88B126
Web : www.framatech.fr



FRAMATECH

COMMENT **BIEN** TRAVAILLER AVEC LES JAPONAIS ?

Novembre 2024 – Remi Padel



1



FRAMATECH

Plan Jour 1

- Introduction : le phénomène culturel
- Quelques rappels
- Panorama Rapide du Japon
 - Repères historiques, géographiques, économiques et industriels
 - Contexte géopolitique régional
 - Eléments de la vie en Société
 - Quelques éléments de compréhension linguistique, les 3 systèmes d'écriture, le Japonais « des affaires »
 - Le style de management dans l'entreprise japonaise
- Travailler avec les Japonais
 - Comment aborder les Japonais ?
 - Le Premier contact

p. 2 2

2



FRAMATECH

Plan Jour 2

- Se préparer à négocier avec des partenaires japonais
 - L'organisation du monde du travail
 - Traits de caractère du négociateur japonais
 - Forces et faiblesses du partenaire japonais
 - Aspects sociaux dans les rapports professionnels
 - Les règles pour bien négocier
 - Conseils pratiques
- Les relations de travail avec les Japonais
 - Les méthodes de travail japonaises
 - Les clés pour mieux comprendre les Japonais au travail
 - Travailler au quotidien avec les Japonais

p. 3

3

3



FRAMATECH



Introduction

p. 4

4

4



FRAMATECH

Introduction

- Chaque groupe social structuré développe une culture spécifique qui englobe tout ou partie des activités physiques ou intellectuelles qui concernent ses membres. Cette culture est d'autant plus marquée que le groupe est isolé physiquement et/ou socialement et que cette situation est ancienne.
- La culture est un ensemble de règles implicites ou explicites, de codes, de langages, de références historiques communes, qui amène les individus constituant le groupe à penser et à agir de manière similaire, et plus ou moins différente de ceux qui n'en font pas partie.
- Les mêmes états de fait, évènements, paroles, attitudes et comportements seront appréhendés différemment par des personnes de cultures différentes. Cela est typique entre des pays et parfois même à l'intérieur d'un même pays

p. 5

5

5



FRAMATECH



Quelques rappels

p. 6

6

6



FRAMATECH

La culture japonaise

- Si toutes les cultures actuelles se différencient plus ou moins les unes des autres, la culture japonaise se différencie d'une manière très importante des autres cultures parce qu'elle est:
 - Une des plus ancienne : plus de 2000 ans d'antériorité
 - Restée pratiquement isolée physiquement du reste du monde jusqu'au milieu du XIX^e siècle.
 - Très étendue, portant sur beaucoup d'aspects : organisation de la société, religion, écriture, langue, littérature, arts,.....cuisine.
 - Capable d'assimiler partiellement d'autres cultures en les tatamisant.
 - Sachant s'adapter sans perdre son originalité

p. 7

7

7



FRAMATECH

La culture japonaise

- Il est très difficile d'expliquer une autre culture en gardant son filtre culturel d'origine
 - Les résultats seront toujours biaisés

p. 8

8

8



Panorama Rapide

p. 9

9



Le Japon

- Le Japon est fondé en 660 av. J.-C par le 1^{er} empereur Jinmu.
 - Selon la mythologie, le descendant de la déesse du soleil, Amaterasu.
- Ve et VIe siècles, introduction de l'écriture chinoise et du Bouddhisme.
 - Début d'une longue période d'influence culturelle chinoise.
- Le véritable pouvoir est le plus souvent tenu par les nobles, les Shoguns (général en chef des armées, à partir de 1192)
- À partir du XVIe , des commerçants du Portugal, (1543), puis des Pays-Bas et d'Angleterre débarquent au Japon avec des missionnaires chrétiens.
 - La religion chrétienne est formellement interdite en 1635
- En 1639, le Japon cesse toute relation avec l'étranger
- Les USA forcent l'ouverture en signant la convention de Kanagawa (1854) après le pilonnage des ports japonais

p. 10

10



FRAMATECH

Le Japon

- 1868, réformes, économiques, sociales et militaires.
 - Transformation du Japon en puissance régionale.
- Guerre contre la Chine (1895) et contre la Russie (1905)
 - Le Japon gagne la Corée et Taiwan.
- Invasion de la Manchourie en 1931
 - puis des autres provinces du nord de la Chine.
- En 1937, bombardement de Shanghai et de Canton
 - 40 à 300 mille chinois exterminés lors du massacre de Nankin.
- Le Japon agrandit son emprise
 - Birmanie, Thaïlande, Hong Kong, Singapour.
 - Indochine française (Mars 1945).
 - L'essentiel des îles du Pacifique.
- Bombardement d'Hiroshima et Nagasaki (6 et 9 août 1945)

p. 11

11

11



FRAMATECH

Le Japon

- Capitulation du Japon le 14 août 1945
- Le traité de paix avec la Russie est toujours en négociation
 - en règlement du problème du sud de l'île de Sakhaline, occupées par la Russie depuis la fin du conflit.
- Occupation par les troupes du commandant suprême des Forces Alliées (Mac Arthur)
 - Le Japon demeure sous la tutelle des Etats Unis jusqu'en 1951
- Les USA imposent une nouvelle Constitution.
- De 1950 à 1980, le Japon connaît une apogée culturel et économique avec une formidable croissance

p. 12

12

12



FRAMATECH

Le Japon

- Archipel de 6 852 îles,
 - Les 4 plus grandes sont Honshū, Hokkaidō, Kyūshū et Shikoku
 - Plus l'archipel d'Okinawa
 - Et de nombreuses petites îles isolées tout autour
- 123 millions d'habitants
- 378 000 Km²
- Monarchie constitutionnelle
 - Naruhito 126^{ème} empereur depuis le 1^{er} mai 2019, suite à l'abdication de son père Akihito. Cela marque le début de l'ère Reiwa 令和 (Calendrier...)
- Premier ministre :
 - 岸田 文雄, Fumio Kishida depuis Octobre 2021
 - Parti Libéral Démocrate (自由民主党, Jiyūminshutō)

p. 13

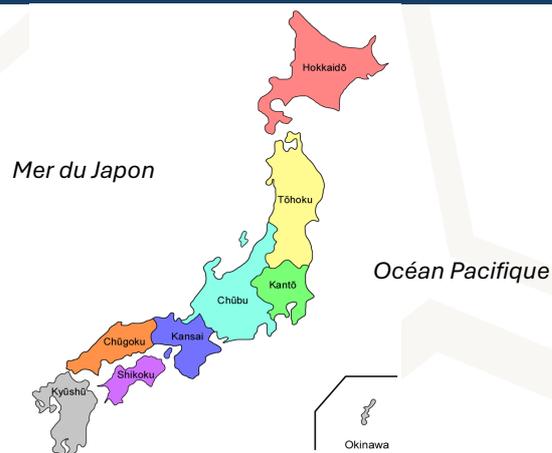
13

13



FRAMATECH

Le Japon



p. 14

14

14

 **FRAMATECH**

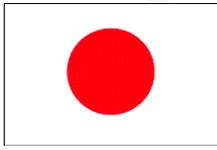
Le drapeau

Levant



Le grand disque rouge au centre représente le soleil

Rond



13 août 1999

- Le drapeau du Japon est connu sous le nom de Hinomaru 日の丸の旗, « drapeau au disque solaire »
 - Plus officiellement mentionné en japonais sous le nom de Nisshōki (日章旗 "étendard du soleil").

p. 15 15

15

 **FRAMATECH**

Geopolitique

- L'Asie a oublié moins vite les séquelles de la guerre que l'Europe où il a existé un processus de réconciliation (Avec l'Allemagne)
- Malgré des réparations financières avec la Chine et la Corée du Sud, il existe toujours des tensions avec le Japon.
- Une Situation tendue avec la Corée du Nord sur ton de provocation.
- Les Iles Kouriles sont depuis la fin de la 2ieme Guerre Mondiale un point de désaccord entre la Russie et le Japon. La position du Japon depuis la guerre en Ukraine n'arrange pas les relations.



p. 16 16

16



FRAMATECH

Comparaison de Cultures



L'Occident



Le Japon

<p>Privilège :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Changement • Communication: <ul style="list-style-type: none"> • Précise • Explicite • Approche analytique • Performances Individuelles • Tache et le produit • Expression des Différences • Concurrence 	<p>Privilège :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tradition/Statu Quo • Communication : <ul style="list-style-type: none"> - Ambiguë - Implicite • Approche Analogique • Performances Collectives • Processus • Consensus • Collaboration
--	---

p. 17

17



FRAMATECH

Éducation

L'Éducation (L'Année Scolaire débute le 1^{er} Avril)

- La fin des études secondaires est validée par un diplôme correspondant au baccalauréat français.
- Le parcours scolaire est marqué très tôt par une très forte compétition dont l'objectif final est de pouvoir entrer dans une des meilleures universités
- Sur le marché du travail, un diplôme BAC+2 d'une Université connue sera plus apprécié qu'un Bac+4 d'une université de second rang.
- Les études supérieures coûtent assez chères même dans les Universités publiques (qui sont parmi les meilleurs du Japon).
- Le réseau des anciens élèves (ou des relations d'activités) est très important sur le marché du travail

p. 18

18



FRAMATECH

La culture du festin

- Comportement à l'opposé de l'attitude en affaires
 - L'alcool et les chansons en sont les deux piliers
 - A donné naissance au Karaoke (orchestre vide)
 - Excellent moyen pour les étrangers de nouer des liens

p. 19
11/1-3.1

19

19



FRAMATECH

Mise en confiance

- Problèmes
 - Barrière linguistique
 - Timidité des japonais
 - Méfiance envers les non-japonais
 - Confiance accordée seulement aux personnes dont les réactions sont prévisibles

p. 20
11/2-1.2

20

20



FRAMATECH

Mise en confiance : Solutions

- Utiliser un interprète si nécessaire
 - Mais attention à ses erreurs de traduction sur des sujets mal connus de lui
- Faire le premier pas
- Commenter son curriculum vitae
- Expliquer « le pourquoi et le comment » de la démarche
- Participer aux sorties nocturnes ou autres

p. 21

21

21



FRAMATECH

Des détails qui ont leur importance

- Pas de « tchin tchin » en levant le verre (mot grossier)
 - Dire Kampai (et boire « cul sec »...)
- Eviter le chiffre 4, (se prononce « shi » comme mort)
- Ne pas se moucher à table
- A table ne pas se servir à boire, servir d'abord son voisin
- Ne pas planter les baguettes dans le bol de riz
- Ne pas faire de grands gestes avec des baguettes à la main
- Avoir des chaussettes sans trou et des collants impeccables
- Pas de jupes trop serrées pour les femmes

p. 22

22

22



FRAMATECH

Proxémie

- Pas de gestes familiers
- Eviter tout contact physique.
 - Se limiter aux poignées de mains
- Garder des distances supérieures à celles en usage en France.
 - Distance personnelle minimum 1 mètre, sauf impossibilité matérielle
- Ces règles se relâchent provisoirement pendant les sorties
- Par contre une porte close peut être suspecte
 - cachoterie ou volonté de s'exclure du groupe

p. 23
11/1-3.2

23

23



FRAMATECH

Différences dans le langage au Japon

Femme

- Utilise des formes polies souvent
- Utilise plus de mots interrogatifs
- Utilise les titres honorifiques plus rapidement
- Utilise des mots intrinsèquement féminins
- Utilisent des formes pour adoucir ce qui est dit

Homme

- Utilise moins les formes polies
- Utilise peu de mots interrogatifs
- N'utilise pas les titres honorifiques aussi rapidement
- Utilise des mots intrinsèquement masculins
- Utilisent souvent des formes directes

Par ailleurs, le choix des pronoms personnels en japonais varie selon l'âge, le sexe et le contexte.

p. 24
11/1-4

24

24



FRAMATECH

La langue

- La langue japonaise induit des comportements complexes, décodables en partie par le contexte
- Les connotations sont très spécifiques
- Peu de tension dans le mode japonais de transmission d'informations, interprété comme un accord par les français
- Le mode français interprété comme arrogant amènera de la méfiance

p. 25

25

25



FRAMATECH

L'écriture japonaise

- Ce qui la différencie des autres
 - La seule à mélanger une écriture analogique (kanji) et une écriture phonétique (Hiragana et Katakana)
 - L'invariance
- Ce qui induit
 - L'utilisation systématique du cerveau droit et du cerveau gauche
 - L'assimilation rapide des techniques et de l'économie occidentales
 - La ritualisation (sens du sacré) de nombreuses activités
 - Arts martiaux, calligraphie, théâtre Nō, Ikebana...
 - La notion de constance

p. 26

26

26

FRAMATECH

Mélange des genres
Nécessite beaucoup de formation
Mais permet d'atteindre le sommet

Cerveau droit

- Non-verbal
- Synthétique
- Analogique
- Intemporel
- Intuitif
- Spatial
- Instinctif
- Global

Cerveau gauche

- Verbal
- Analytique
- Abstrait
- Temporel
- Rationnel
- Digital
- Logique
- Linéaire

p. 27
11/1-4

27

FRAMATECH

Ambiguïté des langages

Messages explicites et contexte faible

↓

- Suisse
- Allemagne
- Scandinavie
- Etats-Unis
- Royaume-Uni
- France
- Italie
- Espagne
- Amérique latine
- Moyen-Orient
- Chine
- Japon

Messages implicites et contexte élevé

p. 28
11/1-4

28



FRAMATECH

Les caractères chinois Kanji 漢字

- Alliance de trois éléments distincts
 - Le signe
 - Le son (prononciations + ton)
 - Selon le contexte, le même caractère aura 2 prononciations
 - On yomi 音読み (venant du chinois) 山 => Shan => San
 - Kun yomi 訓読み (venant du japonais) 山 => Yama
 - 富士山 = FujiSan
 - この山は富士山です = Kono Yama ha FujiSan desu
Cette montagne est le mont Fuji
- Le sens

- Prononcé comme une syllabe
- Formé d'un ou plusieurs traits (24 sortes de traits)

p. 29
11/1-4
29

29



FRAMATECH

Le sens visuel et combinatoire

- Les pictogrammes représentent sous une forme stylisée, l'objet qu'ils entendent évoquer



- Les indicateurs traduisent en signes, les idées abstraites
- Les idéogrammes résultent de la combinaison de deux ou plusieurs pictogrammes dans le but de former un caractère ayant un sens différent

p. 30
11/1-4
30

30

**Les sens sonores
Hiragana - Katakana**

**ひらがな
HIRAGANA**

	a	i	u	e	o
	あ	い	う	え	お
k	か	き	く	け	こ
s	さ	し	す	せ	そ
t	た	ち	つ	て	と
n	な	に	ぬ	ね	の
h	は	ひ	ふ	へ	ほ
m	ま	み	む	め	も
y	や		ゆ		よ
r	ら	り	る	れ	ろ
w	わ				を
-	ん				

	a	u	o
ky	きゃ	きゅ	きょ
sh	しゃ	しゅ	しょ
ch	ちゃ	ちゅ	ちょ
ny	にゃ	にゅ	にょ
hy	ひゃ	ひゅ	ひょ
my	みゃ	みゅ	みょ
ry	りゃ	りゅ	りょ

	a	i	u	e	o
gy	ぎゃ	ぎゅ	ぎょ		
j	じゃ	じゅ	じょ		
by	びゃ	びゅ	びょ		
py	ぴゃ	ぴゅ	ぴょ		

**カタカナ
KATAKANA**

	a	i	u	e	o
	ア	イ	ウ	エ	オ
k	カ	キ	ク	ケ	コ
s	サ	シ	ス	セ	ソ
t	タ	チ	ツ	テ	ト
n	ナ	ニ	ヌ	ネ	ノ
h	ハ	ヒ	フ	ヘ	ホ
m	マ	ミ	ム	メ	モ
y	ヤ		ユ		ヨ
r	ラ	リ	ル	レ	ロ
w	ワ				ヲ
	ン				

	a	u	o
ky	キャ	キュ	キョ
sh	シャ	シュ	ショ
ch	チャ	チュ	チョ
ny	ニャ	ニユ	ニョ
hy	ヒャ	ヒュ	ヒョ
my	ミャ	ミュ	ミョ
ry	リャ	リュ	リョ

	a	i	u	e	o
gy	ギャ	ギユ	ギョ		
j	ジャ	ジュ	ジョ		
by	ビャ	ビュ	ビョ		
py	ピャ	ピユ	ピョ		

p. 31
11/1-4

31

FRAMATECH

L'écriture phonétique

- Le katakana est un alphabet phonétique spécial pour reproduire les mots empruntés à l'étranger.
 - La transcription d'un nom en japonais est toujours une approximation à l'aide des sons disponibles en japonais.
 - Exemple, le son R n'existe pas et devient L.

- La prononciation est proche du français avec des exceptions:
 1. On prononce toujours le H (forte expiration comme en anglais)
 2. Le U se prononce OU sauf en finale où il se prononce E (ou pas)
 3. Le J se prononce DJ comme en anglais

p. 32
11/1-4

32



Exercice

Ecrire son Prenom en Japonais

p. 33
11/1-5

33

33



Quelques différences du japonais par rapport au français

- Le sujet de la phrase est souvent omis
 - un verbe peut constituer une phrase à lui seul
- Le nom ne varie ni en genre ni en nombre
 - la pluralité peut être optionnellement marquée par un suffixe
- L'adjectif ne s'accorde ni en genre, ni en nombre
- Certains adjectifs se comportent comme des verbes
 - ils peuvent avoir un sujet, varier selon le temps et former une phrase seule
- Le verbe se met à la fin de la phrase (comme en Allemand)
- Le verbe ne se conjugue pas selon la personne ("je", "tu", "il", etc.)
- Il existe un système d'honorifiques beaucoup plus complexe que le simple vouvoiement du français

p. 34
11/1-4

34

34



FRAMATECH

Quelques Mots courants

oui / non	Hai / iie
Bonjour (le matin)	Ohayo gosaimasu
Bonjour (en journée)	Konishiwa
Bonsoir	Konbawa
Allo	Moshi moshi
Au revoir	Sayonara
S'il vous plait – merci	Dōzo - arigatō/dōmo/ dōmo arigatō/dōmo arigatō gozaimashita

p. 35 35

35



FRAMATECH

Quelques Mots courants

Excusez moi	Sumimasen
Je m'appelle.....	Watashi wa.....desu
Je ne comprends pas	Wakarimasen
Bon appétit	Itadakimasu
Bon courage / bonne chance	Gambatte kudasai
Merci, vous avez bien pris soin de moi.	O sewa ni narimashita

p. 36 36

36



FRAMATECH

Les japonais et la langue anglaise

- De nombreux mots anglais ont été adoptés après 1945
- Ces mots sont prononcés à la japonaise :
 - Les « r » sont prononcés comme « l », read devient lead
- Utilisation d'apocopes
 - masucomi pour mass communication

p. 37

37

37



FRAMATECH

Exemples

• aspirine	asupirine	• jus de prune	puramu-jusu
• autobus	basu	• kilo (gramme)	kiro (guramu)
• bacon	bekon	• kilomètre	kiro-metoru
• banane	banana	• lit	betto
• bar	ba	• mayonnaise	mayonesu
• bière	biru	• mètre	metoru
• cadeau	purezento	• omelette	omuretsu
• calendrier	karenda	• orange	oranji
• capsule	capuseru (pilule)	• pain	pan
• céleri	serori	• passeport	pasupoto
• centimètre	senchi metoru	• poche	poketto
• chaine	channeru (tv)	• sac à main	hando-baggu
• champagne	shampen	• salade	sarada
• chewing-gum	chuin-gamu	• sandwich	sandoitchi
• chocolat	chokoreto	• stylo à bille	borupen (ballpen)
• citron presse	remonedo	• taille	saizu
• d'accord	oké	• taxi	takushi
• jus	jusu	• tomate	tomato
• jus de fruit	furutsu-jusu		

p. 38

38

38



Faux amis

- airon fer à repasser
- chichi père (le mien)
- dame ne faites pas cela
- fun minute
- kaze vent
- Fōku fourchette
- kao figure
- obi ceinture
- pinattsu cacahouètes
- purin entremet (Pudding)

p. 39 39

39

La structure numérique et les chiffres

Le Japon (et l'Asie/Chine) montent dans les cieux et s'enrichissent plus vite/haut que l'occident en moins d'étapes...

Occident		Japon
	10,000,000,000,000,000	Kei
Billiard	1,000,000,000,000,000	
	100,000,000,000,000	
	10,000,000,000,000	
Billion	1,000,000,000,000	chō
	100,000,000,000	
	10,000,000,000	
Milliard	1,000,000,000	oku
	100,000,000	
	10,000,000	
Million	1,000,000	
	100,000	
	10,000	man
Mille	1,000	sen
Cent	100	hyaku
Dix	10	jū
Un	1	Ichi

Français	Kanji	On yomi	Kun yomi
zéro	零	rei	
un	一	ichi / itsu	hito
deux	二	ni	futa
trois	三	san	mi
quatre	四	shi	yo / yon
cinq	五	go	itsu
six	六	roku	mu / mui
sept	七	shichi	nana
huit	八	hachi	ya / yō
neuf	九	kyū / ku	kokono
dix	十	jū	tō
cent	百	hyaku	momo
mille	千	sen	chi

p. 40 40

40



FRAMATECH

L'Entreprise Japonaise

L'entreprise Japonaise: Une Communauté de Salariés

- Sha-kün 社訓: la philosophie, le fondement de l'entreprise
- Sha-ze 社是: la stratégie à long terme de l'entreprise qui détermine le sens à prendre dans les activités futures (l'image qui doit être transmise à l'extérieur)
- Sha-ka 社歌: la chanson de l'entreprise

+ Il y a tellement de règles non écrites 不文律/空気

社訓

- 一 会社の繁栄は全社員の信頼と協力から生まれる
- 一 明日を待つことなく 今日全力を尽くそう
- 一 真のサービスは相手の立場に立つことである
- 一 現在の技術に満足することなく常に研究心をもとう

p. 41
41

41



FRAMATECH

L'Entreprise Japonaise

L'entreprise Japonaise: Elle forme ses Salariés

- **Formations proposées aux nouveaux recrutés**
 - Formation technique
 - Formation morale
 - Formation sur les bonnes manières dans le monde professionnel
- **Formations proposées à tous les niveaux hiérarchiques**
- **Changement fréquent de poste pour former des généralistes**
(= avoir des connaissances les plus diversifiées)
- « Tanshin-hunin » changement du lieu de travail sans la famille

➤ **Selon vous, les critères de recrutement retenus par les entreprises sont...**
Niveau d'expérience ? École d'origine ? Spécialité des études ? Personnalité ? Ville d'origine ?




p. 42
42

42



FRAMATECH

Coutumes Professionnelles

- **Kaï : salutations/félicitations/événements internes...**
 - Les Japonais attachent de l'importance à se réunir régulièrement, de manière formelle ou informelle pour diverses occasions.
(Ex. pour présenter le personnel, le produit, pour féliciter le personnel, etc.) le personnel, etc.)
- **Choürëi : cérémonie matinale de salutation**
 - Coutume dans la majorité des entreprises.
 - C'est une occasion d'avoir un rapport de communication entre les grands chefs et les employés.
- **Aisatsu-mawari : visite de politesse**
 - Visiter les clients, les partenaires d'une affaire, les collègues, etc., pour « Saluer présenter ses respects »
 - (Ex. La fin d'année ou le début de l'année, la reprise du travail début avril, avant et après une mutation, etc.)

p. 43

43

43



FRAMATECH

Coutumes Professionnelles

- « **Itsumo osewani natteorimassu** » :
 - Phrase de politesse qui suit généralement un « bonjour » (pas « kon noichi wa »)
- « **Senjitsu wa doumo arigato gozaimashita** » :
 - Phrase pour remercier un geste ou une attention le lendemain ou lors de la rencontre suivante
(une phrase toute faite de politesse à ne pas oublier)
- « **Orëi** » :
 - Manière de remercier un geste de gentillesse, pour saluer, envoyer un cadeau, etc.
- « **Kimochi** » :
 - C'est un petit (cadeau) geste devenu coutume dans le monde du travail d'amener un petit souvenir de vacances aux collègues, d'apporter un paquet de gâteaux de sa région aux salariés du client, etc.

p. 44

44

44



FRAMATECH

Organigramme et relations humaines

- **Système de ressources humaines complexe et hiérarchisé**
- **Division précise des niveaux hiérarchiques**
- **Comment progresser dans l'entreprise ? :**
 - Respect de la hiérarchie
 - Soumission à l'ordre hiérarchique
Toujours s'adresser au chef immédiatement supérieur (et inversement)/
 - Interdis de s'opposer à un ordre
- **Changement de situation pour les jeunes**
 - Licenciement durant la crise économique, intérimaire

Tampon d'affaire
typiquement Japonais

➔

社長	部長	課長	係長	担当
				

p. 45
11/1-5.1
45

45



FRAMATECH

Les Conditions de Travail

- Heures supplémentaires « volontaires »
- Travail même le W.E.
- Changements du lieu de travail très fréquents
- « Karoüshi » — Mort par l'excès de travail





Depuis janvier 2006 :
nouvelle loi sur les conditions de travail
censée réguler les abus

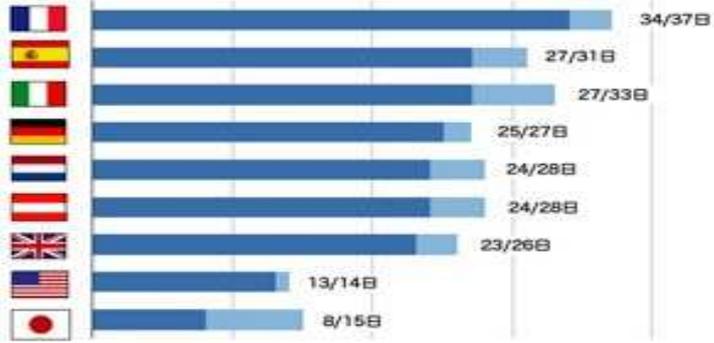
p. 46
11/1-5.3
46

46

 **FRAMATECH**

La culture des congés

- Les Congés Annuels (Conges Pris/Total Acquis, en Jours)



Pays	Congés Pris (en Jours)	Total Acquis (en Jours)
France	34	37
Espagne	27	31
Italie	27	33
Allemagne	25	27
Grèce	24	28
Autriche	24	28
Royaume-Uni	23	26
USA	13	14
Japon	8	15

p. 47 47

47

 **FRAMATECH**

Le Salut Japonais

3 TYPES DE SALUTATIONS TRADITIONNELLES

- **Ĕshakou : Salut léger (15°) :**
 - Salut de 15 degrés avant et les yeux fixés au sol à 1,5 m.
- **Keilé : (Salut standard 30°) :**
 - Salut plus respectueux : les yeux fixés au sol à 1,5 m.
- **Saikéré : Salut profond (45°) :**
 - Salut encore plus respectueux. Les yeux regardent la pointe des pieds.

* Dans une pièce style japonais : On ne doit pas s'asseoir sur un coussin avant le geste de salutation (il faut rester sur le tatami à côté du coussin).



p. 48 48

48

 **FRAMATECH**

S'excuser

- **L'IMPORTANT DE S'EXCUSER :**
Quel est le sens et la nécessité de s'excuser ?
 - **Besoin de s'excuser pour avoir des relations sincères même si vous n'avez fait aucune faute (vous-même)**
 - **Par un empêchement occasionnel**
Une excuse assez fréquemment utilisée pour refuser une invitation ou annuler un rendez-vous.
Ce n'est pas la peine d'en demander l'explication.

Dogeza



p. 49 49

 **FRAMATECH**

 **Travailler avec les Japonais**

p. 50 50



FRAMATECH

Identité nationale et fierté

- Culture millénaire originale ou tatamisée
- Homogénéité culturelle du pays
- Insularité
- Révolution industrielle exceptionnellement réussie
- Sentiment d'être privilégiés par la nature et les dieux
 - voir le shintoïsme*
 - L'empereur Jinmu fondateur du Japon en 660 avant JC « est le descendant de la déesse du soleil Amaterasu »

p. 51

51

51



FRAMATECH

Le shintoïsme

- Shintō signifie « la voie des dieux »
 - Le chamanisme japonais pris le nom de Shintō à l'époque Edo (1600-1868)
 - Mélange des éléments polythéistes et animistes basés sur les caractères sacrés de toute la nature
 - Le Shintō est lié au mythe de l'origine impériale
 - L'empereur est le grand prêtre du Shintō
- Les grands principes :
 - Obéissance aux traditions de la famille, des ancêtres, de la collectivité
 - Loyauté envers les siens et sa patrie
 - Pureté

p. 52

52

52



FRAMATECH

Le Confucianisme

- On n'enseigne que les désirs et les sentiments conformes aux principes moraux
- L'autre côté de la nature de l'homme, représenté par les désirs primitifs et biologiques, est méconnu et volontairement délaissé.
 - L'homme doit donc avoir honte de les exprimer et les réprimer constamment
- L'enseignement confucéen invite l'homme à maîtriser en lui des sentiments
 - La joie, la colère, la tristesse, le plaisir, l'amour, la haine et le désir.
- Il tombe inévitablement dans l'ornière de faux-semblant, c'est-à-dire dans un formalisme de politesse et d'apparence.

p. 53

53

53



FRAMATECH

Le Confucianisme

- Dans cet univers de formalisme, « garder la face » au « regard des autres » prend une importance démesurée.
- Toute relation de politesse consiste à « ne pas faire perdre la face à autrui ».
- Dans ce contexte, il est difficile pour un individu de s'imposer.
- Cet enseignement confucéen de la politesse tend donc à faire perdre au sujet son individualité et produit un être démunie du sens de l'autodéfense et de l'esprit concurrentiel.
- Dans la morale communautaire de l'Orient, la coopération, l'entraide et l'harmonie sont des vertus primordiales
 - la concurrence et la confrontation sont des valeurs négatives
 - Alors qu'en Occident, elles passent plutôt pour des valeurs positives

p. 54

54

54



FRAMATECH

Le Confucianisme

- Ce qui fait naître la relation humaine dans cette société, ce n'est pas la raison mais l'affection.
- De ce caractère naît : le non-respect de la logique.
- La loi établie artificiellement par l'homme est seulement destinée aux criminels,
- L'homme vertueux n'a pas besoin de cette loi puisqu'il la trouve dans la nature
- L'homme confucéen se doit de réagir plutôt en fonction de son sentiment ou de son cœur qu'en fonction de la loi.
 - Il doit savoir réagir en fonction de la personne et de la situation auxquelles il fait face, plutôt que de suivre la loi.
- Dans cette culture, l'affectif passe avant la logique

p. 55

55

55



FRAMATECH

Le Confucianisme

- Le Confucianisme
 - Repose sur trois formes de pensées philosophiques :
 - Le rationalisme
 - L'humanisme
 - Le familialisme

p. 56

56

56



FRAMATECH

Le Confucianisme

• Le rationalisme

- Tente de faire adopter par l'homme l'ordre du monde pour qu'il puisse vivre en parfaite harmonie.
- A essayé, de donner des instructions à l'homme en vue de son adaptation à la vie communautaire.
- Toutes confrontations résultent de l'absence de sympathie ou d'incompréhension.
 - Il faut les éviter ou les maîtriser.
- Cette théorie a forgé, des individus faisant difficilement face à la négation, à la contradiction et au conflit.
- Il résulte une certaine faiblesse du processus mental, qui se traduit par un manque de créativité et d'imagination .

p. 57

57

57



FRAMATECH

Le Confucianisme

• L'humanisme

- L'homme est considéré comme partie de la nature ou de la société.
- Cette perception de l'individu affaiblit naturellement sa notion de sujet autonome et indépendant
- Le confucianisme met l'accent sur le côté moral de l'homme et n'accorde aucune place à l'homme en tant qu'être biologique.
 - Contrairement au Shintoïsme

p. 58

58

58



FRAMATECH

Le Confucianisme

- Le familialisme,
 - Le confucianisme prend comme modèle de communauté humaine le système familial.
 - Le noyau minimal de la société est la famille et non pas l'individu.
 - Un individu se reconnaît dans la relation familiale d'après sa position et le rôle qu'il y joue.
 - L'État est une « projection de la famille », et n'est qu'un système agrandi de la famille.
 - Les principes directeurs du comportement sont la piété filiale et la fraternité

p. 59

59

59



FRAMATECH

La place de la femme

- Les femmes dans le milieu d'affaires
 - Peu de japonaises à des postes de responsabilité
 - La responsable d'une équipe française doit signaler sa position hiérarchique
 - Avant d'être vue comme une femme elle est vue comme une étrangère
 - Ses collaborateurs doivent lui répercuter les questions et ne pas la contredire
 - Peut-être les japonais lui feront des confidences
 - MAIS l'inviteront rarement aux sorties nocturnes
 - La galanterie à la française n'existe pas

p. 60

11/2-1.2

60

60

 **FRAMATECH**

Relations avec les étrangers

- En japonais « étranger » se dit Gaikokujin 外国人, personne d'un pays extérieur ,ou, un peu moins poliment, Gaijin 外人, personne extérieure
- Le Japon est un pays insulaire (6856 îles) qui n'a connu qu'une immigration très réduite, donc ethniquement homogène
 - à l'exception des Aïnous. Koropokkuru
- Contacts maintenant encore difficiles avec les Coréens et les Chinois
- Sentiments contradictoires vis à vis des occidentaux (fascination et répulsion) qui perturbent les japonais
- Un non-japonais restera toujours un étranger
 - Ce qui pourra (dans certains cas) contribuer à lui donner des excuses

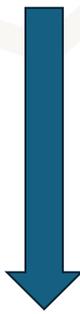
p. 61
11/2-12  61

61

 **FRAMATECH**

Orientation confrontation / Non confrontation

orientation confrontation



France
Allemagne
Danemark
USA
GB
Brésil
Inde
Hong Kong
Chine
Japon

orientation non-confrontation

p. 62 62

62



FRAMATECH

La notion de temps

- Les japonais n'aiment pas donner de délais
- La méthode et le temps nécessaire à la prise de décision sont plus longs/complexes que dans le monde anglo-saxon
 - Souvent très similaire à l'Allemagne
- Lorsque la décision est enfin prise la réalisation se veut immédiate
- Les Japonais se couchent tard
 - problèmes de transport et sorties nocturnes
- Eviter de donner des rendez-vous tôt le matin
- La ponctualité est primordiale aux rendez-vous
 - mais les personnes importantes ont parfois quelques minutes de retard

p. 63
11/2-1.2
63

63



FRAMATECH

La notion de temps



Polychromie

- Faire plusieurs choses en même temps
- Gérer les interruptions
- Modifier le planning en fonction du contexte
- Préférer les relations au respect du planning
- Quantifier le temps, perdu, gagné



Monochromie

- Faire une seule chose à la fois
- Ignorer les interruptions
- Ne pas modifier le planning
- Prioriser les délais vis à vis des autres contraintes
- Les délais intermédiaires doivent être respectés

p. 64
11/2-1.2
64

64



FRAMATECH

Les faveurs

- Les faveurs

- Un service rendu constitue un crédit (義理 Giri 人情 Ninjo)
 - 義理 Devoir, obligation, dette de reconnaissance
 - 人情 humanité, empathie
- Le bénéficiaire d'une aide doit rendre un service d'importance comparable dont la forme pourra être très différente
- Il y a obligation morale à rendre le service demandé en retour par son créancier ce qui soldera (en principe) les comptes

p. 65
11/2-1.2

65

65



FRAMATECH

Uchi / Soto

- Uchi

- maison/intérieur
- l'ensemble des proches, famille, amis
- personne pour laquelle un Japonais est prêt à tout pour lui venir en aide
- personne en qui un Japonais a confiance et qui peut lui faire confiance

- Soto

- extérieur
- les autres

- Ces notions sont fonctions du **contexte et se reflètent dans le langage**

p. 66
11/2-1.3

66

66



FRAMATECH

Senpai / Kohai

- **Senpai**
 - aîné
 - étudiant des années supérieures au Kohai
 - employé ayant plus d'ancienneté dans l'entreprise
- **Kohai**
 - Cadet
 - étudiant d'une ou plusieurs années inférieures au Senpai
 - employé ayant moins d'ancienneté
- Il ne s'agit pas de supériorité ou d'infériorité
- Il s'agit d'antériorité ou de postériorité
- Le Senpai d'un Japonais peut être un étranger

p. 67
11/2-1.3

67

67



FRAMATECH

Kata (la forme)

- **Importance :**
 - De l'emballage des produits
 - De la présentation des plats et leur beauté visuelle
 - De la tenue vestimentaire
 - Des formules de politesse
 - Du nom de l'établissement dans lequel on travaille
- **La forme prime la substance**
 - le contenant influe sur le contenu
 - le contexte définit l'énoncé

p. 68
11/2-1.4

68

68



FRAMATECH

La face

- **Perdre la face**
 - Littéralement, perdre un visage impassible en faisant voir ses sentiments
 - Plus généralement, être mis en difficulté, être dévalorisé, être humilié
- **D'où**
 - Le refus de dire « non »
 - Les réponses à tout

p. 69
11/2-1.4

69

69



FRAMATECH

Rythme de travail

- **Journée ordinaire d'un cadre japonais**
 - 8:00~8:30, début difficile à cause du coucher tardif de la veille
 - Journée de travail qui dure généralement 10 à 12 heures...
 - Pause repas d'une heure maximum (repas 20min puis temps libre, Sieste etc...)
 - En soirée tournée avec les collègues (ou des clients, partenaires...)
 - Bars (Izakaya) puis restaurants en finissant dans des clubs, karaoké, pachinko...
 - **S'il ne rentre pas chez lui**
 - Eventuellement nuit dans un « capsule hôtel »
 - Ou parfois en gare ou dans le train s'il a trop bu...

p. 70
11/2-1.4

70

70



FRAMATECH

Geisha / Geiko
Hangyoku / Maiko

- Geisha signifie : personne qui pratique les arts

	Tokyo	Kyoto
Maitre	Geisha	Geiko
Elève	Hangyoku	Maiko

- Le nombre de vraies geishas a très fortement diminué
- Très peu de japonais ont les moyens de les rencontrer
- La fréquentation des geishas est un signe de réussite
- La présence d'une geisha à une soirée est pour démontrer l'existence de moyens pour recevoir les invités et la volonté de très bien les recevoir à coût élevé

p. 71
11/2-1.4

71

71



FRAMATECH

Le Pachinko

- Flipper vertical dont de très nombreux exemplaires se trouvent dans le même local dans une ambiance :
 - Très bruyante (claquement des billes en acier), musique assourdissante
 - De la lumière violente
 - Des joueurs « scotchés » à leur pachinko



p. 72
11/2-1.4

72

72



FRAMATECH

Les attitudes

• Significations des attitudes

- Visage impassible = attitude normale
- Rire à contre contexte = malaise, gêne
- Hochement de tête, forte inspiration bruyante, regard fuyant = colère
- Inclinaison = respect et humilité, et pas servilité
- Un japonais qui a les bras croisés et la tête penchée vers le bas (comme pour somnoler) est en train de réfléchir

p. 73
11/2-1.5

73

73



FRAMATECH

Les réponses



• Les réponses

- haï (oui)= J'ai compris le sens de la question
- éé (pour une femme), on (pour un homme)
 - ce que vous dites est intéressant
- oui à une interrogation négative = non
- non à une interrogation négative = oui
- Nous allons y réfléchir = nous ne sommes pas intéressés, c'est non
- Il n'y a rien à faire (shikata ga nai) ou je n'ai pas d'excuse (mooshi wake arimasen) permet à celui qui le dit de faire ce que bon lui semble
- Silence glacé = colère

p. 74
11/2-1.5

74

74



FRAMATECH

Les séquences oratoires

- Alternées
 - lorsqu'un interlocuteur a terminé, l'autre prend la parole
- Chevauchées (modèle habituel des latins)
 - le deuxième interlocuteur n'attend pas que le premier ait fini
- Ponctuées (modèle des japonais)
 - un silence sépare la fin d'une intervention et le début de l'autre

p. 75
11/2-1.5

75

75



FRAMATECH

Les gestes

Signification des gestes

- Montrer son nez = se désigner
- Tendre la main (tournée vers le sol) et les doigts et balayer l'air = appeler quelqu'un
- Grands mouvements des mains et des bras considérés comme manque de politesse éventuellement comme une menace.
- Le pouce vers le haut = le patron, le chef
- La main qui bouge comme un poisson = excusez moi
- Montrer du doigt, surtout les personnes, ... est à éviter,

p. 76
11/2-1.5

76

76



FRAMATECH

Les gestes

Signification des gestes

- Se gratter la tête en souriant = être embarrassé
- Serrer le poing près de la tête et ouvrir la main rapidement = « il est fou »
- Mimer un combat d'épée avec ses index indique une dispute
- Mouiller son sourcil avec un peu de salive = je ne crois pas un mot de ce que dit celui qui parle
- Le « bras d'honneur » signifie que la personne dont on parle a du talent
- Frapper la paume de sa main avec son poing « nous sommes d'accord »

p. 77
11/2-1.5

77

77



FRAMATECH

Qui est qui ?

- Il est parfois difficile de dire lequel des interlocuteurs occupe la position hiérarchique la plus élevée
- L'âge est un bon indice
- La carte de visite indique les fonctions
- Ce n'est pas la personne qui parle le plus qui a le rang le plus élevé



p. 78
11/2-1.6

78

78



FRAMATECH

Notion de hiérarchie

- Très grand respect pour la hiérarchie
- L'avancement s'effectue surtout en fonction de l'âge et de l'ancienneté
- L'obéissance est une des vertus du confucianisme
- L'âge mérite le respect
- Les japonais se définissent par leur appartenance à
 - une famille
 - un village
 - une religion
 - une université
 - une entreprise

p. 79
11/2-2.1

79

79



FRAMATECH

Les salutations

- Le salut s'exécute le dos plat le regard vers le bas, pieds joints.
- Le mouvement part de la taille et entraîne en même temps le torse et la tête.
- Les hommes maintiennent leurs bras sur le côté
- Les femmes posent leurs mains sur leurs genoux pendant l'exercice.
- Si l'espace pour se saluer est trop restreint, il est commun de se tourner légèrement, généralement du côté gauche, afin de ne pas se heurter.

p. 80
11/2-1.5

80

80



FRAMATECH

Les salutations

- Le degré, le nombre et le temps de l'inclinaison vont varier en fonction des circonstances (cérémonie du thé, remerciement, excuse, salutation) et du genre et de la position de chacun.

	Circonstances	Degré	Temps
Informels	Amis	15°	Rapide
Formels	Affaires, excuses, remerciements	30°	Long ou rapide selon les circonstances
Très formels	Excuses, remerciements, temple bouddhiste, sanctuaire shintô, famille impériale	45°	Long ou rapide

p. 81

81

81



FRAMATECH

Parler anglais avec des japonais

- Si problème, penser que les mots prononcés par l'interlocuteur sont peut être japonisés
- Utiliser un silence pour traduire et interpréter ce qui vient d'être dit
- Reformuler la réponse de l'interlocuteur pour la valider
- S'excuser si nécessaire et reposer la question
- Utiliser de préférence « l'anglais latin »
- Parler lentement

p. 82

82

82



FRAMATECH

Cérémonial du premier contact

- La culture japonaise est extrêmement codifiée
- Les premières impressions donnent le ton d'une relation
- Les salutations jouent un rôle très important
- Remettre sa carte de visite en respectant les règles
- Un Japonais ne prendra en général pas l'initiative d'une poignée de main, mais l'acceptera

p. 83

83

83



FRAMATECH



Décoder les attitudes et les réponses



p. 84

11/2-2.2

84

Travailler au quotidien

coutumes professionnelles à connaître



p. 85
11/2-2.2

85



FRAMATECH

La carte de visite

- Elle est indispensable, elle doit être bilingue, anglais-japonais
- Le titre anglais traduit doit correspondre à un titre japonais
- La personne de rang inférieur donne sa carte en premier
- Donner et prendre les cartes avec une certaine solennité
 - la tenir entre les pouces et les index
 - le texte vers le destinataire
- Respecter l'âge et le rang du destinataire
- Lire attentivement à haute voix la carte, ne pas la tourner
- Ne pas plier la carte, de rien écrire dessus, ne pas la faire tomber

p. 86
11/2-2.2

86

86



FRAMATECH

Patronyme

- Avant l'ère Meiji, seuls les nobles avaient un nom de famille.
- Les autres Japonais ne portaient qu'un nom individuel, l'équivalent de notre prénom.
- En quelques mois, avec la réforme Meiji, plusieurs millions de familles doivent choisir un nom et le faire enregistrer par l'administration.
- Ce nom devient fixe et héréditaire
 - Plus possible d'en changer, ni au cours de sa vie ni à chaque génération.
- À partir de 1875, l'État impose aussi à chacun de choisir un prénom
 - Pas question de ne porter qu'un nom de famille seul, comme certains le faisaient

p. 87
11/2-22

87

87



FRAMATECH

Patronyme

- Les Japonais ont massivement choisi des noms de lieux évoquant le berceau géographique de leur famille.
- Certains ont emprunté des noms de héros tirés des légendes ou de l'histoire du pays.
- D'autres enfin sont allés piocher le leur dans une liste de 10 000 patronymes créés de toutes pièces par l'administration, par juxtaposition aléatoire de syllabes, pour aider les familles qui ne parvenaient pas à se décider.
- Les 20 plus fréquents :
 - Satō, Suzuki, Takahashi, Tanaka, Watanabe, Ito, Yamamoto, Nakamura, Kobayashi, Saito
 - les Suzuki et Satō regroupent chacun ~1.5 % de la population
 - ~10 % des Japonais portent un des dix premiers patronymes
 - Kato, Yoshida, Yamada, Sasaki, Yamaguchi, Matsumoto, Inoue, Kimura, Hayashi, Shimizu
- Dans la majorité des cas, on appellera une personne par son nom
 - Auquel sera attaché le suffixe « san » ou plus respectueux/poli « sama »

p. 88

88

88



FRAMATECH

La tenue vestimentaire

- Costumes et tailleurs sombres (uniforme dans l'entreprise)
- Les couches de vêtements augmentent avec l'autorité et la position sociale de l'intéressé
- Mieux vaut être trop que pas assez vêtu
 - Nouvelles consignes en 2005 pour l'été, complétées en 2011
 - Climatisation pas inférieure à 28°
- Avoir des chaussures propres et de qualité et qui se quittent facilement,
- Avoir des chaussettes jamais trouées, collants coquets

p. 89

89

89



FRAMATECH

L'importance des diplômes

- Le diplôme est un paramètre important pour définir le rang
- Le diplôme est plus important que la position sociale
- Les diplômes sont classés en fonction du prestige de l'université qui les délivre
 - 1° Université de Tokyo
 - 2° Université de Kyoto
 - 3° Université d'Osaka
 - 4° Institut de technologie de Tokyo (1° pour les sciences)
 - 5° Université de Tohoku
 - 6° Université de Keio
 - 7° Université de Kyushu
 - 8° Université de Nagoya
 - 9° Université de Hokkaido
 - 10° Université de Tsukuba
- A égalité de diplôme, le plus récent diplômé doit le respect au plus ancien

p. 90

90

90



FRAMATECH

Titre/Age

Titres japonais / français	Âges / ancienneté
Kaicho / Président	+ 60 ans / 40 ans ou +
Shacho / PDG	+ 60 ans / 40 ans ou +
Semnu Torishimariyaku/DG	+ 60 ans / 40 ans ou +
Jomu Torishimariyaku / D.	+ 60 ans / 40 ans ou +
Torishimariyaku/membre CA	+ 55 ans / 35 ans ou +
Bucho /D. De département	+ 40 ans / 25 ans ou +
Bucho Dairi / D. adjoint	+ 40 ans / 25 ans ou +
Kacho / Chef de service	40 à 50 ans / 15 à 25 ans
Kakaricho / Chef de bureau	30 à 40 ans / 5 à 15 ans

p. 91 91

91



FRAMATECH



Se préparer à négocier avec les Japonais

p. 92 92

92



FRAMATECH

L'organisation du monde du travail

- L'intégration à un groupe est un signe de maturité
- *Le marteau enfonce le clou qui dépasse* (adage japonais)
- L'entreprise est le centre de préoccupation quasi exclusive
- La tradition, l'autorité et la hiérarchie ne sont pas contestées
- Le travail d'équipe prime sur l'engagement personnel
- La loyauté vis à vis de l'entreprise est considérée comme le prolongement de celle vis à vis de la famille
- Culture du consensus et prise de décision participative, Ringi sho, Nemawashi

p. 93

12/1-1

93

93



FRAMATECH

L'environnement socio-professionnel

- Grandes différences entre les PME et les grands groupes
 - sécurité de l'emploi, conditions de travail,....
- Les petites entreprises sont souvent à la merci d'un seul client
- Syndicats organisés sur la base de l'entreprise et non pas du secteur d'activité
- Les fournisseurs sont souvent liés capitalistiquement à leurs s/traitants et conglomérat (Keiretsu)

p. 94

12/1-1

94

94



FRAMATECH

Les Zaibatsus

15 Zaibatsus

4 grands Zaibatsu

Les 3 principaux
:

Mitsui
Mitsubishi
Sumitomo
+ Yasuda

Shibusawa / Asano / Ohkura / Furukawa / Kawasaki(est) / Fujita / Nomura / Kuhara / Suzuki / Nezu / Kawasaki(ouest)

6 Kigyo Shudans

Sumitomo
Mitsubishi
Mitsui
Fuyou
Sanwa
Ichikan

3 Méga-banques
(depuis 2006)

Mitsubishi-UFJ
Mizuho
Mitsui-Sumitomo



1947

Droit de la concurrence

→ Prohibition des holding

1997

→ Ré-autorisation des holding

Zaibatsu:
Forme de gestion qui est principalement combinée avec des capitaux financés exclusivement par le clan.

p. 95
12/1-1
95



FRAMATECH

L'entreprise Japonaise

Principe général

- Les actions des grandes sociétés sont détenues par les sociétés amies pour constituer un « noyau dur » :
 - Moins de pression des actionnaires (projets d'entreprise sur le long terme)
 - Plus de « liberté » de l'équipe de direction
- Une grande diversification de l'activité (à l'origine : diversification verticale)



Pendant la crise économique des années » 90 :

Vente des actions/Arrivée des investisseurs étrangers

Depuis le redressement économique

Réutilisation du système depuis 2001/Développement du système avec des industriels étrangers

Zaibatsu:
Forme de gestion qui est principalement combinée avec des capitaux financés exclusivement par le clan.

p. 96
12/1-1
96



FRAMATECH

La Culture d'entreprise

- Le fonctionnement des entreprises japonaises, qu'il s'agisse d'un conglomérat ou d'une PME, repose sur une culture d'entreprise très forte.
 - Le principe de base est l'harmonie
- Un mot japonais résume très bien le « sentiment » des employés :
Aisha-seishin qui s'écrit en kandji :



L'amour L'entreprise L'esprit/l'âme

Soit : l'amour (le respect) de la « philosophie sociale » de l'entreprise

p. 97
12/1-1
97

97



FRAMATECH

Culture, collecte et restitution de l'information

- Culture : Nous irons chercher la connaissance dans le monde entier afin de renforcer les fondements du pouvoir impérial (constitution japonaise de 1868)
- Collecte : L'appareil photo, les Sogo Shosha
- Restitution : le rapport d'étonnement

p. 98
12/1-2
98

98



FRAMATECH

La propriété industrielle


- Le Japon a adhéré à toutes les conventions internationales sur la protection de la propriété intellectuelle.
- Mais
 - Les notions de propriété intellectuelle, industrielle et commerciale ne font pas partie de la culture asiatique *
 - Difficile de faire valoir ses droits devant les tribunaux et de faire appliquer leurs décisions

* « Les idées appartiennent à ceux qui les utilisent » (Proverbe japonais)



p. 99
99



FRAMATECH

Comparaison des comportements des négociateurs

	Japonais	Américains	Latins
Emotions	De la valeur	Pas de valeur	Beaucoup de valeur
	<i>A cacher</i>	<i>A ignorer</i>	<i>Présentes</i>
Rapport de force	Subtil	Permanent	Beaucoup utilisé
	<i>Conciliant</i>	<i>Provocateur</i>	<i>Dominant</i>
Prise de décision	En groupe	Préparée	Prise par individu
Comportement	Sauver la face	Etre rentable	Sauver l'honneur
Persuasion	Calme	Démonstratif	Passionné
	<i>Modeste</i>	<i>Concret</i>	<i>Emotif</i>

p. 100
100



FRAMATECH

Hiérarchisation dans la prise de décision

- Sondage des opinions des pairs
- Discussion informelle avec le supérieur immédiat
- Collecte des faits et des chiffres
- S'assurer du support de chacun
 - Nemawashi: tourner autour des racines de l'arbre
- Proposition préliminaire
- Séries de réunions pour régler les détails
- Evaluation des impacts
- Réunions formelles et informelles
- Proposition écrite finalisée (Ringi-sho)

p. 101

12/1-2

101

101



FRAMATECH

Forces du partenaire japonais

- Excellente préparation
- Une équipe disciplinée
- Contrôle de soi
- Ténacité
- N'est pas pressé
- Tactiques déroutant les occidentaux
 - longues pauses
 - longs silences
 - réponses floues
 - apartés,....
- Connaissance des détails de mise en œuvre

p. 102

12/1-3

102

102



FRAMATECH

Faiblesses du partenaire japonais

- Rigidité du système
- Pas de délégation de prise de décision
- Nécessité du consensus
- Ne peut pas s'engager sur des délais
- Pas de réunion conclusive
- Perturbé par le comportement des occidentaux
- Nécessité de connaître le partenaire pour négocier

p. 103

12/1-3

103

103



FRAMATECH

Relations

- Aspect sociaux des rapports professionnels
- Grande importance des relations personnelles
- La création de relations personnelles est un préalable à toutes relations commerciales
- Respecter les conventions pour les cadeaux et les faveurs
- Les hommes d'affaires sortent tard le soir entre collègues
- Les femmes ne participent peu aux sorties d'affaires

p. 104

12/1-4

104

104



FRAMATECH

Règles pour bien négocier

- Rechercher et accumuler de l'information quantifiée
- Se préparer à l'approche tangentielle des problèmes
- Etre patient
- Ne pas être trop direct
 - considéré comme arrogance, d'où méfiance des japonais
- Avoir un dossier impeccable à distribuer sur son entreprise et les intervenants
 - Bien le commenter en détails
- Présenter une concession comme preuve de bonne volonté
- Etablir des scenarii qui vont jusqu'à la mise en œuvre

p. 105
12/1-5

105

105



FRAMATECH

Soirée

- S'il est proposé de continuer à l'extérieur il faut accepter !
 - L'acheteur est en principe invité
 - Le vendeur doit normalement payer l'addition
 - L'hôte japonais voudra payer.
 - Insister pour payer, ou proposer de rendre l'invitation.
- Après le restaurant, il est de tradition de poursuivre la soirée ailleurs.
 - Si l'hôte japonais a réglé le dîner, insister fortement pour prendre en charge l'addition.
 - Attention les bars à hôteses sont extrêmement chers.

p. 106

106

106



FRAMATECH

Cuisines japonaises

- Poisson cru
 - Sushi: lamelles de poisson cru sur riz vinaigré
 - Sashimi: poisson cru en lamelles
- Yakitori: petites brochettes de poulet
- Sukiyaki : plat de bœuf en fines lamelles et légumes qui mijotent sur la table dans une sauce à base de soja.
- Shabu-Shabu : fondue japonaise, fines tranches de viande et de légumes que l'on trempe rapidement dans un bouillon parfumé qui mijote au centre de la table.

p. 107 107

107



FRAMATECH

Cuisines japonaises

- Nabe : marmite où mijotent ensemble fruits de mer, légumes, viande et bouillon au centre de la table.
- Tempura : beignets de légumes et fruits de mer.
- Tonkatsu : entrecôte ou filet de porc pané
- Yakizakana : poissons grillés

p. 108 108

108



FRAMATECH

Les jours fériés

- **Eviter de donner des rendez-vous ces jours là**

- Nouvel an* 1-3 janvier
- Fête des adultes* 15 janvier
- Commémoration de la création de la nation* 11 février
- Equinoxe de printemps* vers 21 mars
- Semaine dorée* 29 avril, 5 mai
- Jour de la constitution* 3 mai
- Fête des enfants* 5 mai
- Journée de la mer, troisième Lundi de Juillet
- Obon (fêtes des âmes, équivalent Toussaint) 13-16 août
- Fête des personnes âgées* 15 septembre
- Equinoxe d'automne* généralement le 23 septembre
- Journée de la santé et des sports* 10 octobre
- Journée de la culture* 3 novembre
- Fête du travail* 23 novembre
- Anniversaire de l'empereur* 23 Février
- Noël 25 décembre
- Osho-Gatsu 1^{er} Janvier (fermeture des administrations et nombreuses entreprises du 29 Décembre au 3 Janvier, avec des congés souvent anticipés à partir du 27 Décembre et étendus jusqu'au 5 Janvier)

p. 109

109

109



FRAMATECH

Les cadeaux

- Les Japonais adorent faire (et recevoir) des cadeaux
- Le symbole est plus important que la valeur marchande
- Un cadeau coûteux amène un cadeau réciproque équivalent
- Ne pas emballer un cadeau en blanc, gris ou noir
- Ne pas ouvrir les cadeaux, ou très lentement si demandé
- Eviter de faire des cadeaux en nombre pair
- Ne pas offrir de peigne (kushi=souffrance-mort), de fleurs
- « Omiage » (cadeau) est le mot de passe à la douane au sujet des cadeaux

p. 110

110

110



FRAMATECH

Réception de japonais en France

- Avant leur départ du Japon :
 - Vérifier qu'ils ont tous les documents nécessaires
 - Leur indiquer un hôtel pratique
- Au retour :
 - Envoyer un e-mail pour les remercier de leur visite

p. 111

111

111



FRAMATECH

Pendant le séjour en France

- Les inviter le soir
- Se renseigner sur le type de nourriture qu'ils souhaitent
- Organiser des visites d'endroits typiques, folkloriques
- En voiture respecter le placement des invités
- Faire des photos et les leur envoyer par mail ou courrier
- Les amener à des endroits où ils peuvent acheter des cadeaux
- Leur fournir le maximum de documentations « favorables »

p. 112

112

112



FRAMATECH

Attention à l'utilisation des symboles du Japon

- Grand disque rouge (représentant le soleil) est le symbole au centre du drapeau blanc du Japon « drapeau au disque solaire ».
- Le chrysanthème est le symbole de la famille impériale
 - On le voit sur le sceau impérial du Japon
- La libellule est un symbole du Japon
 - Akitsu Shima (île des libellules) est une ancienne désignation du Japon
- Le cerisier (Sakura) du Japon symbolise également le pays.
- Attention aux dates des 6 et 9 août

p. 113

113

113



FRAMATECH



Les relations de Travail avec les Japonais

p. 114

114

114



FRAMATECH

Principes de base

- Faire simple et pragmatique - Kanban, Poka Yoke
- Bien faire - Qualité totale, 5M (Ishikawa)
- Muri, muda, mura (excédant, gâchis, irrégularité)
- Faire vite avec peu – JAT
- S'adapter aux clients – VRP
- Amélioration permanente – Kaisen
- Ne pas se disperser
- Rechercher le consensus

p. 115

115

115



FRAMATECH

Dépôts de brevets

- Dépôt de brevets européens japonais en 2019 :
 - 22 066
- Représente 12.2% des brevets déposés

USA	46201	25.5%
Allemagne	26805	14.8%
Japon	22066	12.2%
Chine	12247	6.8%
France	10163	5.6%

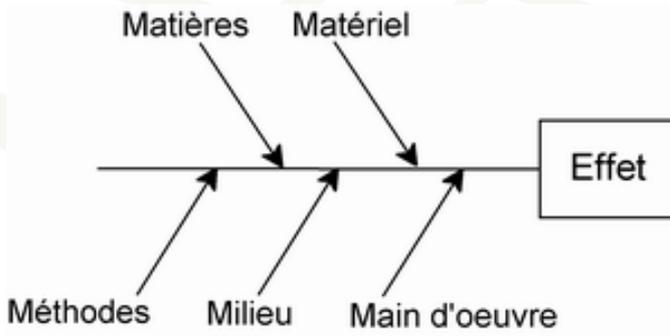
p. 116

116

116

 **FRAMATECH**

Méthode Ishikawa



Matières Matériel

Méthodes Milieu Main d'oeuvre

Effet

p. 117
12/2-1.2

117

 **FRAMATECH**

Recherche de Solution

 Polychromie	 Monochromie
--	--

- « Tabula rasa »
- Solutions théoriques et Tests
- Application avec adaptation aux cas particuliers
- Plus de s/ensembles que de produits

- Intelligence économique
- Meilleure solution adaptée
- Prise en compte des différents cas possibles
- Plus de produits que de s/ensembles (Modularisation)

p. 118
12/2-1.2

8

118



FRAMATECH

Développement d'un nouveau produit

- Etude limitée à ce qu'il y a de nouveau (environ 10%)
 - temps passé trois fois plus important que les occidentaux
- Temps total passé
 - Seulement 30 % du temps des occidentaux
- Conclusions
 - Le produit est meilleur
 - la qualité est supérieure
 - la mise sur le marché est plus rapide
 - le coût est inférieur

p. 119

119

119



FRAMATECH

Comment est déterminé ce qui est permis ou interdit ?

- Pour les Français
 - C'est la loi, ou la règle écrite
 - Par extension, c'est le contrat écrit qui scelle les décisions
- Pour les Japonais
 - C'est la tradition et la pression sociale (peu de règles écrites)
 - Par extension, les Japonais ne se sentent pas engagés par des décisions prises en réunion, qu'ils ne peuvent dans leur système de pensée considérer comme définitives.
 - La société est consensuelle, donc les contrats sont évolutifs
 - C'est la honte sociale qui est la sanction

p. 120

120

120

 **FRAMATECH**

Décision

- Verticale, peu concertée par le chef
- Rapide, avec peu de détails pratiques de réalisation
- Réalisation
- Réalisation freinée par, imprévus, non information, non adhésion au projet
- **Mode vite, vite – lent, lent**

- Itérative haut-bas-haut, concertée
- Lente, analysant les détails de réalisation
- Réalisation
- Réalisation rapide sans imprévus avec des acteurs informés et motivés
- **Mode lent, lent – vite, vite**

p. 121
12/2-2.1

121

 **FRAMATECH**

La communication implicite

- Fonction du contexte
- Enoncés flous et imprécis nécessitant une interprétation
- Des phrases inachevées.....
- Importance du ton et du niveau de courtoisie
- Des silences parlants
- Réponses à interpréter
- Attitudes et gestes à décoder en fonction du contexte

p. 122
12/2-2.2

122



FRAMATECH

Le concept de Honne et de Tatemae

- **Le concept de Honne et de Tatemae**
 - 本音 / Honne : le désir intime, les pensées et opinions personnelles de l'individu
 - ce que l'on pense vraiment
 - 建前 / Tatemae : l'obligation sociale qui détermine la pensée « unique » adaptée à la société et, par extension, le comportement japonais en public
 - ce que l'on montre
- Attitude visant à éviter le conflit à n'importe quel prix
- N'est pas réfléchi
- Comportement complexe naturellement assimilé
- Difficile à intégrer par les occidentaux

p. 123

12/2-2.2

123

123



FRAMATECH

Adopter les méthodes de communication à distance

- La distance diminue la compétence
- La distance peut être physique, culturelle, linguistique ou de préoccupation
- Avec le Japon, toutes les distances existent
- **DONC :**
 - Y apporter beaucoup d'attention
 - Interpréter les messages
 - Corresponde de préférence par écrit, courrier, e-mail
 - Eviter les problèmes de face
 - Être réactif – Utiliser le décalage horaire

p. 124

12/2-2.2

124

124



FRAMATECH

Recherche d'un sous-traitant

Par un Européen	Par un Japonais
<ul style="list-style-type: none">• Identification du partenaire• Convaincre le partenaire• Proposition• Négociation d'un contrat• Signature du contrat• Modification si nécessaire	<ul style="list-style-type: none">• Analyse du marché• Collecte d'informations• Stratégie à long terme• Complément d'information• Signature du contrat• Respect du contrat

p. 125 125

125



FRAMATECH

L'administration

- Forte coopération entre l'état et les entreprises japonaises
- Accès au marché difficile pour les arrivants
- Un ministère de l'économie du commerce international et de l'industrie (METI) très efficace
 - le miracle économique lui est attribué
- Complexité des procédures souvent incompréhensibles pour les étrangers

p. 126 126

126



FRAMATECH

Nouer des relations

- Pour le premier contact s'adresser à l'échelon le plus haut possible
- Trouver un intermédiaire qui servira de caution morale (banque, association, société amie,...)
- Etre patient « Les fiançailles sont toujours longues »
- Importance fondamentale des relations personnelles
- Etre modeste, utiliser documentation et réputation pour se valoriser

p. 127

127

127



FRAMATECH

Réunions



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Réunions aux horaires fixes• Des discussions officielles• Analyse globale• Le chef parle beaucoup• Réunions conclusives• Etapes vers la conclusion• Décision prise par le chef• Puis analyse des détails | <ul style="list-style-type: none">• Réunions interminables• Nemawashi• Détails de mise en œuvre• Le chef écoute beaucoup• Réunions informatives• Suite sans visibilité• Décision par consensus• Mise en œuvre immédiate |
|---|--|

p. 128

128

128



FRAMATECH

Pour le déroulement d'une réunion de travail (1/3)

- Entrée dans la salle des membres de l'équipe par ordre hiérarchique décroissant
- Le chef de la délégation salue le responsable japonais
- Echange de cartes de visite dans l'ordre hiérarchique
- Présentation des membres de l'équipe, et la raison de leur présence
- Présentation de l'entreprise en se basant sur la documentation remise à chacun des interlocuteurs
- Ne pas se vanter de la position de l'entreprise
 - utiliser des témoignages impartiaux
- Ne pas dire du mal des concurrents

p. 129

129

129



FRAMATECH

Pour le déroulement d'une réunion de travail (2/3)

- Poser et susciter des questions
- Ne pas faire perdre la face à son interlocuteur
- Ne pas montrer des signes de faiblesse
- Si l'on a tort ne pas hésiter à s'excuser
- Les questions sont renvoyées sur le chef de la délégation
- Pas de désaccord en présence de l'équipe japonaise
- Ne pas indiquer la date du départ ou l'heure de fin de réunion
- Conclure en disant la satisfaction et le désir de poursuivre

p. 130

130

130



FRAMATECH

Pour le déroulement d'une réunion de travail (3/3)

- S'assurer du sens des réponses
- Ne pas formuler la réponse en même temps que la question
- Faire des phrases courtes: une seule idée par phrase
- Ecouter la réponse jusqu'au bout, et observer les interlocuteurs pendant le silence qui suit
- Poser des questions ouvertes
- Eventuellement proposer un choix exhaustif
- Amener le japonais à reformuler la réponse
- Reformuler la question avec des mots différents

p. 131 131

131



FRAMATECH

Ordre d'utilisation des moyens dans l'urgence ou le stress

Européens ↓

La loi
La raison
Les relations

↑ **Asiatiques**

p. 132 132

132



FRAMATECH

Compter

- Compter des objets, des animaux ou des personnes en japonais est spécifique.
 - Il est nécessaire d'intercaler entre le nombre et l'objet du comptage un suffixe dépendant de la nature de cet objet ou sujet.
 - Parfois, la prononciation du nombre peut même en être affectée.
- Compter des animaux nécessite tout d'abord de déterminer le type d'animal:

Humains			Oiseaux /lapins			Grands animaux			Petits animaux		
Kanji	Kana	Rōmaji	Kanji	Kana	Rōmaji	Kanji	Kana	Rōmaji	Kanji	Kana	Rōmaji
一人	ひとり	hitori	一羽	いちば	ichiwa	一頭	いっとう	ittō	一匹	いっぴき	ippiki
二人	ふたり	futari	二羽	には	niwa	二頭	にとう	nitō	二匹	にひき	nihiki
三人	さんニン	sannin	三羽	さんば	sanba	三頭	さんとう	santō	三匹	さんびき	sanbiki
四人	よニン	yonin	四羽	よんば	yonwa	四頭	よんとう	yontō	四匹	よんひき	yonhiki
五人	ごニン	gonin	五羽	ごは	gowa	五頭	ごとう	gotō	五匹	ごひき	gohiki
六人	ろくニン	rokunin	六羽	ろっば	roppa	六頭	ろくとう	rokutō	六匹	ろっぴき、ろくひき	roppiki, rokuhiki
七人	ななニン、しちニン	nananin, shichinin	七羽	ななば	nanawa	七頭	ななとう	nanatō	七匹	ななひき	nanahiki
八人	はちニン	hachinin	八羽	はっば	happa	八頭	はっとう	hattō	八匹	はっぴき、はちひき	happiki, hachihiki
九人	きゅうニン	kyūnin	九羽	きゅうは	kyūwa	九頭	きゅうとう	kyūtō	九匹	きゅうひき	kyūhiki
十人	じゅうニン	jūnin	十羽	じゅうは	jūwa	十頭	じゅうとう	jūtō	十匹	じゅっぴき、じっぴき	juppiki, jippiki
何人 (Combien ?)	なんニン	nannin	何羽	なんば	nanwa	何頭	なんとう	nantō	何匹	なんびき	nanbiki

p. 133

133

133



FRAMATECH

Compter

- Compter des choses nécessite une catégorisation des types d'objets
 - assez complexe car les règles sont aussi nombreuses que les exceptions.
 - Les grandes catégories d'objets sont :

Standard/générique			Age			Objets fins/plats			Objets technologiques			Objets longs		
Kanji	Kana	Rōmaji	Kanji	Kana	Rōmaji	Kanji	Kana	Rōmaji	Kanji	Kana	Rōmaji	Kanji	Kana	Rōmaji
一つ	ひとつ	hitotsu	一歳	いっさい	issai	一枚	いちまい	ichimai	一台	いちだい	ichidai	一本	いっぽん	ippon
二つ	ふたつ	futatsu	二歳	にさい	nisai	二枚	にまい	nimai	二台	にだい	nidai	二本	にほん	nihon
三つ	みっつ	mittsu	三歳	さんさい	sansai	三枚	さんまい	sanmai	三台	さんだい	sandai	三本	さんほん	sanbon
四つ	よっつ	yottsu	四歳	よんさい	yonsai	四枚	よんまい	yonmai	四台	よんだい	yondai	四本	よんほん	yonhon
五つ	いつつ	itsutsu	五歳	ごさい	gosai	五枚	ごまい	gomai	五台	ごだい	godai	五本	ごほん	gohon
六つ	むっつ	muttsu	六歳	ろくさい	rokusai	六枚	ろくまい	rokumai	六台	ろくだい	rokudai	六本	ろっほん	roppon
七つ	ななつ	nanatsu	七歳	ななさい	nanasai	七枚	ななまい	nanamai	七台	ななだい	nanadai	七本	ななほん	nanahon
八つ	やっつ	yattsu	八歳	はっさい	hassai	八枚	はちまい	hachimai	八台	はちだい	hachidai	八本	はっほん	happon
九つ	ここのつ	kokonotsu	九歳	きゅうさい	kyūsai	九枚	きゅうまい	kyūmai	九台	きゅうだい	kyūdai	九本	きゅうほん	kyūhon
十	とお	tō	十歳	じゅっさい、じっさい	jussai, jissai	十枚	じゅうまい	jūmai	十台	じゅうだい	jūdai	十本	じゅっほん、じっほん	juppon, jippon
Combien ?	いくつ	ikutsu	何歳	なんさい	nansai	何枚	なんまい	nanmai	何台	なんだい	nandai	何本	なんほん	nanbon

p. 134

134

134



FRAMATECH

Classement PISA

- Le classement PISA (Programme for International Student Assessment) porte sur trois points clés :
 - la compréhension de l'écrit
 - les mathématiques
 - la culture scientifique.
- En bref, des tests de type QCM (questions à choix multiples) sur le 7e art ou les nouvelles technologies.
- Le Japon est champion du QCM.
 - Les élèves travaillent maintenant souvent beaucoup par ce système.

p. 135

135

135



FRAMATECH

Classement PISA 2023

- [Classement Pisa 2023 : la France 23e, le niveau des élèves dégringole en mathématiques et en lecture \(sudouest.fr\)](https://www.sudouest.fr)

p. 136

136

136



FRAMATECH

Bibliographie Japon

- Travailler avec les Japonais - Olivier Demussat 2006 Paris Editions d'Organisation
- Business Class Japon - Editions d'organisation
- Stupeur et tremblements - Amelie Nothomb – 1999 – Paris Albin Michel
- Ni d'Eve ni d'Adam - Amelie Nothomb – 2007 – Paris – Albin Michel
- Geishas - Arthur Golden - 1997 – traduction 1999 – Paris Editions Lattès
- Le système Poka-Yoke - Shingeo Shingo – 1987 – Les Editions d'Organisation
- Gemba Kaizen - Masaaki Imai – 1997 – Editions JVDS

p. 137

137

137

Individualisme : Degré d'indépendance des individus par rapport au groupe

- 91 USA
- 90 Australie
- 89 GB
- 80 Pays Bas
- 80 Canada
- 76 Italie
- 71 France**
- 70 Scandinavie
- 67 Allemagne
- 46 Japon**
- 20 Asie du sud est

p. 138

138

138



FRAMATECH

Questions & Réponses à des problèmes



- Comment faire/réagir avancer avec vos interlocuteurs Japonais
 - S'ils ne prennent pas en compte le temps qui passe et tournent autour du pot ?
 - S'ils bloquent des choses comme souvent
 - S'ils contestent vos données
 - Si vos arguments pour expliquer un problème ne suffisent pas à les convaincre
 - S'ils ne répondent pas à vos demandes
- Comment accélérer dans l'avancement de vos actions ?
- Comment s'exprimer quand vous n'êtes pas compris alors que vous mimez vos explications ?
- Que faire si vous sentez qu'il y a un risque d'échec ?

p. 139 139

139



FRAMATECH



COMMENT TRAVAILLER AVEC LES JAPONAIS ?

La comparaison des cultures

p. 140 140

140

Distance hiérarchique*:

- Mesure ce que les individus qui ont le moins de pouvoir, acceptent et attendent comme répartition inégale du pouvoir

*D'après Hofstede

- 77 Afrique; Inde
- 70 France
- 63 Portugal
- 57 Espagne
- 54 Japon
- 50 Italie
- 40 USA
- 39 Canada
- 36 Australie
- 35 GB, Allemagne
- 20 Scandinavie

p. 141

141

141

Contrôle de l'incertitude

- Non acceptation de situations variables, refus de l'incertitude

- 98 Portugal
- 90 Japon
- 86 Espagne
- 86 France
- 85 Turquie
- 46 USA
- 35 Irlande
- 35 GB
- 35 Finlande Norvège
- 25 Danemark, Suède

p. 142

142

142

Masculinité

- Ce qui est assurance de soi et compétition est considéré comme masculin
- Ce qui est modestie et attention aux autres est considéré comme féminin

	95 Japon
	70 Italie
	69 Mexique
	66 GB, Allemagne
	62 USA
	61 Australie
	54 Belgique
	52 Canada
	43 France
	16 Danemark
	8 Norvège
	5 Suède

p. 143 143

143

FRAMATECH

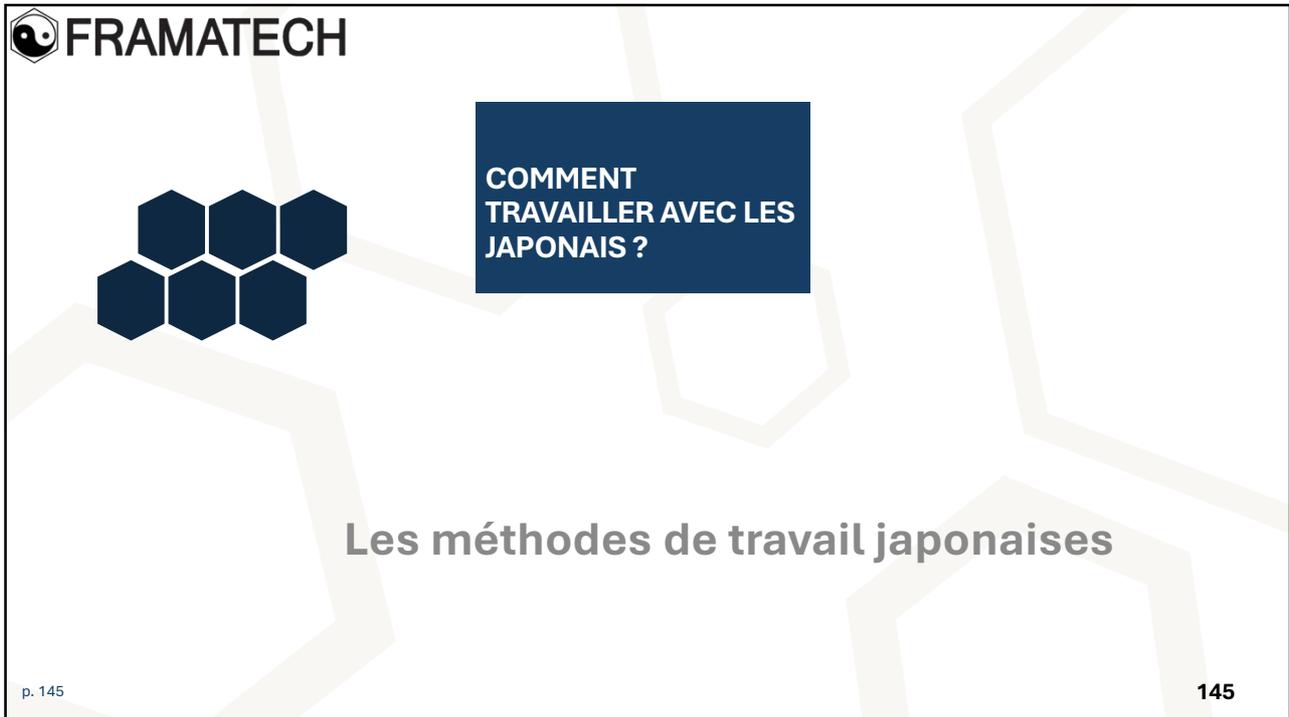
**Indice de narcissisme =
indice de réputation par les nationaux - indice de réputation par les étrangers**

<ul style="list-style-type: none"> • Japon 61,2 - 66,2 = -5 • Grèce 59,8 - 64,8 = -5 • Belgique 64,3 - 68,0 = -3,7 • Italie 63,7 - 64,9 = -1,2 • Portugal 62,6 - 61,8 = 0,8 • Suède 77,2 - 76,3 = 0,9 • Allemagne 69,1 - 68,0 = 1,1 • Royaume-Uni 67,1 - 65,3 = 1,8 • Espagne 69,8 - 67,5 = 2,3 • Suisse 78,6 - 75,3 = 3,3 • Irlande 70,1 - 66,1 = 4 • Canada 84,2 - 75,7 = 8,5 • France 71,6 - 62,7 = 8 	<ul style="list-style-type: none"> • Brésil 66,8 - 55,5 = 11,3 • Australie 88,3 - 75,6 = 12,7 • Mexique 62,9 - 47,9 = 15 • Turquie 64,7 - 47,1 = 17,6 • Pologne 70,4 - 52,1 = 18,3 • Etats Unis 73,1 - 53,5 = 19,6 • Corée du Sud 65,7 - 45,4 = 20,3 • Afrique du Sud 67,8 - 44,6 = 23,2 • Inde 81,2 - 51,8 = 29,4 • Russie 72,7 - 39,6 = 33,1 • Chili 79,7 - 45,9 = 33,8 • Chine 77,2 - 38,4 = 33,8
---	--

p. 144 144

Source : Réputation Institute

144



FRAMATECH

COMMENT TRAVAILLER AVEC LES JAPONAIS ?

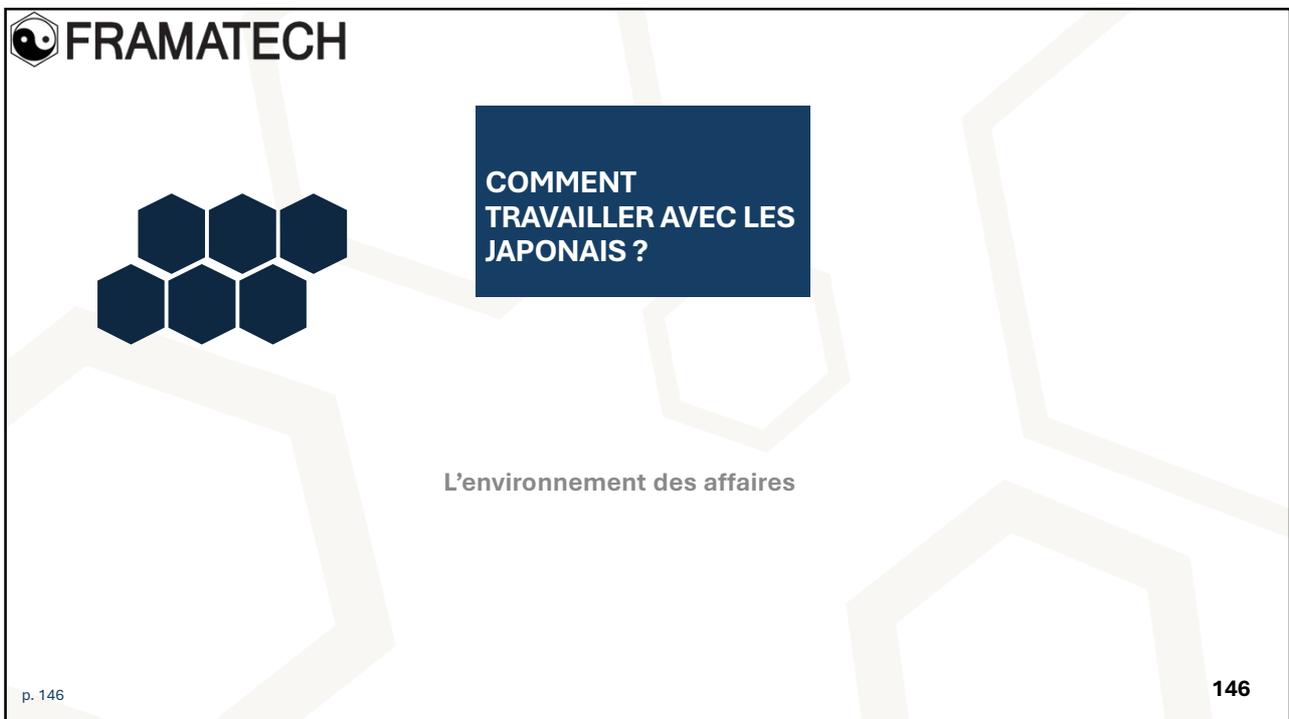
Les méthodes de travail japonaises

p. 145

145

Detailed description: This is a presentation slide for FRAMATECH. It features a logo in the top left corner consisting of a yin-yang symbol and the word 'FRAMATECH'. Below the logo is a cluster of six dark blue hexagons. To the right of the hexagons is a dark blue rectangular box containing the text 'COMMENT TRAVAILLER AVEC LES JAPONAIS ?' in white, uppercase letters. The main title 'Les méthodes de travail japonaises' is centered on the slide in a grey font. The slide number '145' is in the bottom left corner, and '145' is also in the bottom right corner. The background has a faint, light-colored geometric pattern.

145



FRAMATECH

COMMENT TRAVAILLER AVEC LES JAPONAIS ?

L'environnement des affaires

p. 146

146

Detailed description: This is a presentation slide for FRAMATECH, similar to slide 145. It features the same logo in the top left corner and the same cluster of six dark blue hexagons. To the right of the hexagons is a dark blue rectangular box containing the text 'COMMENT TRAVAILLER AVEC LES JAPONAIS ?' in white, uppercase letters. The main title 'L'environnement des affaires' is centered on the slide in a grey font. The slide number '146' is in the bottom left corner, and '146' is also in the bottom right corner. The background has a faint, light-colored geometric pattern.

146



FRAMATECH

Le METI

- **Le METI (Ministry of Economy, Trade and Industry).**
- Initialement MITI (Ministry of International Trade and Industry) fondé en 1949.
 - encadre l'activité économique pour l'État.
 - oriente les stratégies des Keiretsu.
 - agit à travers l'imbrication entre la classe politique, l'administration et les firmes multinationales.
- informe les entreprises japonaises sur les marchés étrangers et les nouvelles technologies
- surveille les échanges extérieurs et intérieurs du Japon
- incite les groupes dans leurs choix
- favorise le développement des technopôles
- se pose comme le chef d'orchestre de la croissance japonaise

p. 147

147

147



FRAMATECH

Citations

- Gaudin Thierry – Préliminaire à une prospective des religions
*Avoir une idée originale est, pour un japonais, une source de profond malaise. Il se sent en dissonance avec son environnement.
 Il s'éloigne du consensus et se perçoit en insécurité.
 A l'inverse d'un français qui jubile d'avoir raison tout seul.
 il se sent visité par la lumière de l'esprit.*
- François Belot – Les Français à l'épreuve du management japonais
*Ceci a pour conséquence que les idées originales sont valorisées, mais que le travail que tout le monde peut faire est mal considéré.
 Dans les contacts avec les japonais, les projets conceptuels des Français ne sont pas facilement acceptés.*

p. 148

148

148



FRAMATECH

Le contrat

- Dans un contrat, ne pas oublier de préciser :
 - Les méthodes de contrôle de la qualité
 - Les incoterms (de préférence FOB ou CAF, éviter le EXW si en position d'acheteur)
- Le Japon applique la « convention de Vienne » sur les contrats internationaux depuis le 1er aout 2009

p. 149 149

149



FRAMATECH



COMMENT TRAVAILLER AVEC LES JAPONAIS ?

**Exercices de mise en situation,
résolutions de problèmes,
rencontres avec les japonais**

p. 150 150

150



FRAMATECH

Importance du contact

- Un consultant français rapporte l'histoire suivante:
Nous voulions vendre un contrat de conseil à une entreprise japonaise, mais les japonais nous disaient toujours
 - n'oubliez pas de passer nous voir quand vous venez au Japon!
 Nous étions dans le flou.
Un jour, lors d'un de nos passages, je téléphone à tout hasard et on me demande de venir le lendemain. Je pensais qu'il ne s'agissait que d'une invitation de pure forme qui se conclurait par « Repassez nous VOIR ». Mais ce jour là, surprise, nous nous retrouvons devant l'équipe au complet, tous les opérationnels. La réunion dure 5 heures sans pause!
Les japonais avaient un dossier complet sur tous leurs produits, toutes leurs activités, et ce qu'ils voulaient faire.
Nous en sommes ressortis sans accord, sans cahier des charges, sans échéances.
A peine rentré en France, après une semaine d'échange de fax, le contrat était conclu.

p. 151

- Explications ?

151

151



FRAMATECH

Conseils à des Japonais par des Japonais

- Pour éviter l'insatisfaction des Français pendant et après une réunion :
 - Préciser dès le moment où l'on fixe une réunion que celle-ci n'a pas pour objectif d'aboutir à une décision
 - Préciser ses objectifs : prise de contact, demande d'informations,
 - Préciser les conditions dans lesquelles une décision est prise avec l'entreprise Japonaise et pourquoi
 - Fixer une heure de fin et la respecter
 - Accepter que les Français ne pratiquent pas le nemawashi
 - considérer un certain degré de dissension avec eux comme inévitable

p. 152

152

152



FRAMATECH

Quelques proverbes japonais

- Mieux vaut voir une fois que d'entendre cent fois
- Si tu crois tout ce que tu lis, tu ferais mieux de ne pas lire
- L'eau prend toujours la forme du vase
- Sept fois à terre huit fois debout
- Si tu es pressé fais un détour
- Ce qu'un homme ne dit pas est le sel de la conversation
- Poussières entassées font montagnes
- Il suffit parfois d'une heure pour acquérir une réputation qui dure mille ans.

p. 153

153

153



FRAMATECH

Savoir prendre du recul

Quoi qu'il arrive ...

rester Zen !

p. 154

154

154



FRAMATECH

La notion du temps

昭和 61年 ou 1986年

REIWA 令和 Naruhito 2019 -		HEISEI 平成 Akihito 1989-2019		SHOWA 昭和 Hirohito 1926-1989		TAISHO 大正 Yoshihito 1912-1926		MEIJI 明治 Mutsuhito 1868-1912	
Calendrier Grégorien	Calendrier Japonais	Calendrier Grégorien	Calendrier Japonais	Calendrier Grégorien	Calendrier Japonais	Calendrier Grégorien	Calendrier Japonais	Calendrier Grégorien	Calendrier Japonais
2020	Reiwa 2	2019	Reiwa 1 / Heisei 31	1989	Showa 64 / Heisei 1	1926	Taisho 15 / Showa 1	1912	Meiji 45 / Taisho 1
2019	Reiwa 1 / Heisei 31	2018	Heisei 30	1988	Showa 63	1925	Taisho 14	1911	Meiji 44
		2017	Heisei 29	1987	Showa 62	1924	Taisho 13	1910	Meiji 43
		2016	Heisei 28	1986	Showa 61	1923	Taisho 12	1909	Meiji 42
		2015	Heisei 27	1985	Showa 60	1922	Taisho 11	1908	Meiji 41
		2014	Heisei 26	1984	Showa 59	1921	Taisho 10	1907	Meiji 40
		2013	Heisei 25	1983	Showa 58	1920	Taisho 9	1906	Meiji 39
		2012	Heisei 24	1982	Showa 57	1919	Taisho 8	1905	Meiji 38
		2011	Heisei 23	1981	Showa 56	1918	Taisho 7	1904	Meiji 37
		2010	Heisei 22	1980	Showa 55	1917	Taisho 6	1903	Meiji 36
		2009	Heisei 21	1979	Showa 54	1916	Taisho 5	1902	Meiji 35
		2008	Heisei 20	1978	Showa 53	1915	Taisho 4	1901	Meiji 34
		2007	Heisei 19	1977	Showa 52	1914	Taisho 3	1900	Meiji 33
		2006	Heisei 18	1976	Showa 51	1913	Taisho 2	1899	Meiji 32
		2005	Heisei 17	1975	Showa 50	1912	Taisho 1	1898	Meiji 31
		2004	Heisei 16	1974	Showa 49			1897	Meiji 30
		2003	Heisei 15	1973	Showa 48			1896	Meiji 29
		2002	Heisei 14	1972	Showa 47			1895	Meiji 28
		2001	Heisei 13	1971	Showa 46			1894	Meiji 27
		2000	Heisei 12	1970	Showa 45			1893	Meiji 26
		1999	Heisei 11	1969	Showa 44			1892	Meiji 25
		1998	Heisei 10	1968	Showa 43			1891	Meiji 24
		1997	Heisei 9	1967	Showa 42			1890	Meiji 23
		1996	Heisei 8	1966	Showa 41			1889	Meiji 22
		1995	Heisei 7	1965	Showa 40			1888	Meiji 21
		1994	Heisei 6	1964	Showa 39			1887	Meiji 20
		1993	Heisei 5	1963	Showa 38			1886	Meiji 19
		1992	Heisei 4	1962	Showa 37			1885	Meiji 18
		1991	Heisei 3	1961	Showa 36			1884	Meiji 17
		1990	Heisei 2	1960	Showa 35			1883	Meiji 16
		1989	Heisei 1 / Showa 64	1959	Showa 34			1882	Meiji 15
				1958	Showa 33			1881	Meiji 14
				1957	Showa 32			1880	Meiji 13
				1956	Showa 31			1879	Meiji 12
				1955	Showa 30			1878	Meiji 11
				1954	Showa 29			1877	Meiji 10
				1953	Showa 28			1876	Meiji 9
				1952	Showa 27			1875	Meiji 8
				1951	Showa 26			1874	Meiji 7
				1950	Showa 25			1873	Meiji 6
				1949	Showa 24			1872	Meiji 5
				1948	Showa 23			1871	Meiji 4
				1947	Showa 22			1870	Meiji 3
				1946	Showa 21			1869	Meiji 2
				1945	Showa 20			1868	Meiji 1
				1944	Showa 19				
				1943	Showa 18				
				1942	Showa 17				
				1941	Showa 16				
				1940	Showa 15				
				1939	Showa 14				
				1938	Showa 13				
				1937	Showa 12				
				1936	Showa 11				
				1935	Showa 10				
				1934	Showa 9				
				1933	Showa 8				
				1932	Showa 7				
				1931	Showa 6				
				1930	Showa 5				
				1929	Showa 4				
				1928	Showa 3				
				1927	Showa 2				
				1926	Showa 1 / Taisho 16				

p. 155

155



FRAMATECH



COMMENT TRAVAILLER AVEC LES JAPONAIS ?

Le droit des affaires et l'environnement culturel

p. 156

156



FRAMATECH

Le droit

- **Cultures où le Droit préside à l'organisation de la société**
 - Pays de Droit codifié : Europe continentale, Amérique latine, Afrique francophone, Turquie, Indonésie...
 - Pays de « Common Law » : Royaume-Uni, USA, Canada, Australie, Indes, Afrique anglophone, Afrique du sud
- **Cultures où l'organisation de la société est basée sur un système différent**
 - Pays à système théocratique : Etats Islamistes
 - Pays à système politique : Etats communistes traditionnels
 - Pays à système cosmique : Chine
 - Pays à système d'harmonie : Japon

p. 157 157

157



FRAMATECH

Les contrats

	Source de la loi	Règles contractuelles	Les contrats
Europe continentale et pays influencés	le législateur	supplétives	courts
Royaume-Uni, USA	le juge	jurisprudentielles	longs
Etats islamistes	les clercs	théocratiques	occidentalisés
Pays communistes	le Parti	politiques	tatillons
Chine	le milieu	confucéennes	simples formalités
Japon	la société	traditionnelles	cadre évolutif

p. 158 158

158



FRAMATECH

**En Pays de Droit
codifié dont la France**

Au Japon

Les contrats

- Les règles qui ne sont pas toutes obligatoires ne s'appliquent que si les parties n'en ont pas décidé autrement
- D'où des contrats courts
- Les contrats sont exécutés suivant ce qui est prévu dans leurs clauses
- En cas de manquement d'une des parties, elle devra dédommager l'autre pour le préjudice causé

- Les Japonais sont méfiants à l'égard du droit. Un bon contrat c'est une bonne relation d'affaires où chacun trouve son compte à tout moment
- D'où des contrats cadres évolutifs
- Le recours à la loi et aux tribunaux est risqué d'incertitude, donc un facteur de trouble.
- Ce n'est pas à un tiers de décider de la solution d'un conflit

p. 159
159

159



FRAMATECH

De l'obligation minimum pour le vendeur

à l'obligation minimum pour l'acheteur

Les obligations

- EXW ex works (à l'usinelieu convenu)
- FCA free carrier (franco transporteur....lieu convenu)
- FAS free along ship (franco le long du navire....port convenu)
- FOB free on board (franco bordport d'embarquement convenu)
- CFR cost and freight (coût et fret..... port de destination convenue)
- CIF cost insurance and freight (port de destination convenu CAF)
- CPT carriage paid to (port payé jusqu'à...lieu de destination convenu)

- CIP carriage and insurance paid to (port et assurance payés jusqu'à....)
- DAF delivered at frontier (rendu frontièrelieu convenu)
- DES delivered ex ship rendu ex ship....port de destination convenu)
- DEQ delivered ex quay duty paid (rendu à quai droits acquittés ...port convenu)
- DDU delivery duty unpaid (rendu droits non acquittés...lieu de destination convenu)
- DDP delivery duty paid (rendu droits acquittés....lieu de destination convenu)

p. 160
160

160



FRAMATECH

Conseils à des Japonais par des Français

- Respecter très strictement la dichotomie temps travaillé / temps personnel des Français
- Si les contacts se déroulent au Japon, il n'est pas exclu d'emmener ses interlocuteurs dîner ou pour faire du tourisme.
 - Les journées de travail ne peuvent excéder 10 heures
 - un jour de liberté par semaine est une nécessité absolue.
 - Les Français considèrent le temps passé en rapport avec l'entreprise, même au restaurant comme du temps de travail.
- Si les contacts se déroulent en France, accepter comme parfaitement normal que les journées de travail se terminent à cinq heures et que les semaines ne fassent que cinq, voire quatre jours.

p. 161

161

161



FRAMATECH



15/3/2011-Que s'est-il passé à Fukushima ?

p. 162

162

162



FRAMATECH

Situation suite au tremblement de terre magnitude 9 à 14h46

Fukushima

- 14h46 déclenchement manuel de la mise en arrêt automatique du réacteur n°1
- 14h52, plus d'alimentation électrique extérieure et démarrage automatique des groupes électrogènes de secours
- La vanne du condenseur automatiquement fermée
- Aucun dommage causé aux réacteurs

p. 163 163

163



FRAMATECH

Fukushima

- Situation suite au passage du tsunami 15H37
 - Aucun dommage aux réacteurs
 - Les armoires électriques reliant les 12 générateurs de secours aux circuits de la centrale sont noyés, les batteries de secours également, plus de courant dans la centrale
 - Plus d'informations sur les paramètres du réacteur, puis informations incorrectes malgré le branchement de batteries des véhicules
 - Le circuit de vapeur vers le condenseur automatiquement fermé devrait être normalement ré ouvert manuellement puisqu'il fonctionne par convection naturelle sans électricité
 - Nécessité de restaurer les moyens de refroidissement au bout d'environ six heures, possible en amenant de nouveaux générateurs électriques
 - Besoin de 50 m³ d'eau par heure après redémarrage du systèmes de refroidissement, possible grâce aux nouveaux générateurs

p. 164 164

164



FRAMATECH

Fukushima

- Situation de nombreuses heures après le tsunami
 - Pas de nouveaux générateurs électriques,
 - Le circuit du condenseur pouvant fonctionner sans électricité n'a pas été ré ouvert
 - Non redémarrage du refroidissement
 - Dégradation des cœurs
 - Libération d'hydrogène
 - Non ventilation des bâtiments
 - Accumulation d'hydrogène et explosion d'un des bâtiments
 - Destruction de 6 des 8 pompes de secours
 - Radioactivité ambiante élevée

p. 165
165

165



FRAMATECH

Fukushima

Que s'est-il passé dans la chaîne de décisions ?

- C'est un désastre « made in Japan »*, ses causes fondamentales :
 - notre conditionnement à l'obéissance
 - notre réticence à questionner l'autorité
 - notre dévotion à adhérer au programme
 - notre mentalité de groupe
 - notre insularité

* (Kiyoshi Kurokawa, président de la commission parlementaire sur l'accident de Fukushima qui a rendu son rapport en juillet 2012)

- Les messages envoyés à la cellule de crise ne sont pas clairs
- Confusions phonétiques entre "arrêt manuel et automatique"
- Les cellules de crise, site, TEPCO, 1er ministre doivent traiter plusieurs problèmes en même temps

- Centrale nucléaire de 4,7 GW en 6 Réacteurs à Eau Bouillante
 - L'une des grandes centrales nucléaires du monde démarrée en 1971
 - Technologie d'origine américaine
 - Les réacteurs 1 à 5 de type Mark I, le 6 de type Mark II, construits entre 1967 et 1979 par General Electric (1,2, 6), Toshiba (3,5) et Hitachi (4).
 - Un scandale éclate en 2002 révèle que TEPCO a falsifié entre 1980-90 une trentaine de rapports d'inspection constatant des fissures ou des corrosions.
 - La direction de TEPCO doit démissionner et plusieurs réacteurs sont alors fermés.
 - En 2007, on apprend que TEPCO a en fait dissimulé 199 incidents entre 1984 et 2002.
 - Le 28 février 2011, TEPCO admet avoir de nouveau falsifié plusieurs rapports d'inspection n'ayant pas contrôlé éléments des six réacteurs de Fukushima-Daiichi.
 - 1 mois avant l'accident NISA accorda à Tepco une extension de 10 ans de la centrale

p. 166
166

166



FRAMATECH

Art de la guerre
et
l'origine du monde

- **L'Art du combat – Le traité des cinq anneaux**
 - *Miyamoto Musashi Samourai du XVII^e siècle*
- **Le Feu, la Terre, le Vide, l'Eau et le Vent** symboles supports de la réflexion guident le combattant dans son itinéraire vers la victoire
 - Eléments issus du Bouddhisme qui constitue
 - Ajoutent un cinquième (Vide/Espace) aux 4 é



p. 167

167

167



FRAMATECH

- Le vide / espace
- Le Vide/Espace Sora no
 - Décrit l'attente dans la vacuité
 - Le non agir est tendu vers l'objectif

Ne pas se mettre en avant

Se retenir d'agir en attente d'actions non probablement orientées et arrangées

p. 168

168

168

 **FRAMATECH**

L'eau

- L'Eau MIZU
 - L'Eau s'écoule, s'infiltré, s'insinue

Créer des réseaux

Ne pas hésiter à faire appel à des intermédiaires

p. 169 169

169

 **FRAMATECH**

Le feu

- Le Feu HI
 - Né d'une minuscule étincelle, couve puis embrase

S'adapter aux circonstances changeantes

Miser sur ce qui commence

p. 170 170

170

 **FRAMATECH**

Le vent

- Le Vent KAZE
 - Invisible, impalpable, mais que l'on ressent
 - Légère brise ou ouragan, le Vent chuchote et manipule

Etre à l'écoute et émettre des signaux faibles

Manipuler par le message

Jouer l'influence et la contre-influence

p. 171 171

171

 **FRAMATECH**

La terre

- La Terre Chikyū
 - Le support solide
 - La base nourricière où les végétaux puisent les éléments de leur croissance

Etre proche du terrain

S'appuyer sur du concret

Préférer le pragmatisme à la théorie

p. 172 172

172

Formation

COMMENT TRAVAILLER AVEC LES JAPONAIS ?



FRAMATECH

Partie III

Exposé de Charles GARNOT

Le 15 novembre 2024 (AM)

FRAMATECH S.A. au capital de 38112 Euros
Etudes & mises en œuvre de stratégies industrielles internationales
Hautes Technologies

4 Boulevard d'Arras - 13004 Marseille - France
Tél. +33 491 95 55 70 / Fax. +33 491 95 55 75 / Mail : contact@framatech.fr
Organisme de formation n° 93060115506 – Siret 344 351 879 00046 – NAF 742C – RC88B126
Web : www.framatech.fr



 **FRAMATECH**

**COMMENT
TRAVAILLER AVEC
LES JAPONAIS ?**

Charles GARNOT, Marseille
Le 15 Novembre 2024



 **FRAMATECH**

Charles GARNOT

**Présentation de
votre formateur**

- Charles GARNOT a commencé à travailler avec les japonais comme acheteur SAFRAN pour des opérations de traitements de surface de pièces aéronautiques. Ceci l'a amené à voyager à plusieurs reprises dans la région de Utsunomiya et à signer des contrats avec des fournisseurs locaux.
- Ensuite Charles a mis en place l'activité Support et Services Clients d'une société du groupe SAFRAN et a été basé à Pékin durant 4 années. Le Japon faisant partie de son périmètre, Charles était en contact permanents avec ses Clients Japan Airlines et Fujidream, qu'il a visité très régulièrement.
- La connaissance du Japon de Charles s'est également enrichie depuis plus de douze années par des contacts quotidiens avec Taïwan (forte présence de la culture japonaise), des voyages réguliers à Taïwan, ainsi que 2 années passées sur l'île.
- Aujourd'hui Charles est en contact permanent avec des distributeurs japonais.


*Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !*



Contenu de votre module de formation



- La notion de temps
- La réactivité
- La relation Client/Fournisseur ; le service Client
 - Expérience Client et Fournisseur (SAFRAN)
 - Expérience Fournisseur et management (GELSIGHT)
- La proxémie
- Les habits
- La face



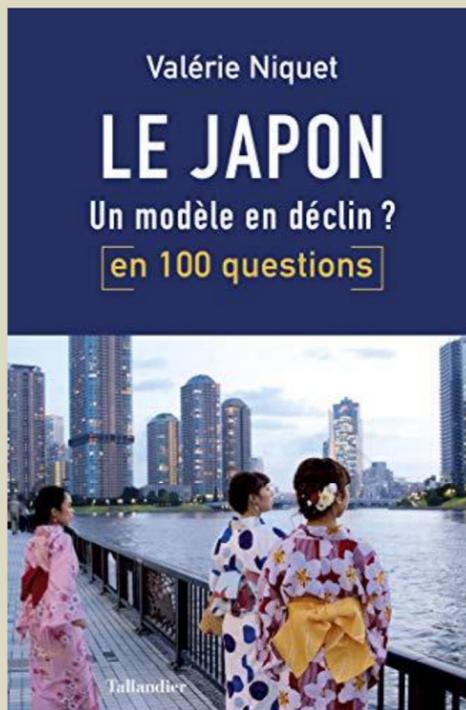
Contenu de votre module de formation



- Comment interpréter ce qui est visible ?
 - Marquages au sol des espaces publics
 - Sites industriels
 - Hôtesse de l'air
 - Avions
 - Sécurité et équipements individuels
 - Propreté
- Vous ne comprenez pas ? Oui ? Non ?

Recommandation

Valérie NIQUET
 Politologue, responsable du pôle Asie à la Fondation pour la recherche stratégique.
 En 1981, elle obtient une maîtrise de chinois.
 Pour son sujet de mémoire, elle traduit et présente un texte classique chinois : l'Art de la guerre de Sun Zi.



Esthétique

La remarquable capacité d'innovation japonaise s'appuie aussi sur un sens esthétique et de la perfection que l'on ne retrouve dans aucune autre société asiatique, en dépit d'éléments culturels communs. Le Japon, au XXI^e siècle, demeure ainsi profondément « différent », et c'est aussi ce qui renforce son attractivité et son *soft power* reconnu en Occident comme en Asie, y compris dans des pays qui ont souffert de la colonisation et de la guerre.



 **FRAMATECH**

Culture

de perturbation dont a aussi
Cette longue période de fermeture a également permis au Japon de développer une culture très spécifique, totalement façonnée par les apports asiatiques, puis occidentaux, mais également profondément originale. Au point d'offrir au pays, à partir de la fin du XIX^e siècle, un nouveau modèle de développement et de transformation, à la fois moderne et ancré dans son propre passé et sa propre culture.


*Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !*

 **FRAMATECH**

Recommandation

- Régime alimentaire
- Exercice
- Socialisation


*Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !*



 **FRAMATECH**

Variété

- **Toyota**, apôtre de l'hydrogène
- **Keyence**, l'usine intelligente
- **Uniqlo**, la fast fashion sobre
- **Toray**, en toute légèreté
- **YKK**, le roi de la braguette
- **Hitachi**, le pari des infrastructures
- **Canon**, de l'optique au médical
- **SoftBank**, investisseur de génie
- **Honma**, des clubs de golf en or
- **Shimano**, leader du dérailleur
- **Rakuten**, omniprésent
- **Shiseido**, l'empire de beauté
- **Sony**, le divertissement de a à z
- **Nissan**, se rebelle contre son sauveur
- **Fragment Design**, mille collab' sinon rien
- **Asics**, mère de Nike
- **Mitsubishi**, repêché par Renault-Nissan
- **Muji**, la qualité abordable
- **Undercover**, agent perturbateur
- **Yakult**, le lait santé


*Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !*

 **FRAMATECH**

La notion de temps

Si le temps occidental est objectif, linéaire et continu, **le temps japonais est subjectif, périodique, cyclique et surtout instantané.** On y vit l'instant présent, inscrit dans un cycle fait de perpétuels recommencements. Le temps n'y est pas une ligne droite mais un point inscrit dans un cercle.




*Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !*



La réactivité



- Les décisions peuvent prendre du temps.
- Les discussions et les négociations nécessitent des silences.
- Le moindre détail est important.
- Une fois décidé, les opérations sont très réactives.
- Exemples :
 - Réponse à un mail.
 - Envoie d'une commande à réception d'une offre.
- La même réactivité est attendue de vous, surtout si vous êtes fournisseur.



Extra/Intro ?



FRAMATECH

Extra/Intro ?



Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

FRAMATECH

Extra/Intro ?



Pour gagner, faites donc jouer Framatech !



La relation
Client/Fournisseur;
le service Client



- Expérience Client et Fournisseur (SAFRAN)
- Expérience Fournisseur et management (GELSIGHT)



La relation
Client/Fournisseur;
le service Client

- Que faites-vous si votre Client vous pose 20 fois la même question ?
- Que faites-vous si votre Client ne répond pas à vos demandes ?
- Vous organisez un séminaire avec tous vos Clients et vos Clients japonais ne répondent pas. Que faites-vous ?





La proxémie



*Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !*



Les habits



*Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !*





Un japonais ...

CONTENT



PAS CONTENT



Comment interpréter ce qui est visible ?

- Marquages au sol des espaces publics
- Sites industriels
- Hôtesse de l'air
- Avions
- Sécurité et équipements individuels
- Propreté



FRAMATECH

Visible

Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

FRAMATECH

Visible

Pour gagner, faites donc jouer Framatech !



Oui ou Non ?

Vous ne comprenez pas ? Oui ? Non ?





Le phénomène culturel



- La culture est un ensemble de règles implicites ou explicites, de codes, de langages, de références historiques communes, qui amène les individus constituant le groupe à penser et à agir de manière similaire, et plus ou moins différente de ceux qui n'en font pas partie.
- Les mêmes états de fait, événements, paroles, attitudes et comportements seront appréhendés différemment par des personnes de cultures différentes.
- Cela est typique entre des pays et parfois même à l'intérieur d'un même pays.

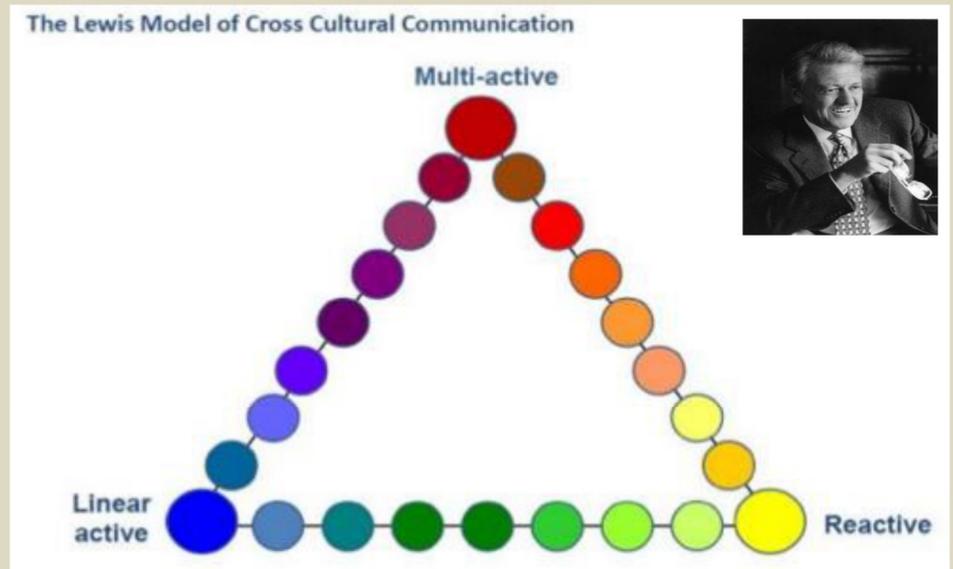


Concepts interculturels



- Le linguiste britannique Richard Lewis divise les pays du monde en trois catégories, permettant de mieux comprendre comment interagir avec des personnes issues de différentes cultures.
- Selon cette classification, les axes dominants sont les linéaires-actifs, les multi-actifs et les réactifs.
- Les Linéaires-actifs sont ceux qui planifient, mettent dans les agendas, organisent, enchainent des actions dans la durée, font une chose après l'autre.
- Les Multi-actifs sont loquaces et virevoltants. Ils font beaucoup de choses à la fois. La planification de leurs priorités ne se fait pas selon un calendrier mais en fonction de l'émotion ou de l'importance relative du sujet et du moment.
- Les Réactifs sont ceux qui privilégient la courtoisie et le respect, l'écoute tranquille et calme de leurs interlocuteurs, qui réagissent attentivement aux propositions de l'autre partie.

Concepts
interculturels



Concepts
interculturels

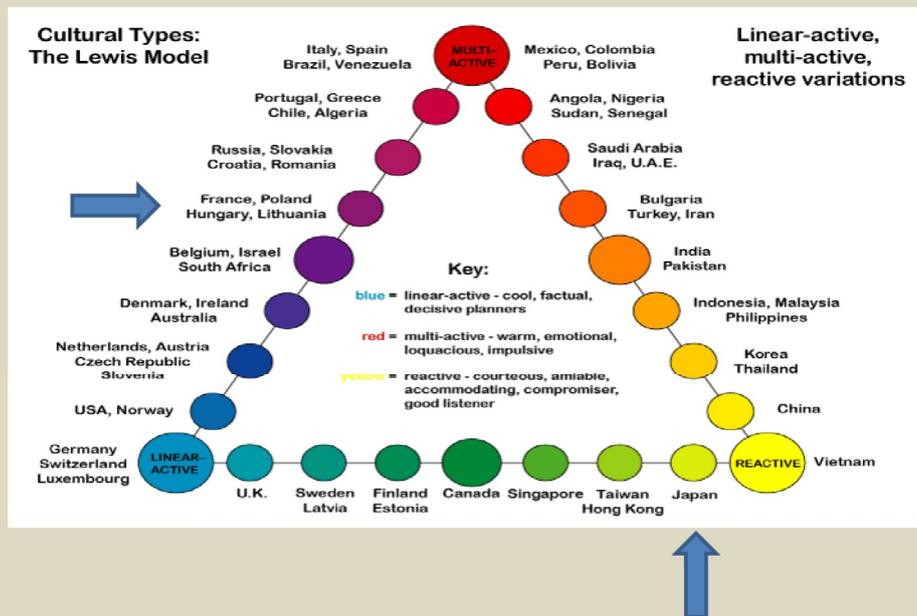


Où situer la France et le Japon sur le modèle ?





Concepts
interculturels



Concepts
interculturels





Concepts interculturels



- Geert Hofstede est un psychologue social et un anthropologue hollandais qui a étudié les interactions entre les cultures.
- L'une de ses réalisations les plus remarquables concerne l'établissement d'une théorie sur les dimensions culturelles qui propose une structure systématique pour l'évaluation des différences entre nations et cultures.
- La théorie est basée sur l'idée selon laquelle la valeur peut être placée sur six dimensions culturelles :
 1. pouvoir (égalité contre inégalité)
 2. Le collectivisme (par opposition à l'individualisme)
 3. L'évitement de l'incertitude (par opposition à l'acceptation de l'incertitude)
 4. La masculinité (par opposition à la féminité)
 5. L'orientation temporelle
 6. Le plaisir (par opposition à la modération).



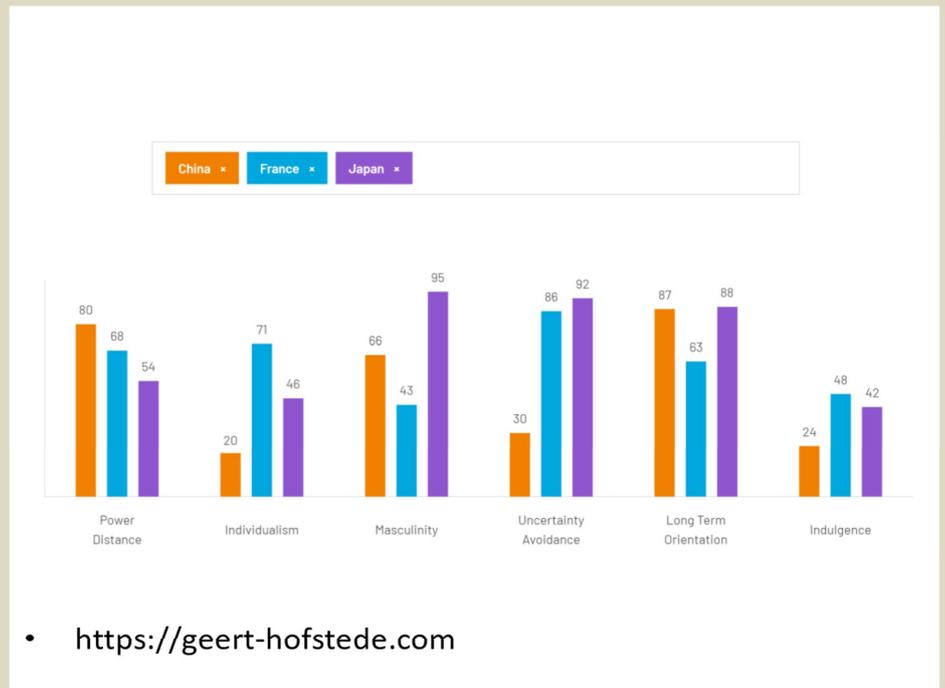
Concepts interculturels



- <https://geert-hofstede.com>



Concepts interculturels



Formation

COMMENT TRAVAILLER AVEC LES JAPONAIS ?



FRAMATECH

Partie IV

Exposé de Alain BARONI

Le 15 novembre 2024 (PM)

FRAMATECH S.A. au capital de 38112 Euros
Etudes & mises en œuvre de stratégies industrielles internationales
Hautes Technologies

4 Boulevard d'Arras - 13004 Marseille - France
Tél. +33 491 95 55 70 / Fax. +33 491 95 55 75 / Mail : contact@framatech.fr
Organisme de formation n° 93060115506 – Siret 344 351 879 00046 – NAF 742C – RC88B126
Web : www.framatech.fr



1

This slide contains the Framatech logo and name in the top left corner. A large blue hexagon with the word 'Plan' inside is positioned on the left side. To the right of the hexagon is a list of six bullet points. At the bottom left, there is a small image of a globe with the text 'Pour gagner, faites donc jouer Framatech !' below it.

- Le Japon : un contexte unique
- La culture de l'information
- L'innovation
- Les organisations
- Les différences culturelles
- La veille technologique

2



FRAMATECH

LE JAPON, UN CONTEXTE UNIQUE



Chapitre 1

3



FRAMATECH

Le Japon : Un contexte unique



- Plus de 127 millions d'habitants
 - Hauts revenus
 - 1er marché de consommation d'Asie, le 2ème mondial
 - Stabilité politique, juridique et sociale
- Une géographie peu favorable :
 - Un archipel de 378 000 m²,
 - 3000 îlots dont 400 habités
 - 30 000 km de côtes très découpées
- Les $\frac{3}{4}$ du territoire, occupé par les montagnes (forêts)
- Une terre d'instabilités (volcans, typhons, séismes, raz de marée)

4

FRAMATECH

Jusqu'à 5000 habitants au km²

Le Japon : Un contexte unique




Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

5

FRAMATECH

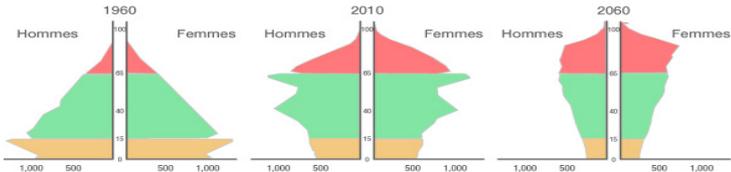
Le Japon : Un contexte unique

- Donc, la 1ère ressource du Japon est :
 - La ressource humaine et culturelle
 - La compétence et l'exigence



- Mais une population vieillissante

Evolution de la pyramide des âges



Année	Sexe	0-15 ans	15-65 ans	65+ ans
1960	Hommes	~1000	~800	~200
	Femmes	~1000	~800	~200
2010	Hommes	~500	~800	~500
	Femmes	~500	~800	~500
2060	Hommes	~100	~400	~1000
	Femmes	~100	~400	~1000



Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

6



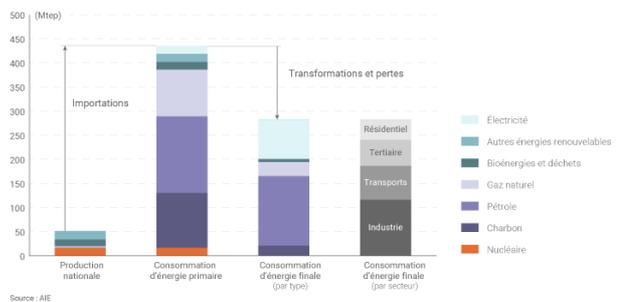
Le Japon : Un contexte unique



• Dépendance énergétique

- 85% de l'énergie fossile est importée (pétrole, gaz, charbon)

Japon Situation énergétique en 2019



- Dans le mix énergétique du Japon en 2030, le nucléaire représentera 22%

Figure 1 Mix énergétique : projet à l'horizon 2030



7

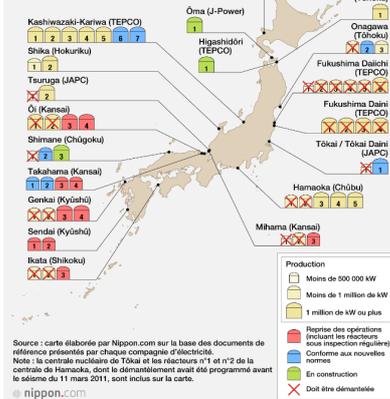


Le Japon : Un contexte unique



• Parc nucléaire au Japon

Les centrales nucléaires du Japon (en juin 2022)



Les pays avec le plus de réacteurs nucléaires

Nombre de réacteurs nucléaires en exploitation par pays en 2021



Source : World Nuclear Industry Status Report 2021



8



FRAMATECH



Le Japon : Un
contexte unique



Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !

- **Dépendance alimentaire**
 - L'agriculture représente 5% des actifs, soit 2 % du PNB
 - 1er importateur mondial de produits agroalimentaires. Sauf pour le riz avec une production supérieure à la consommation
 - Automatisation de la culture intensive
 - Secteur subventionné et protégé
 - 1er importateur mondial de produits de la mer malgré son 3ème Rang Mondial pour les prises (bateaux usines)

9



FRAMATECH



Le Japon : Un
contexte unique



Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !

- **Les faiblesses récentes :**
 - En blocage depuis 1995 et le double choc de la crise bancaire et du tremblement de terre de Kobe
 - Début des années 2010, un recul relatif au niveau mondial (dépassé par le grand concurrent historique chinois)
 - Février 2011, la catastrophe depuis Fukushima et balance commerciale déficitaire (augmentation de la facture énergétique)
- **Mais le Japon reste puissant et présent sur la scène internationale :**
 - Une dette détenue par les Japonais
 - Une place forte en innovation

	France	Japon
Part de R&D	2,2% du PIB	3,2% du PIB (5 ^{ème} de l'OCDE)
Montant	50,6 Mds \$	155 Mds \$ (2 ^{ème} de l'OCDE)

10



Le Japon : Un
contexte unique



- Enjeux vitaux :
 - **EXPORTER** pour compenser les dépenses d'importation
 - Bâtir sa puissance industrielle sur un développement rapide des technologies, à partir de la crise des années 70

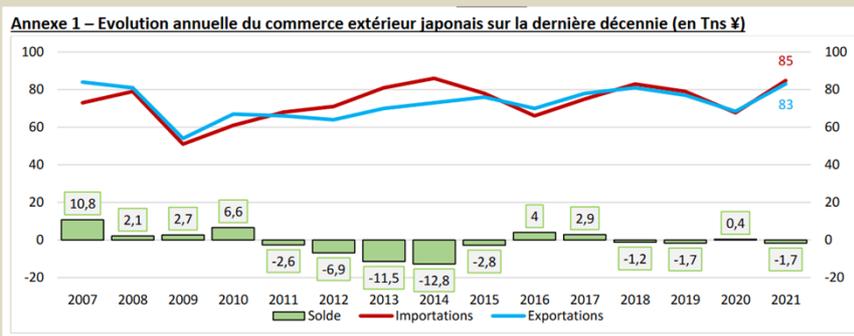
11



Le Japon : Un
contexte unique



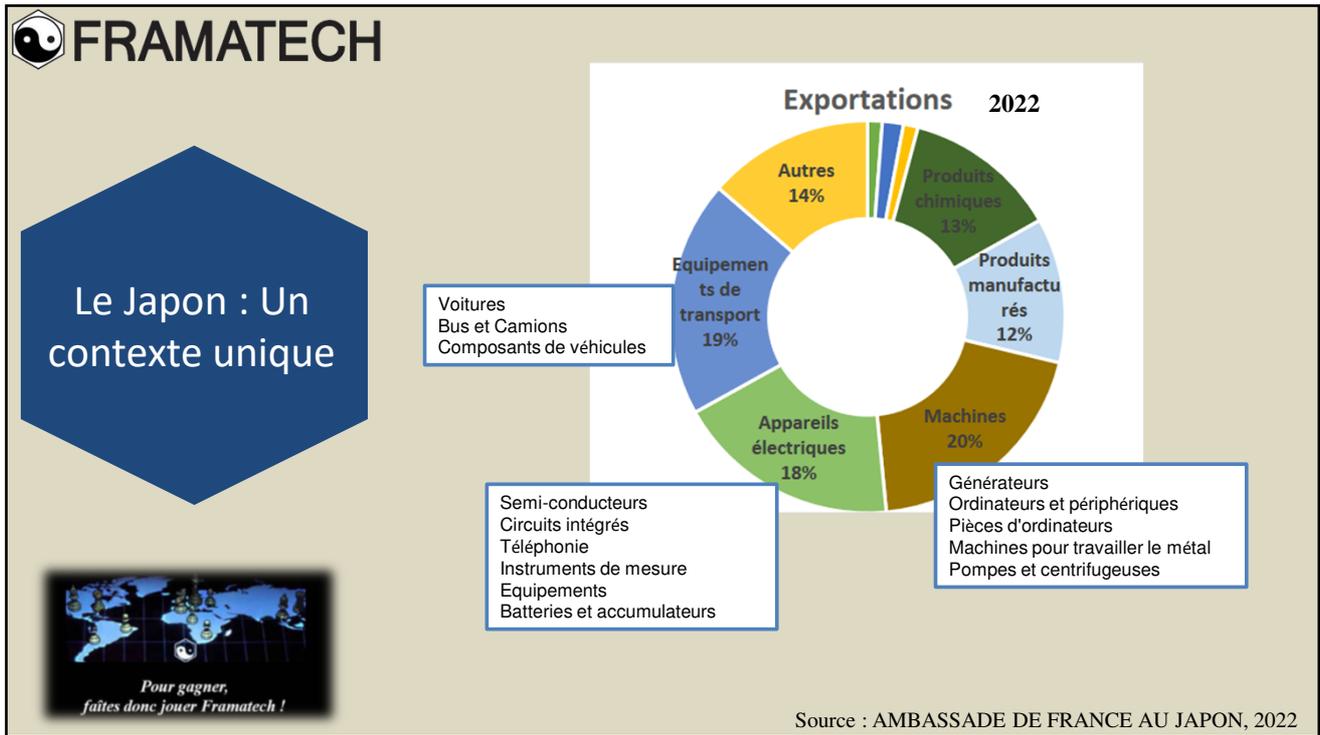
Annexe 1 – Evolution annuelle du commerce extérieur japonais sur la dernière décennie (en Tns ¥)



Année	Exportations (Tns ¥)	Importations (Tns ¥)	Solde (Tns ¥)
2007	~85	~75	10,8
2008	~80	~78	2,1
2009	~55	~58	2,7
2010	~65	~60	6,6
2011	~65	~70	-2,6
2012	~65	~72	-6,9
2013	~70	~80	-11,5
2014	~70	~82	-12,8
2015	~70	~75	-2,8
2016	~70	~65	4
2017	~75	~72	2,9
2018	~80	~78	-1,2
2019	~75	~77	-1,7
2020	~65	~65	0,4
2021	83	85	-1,7

Source : MoF/douanes japonaises

12



13

Les secteurs en développement :

- Le secteur de la santé, *boosté par le vieillissement de la population*
 - 2ème Rang Mondial dans les technologies du vivant : fermentation, génie génétique, médicaments, semences artificielles (riz hybride)
 - Robotique appliquée à l'aide à la personne
- Les biomatériaux, alternatives aux contraintes énergétiques
 - Bioplastiques, biopolymères
 - Fibres organiques,
 - Matériaux composites
- L'éolien off-shore
- Le secteur des TIC (jeux en ligne & en réseau, applications smartphone)
- L'aéronautique et l'espace : *Peser dans la politique internationale et affirmer son rôle de puissance régionale*

14



Le Japon : Un contexte unique



- Le Japon travaille pour l'avenir et dans le long terme car le pays sait que sa survie en dépend !

NEDO's Roadmap toward 2030 extended to 2050

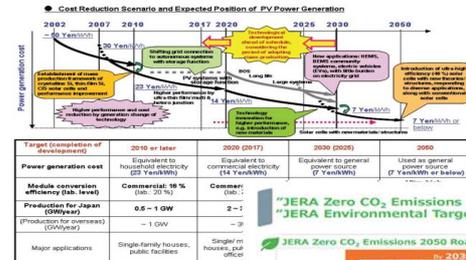
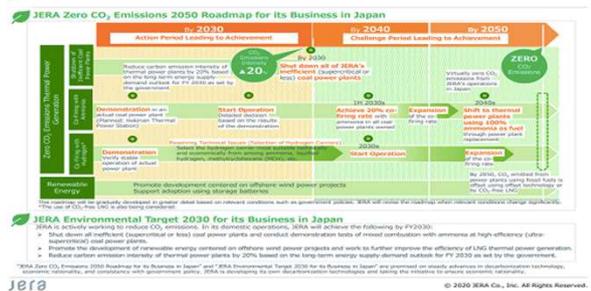


Figure 2 PV2030+ scenario for future growth of F

"JERA Zero CO₂ Emissions 2050 Roadmap for its Business in Japan" and "JERA Environmental Target 2030 for its Business in Japan"



- Et la France ?



LA CULTURE DE L'INFORMATION



 **FRAMATECH**

La culture de l'information



- « Nous irons chercher la connaissance dans le monde entier afin de renforcer les fondements du pouvoir impérial »
Constitution japonaise de 1868

Une politique économique OFFENSIVE

17

 **FRAMATECH**

La culture de l'information



- Tout au long de son histoire, le Japon s'est enrichi de connaissances d'outre-mer, importées par ses marchands et ses marins.
 - Les kanjis japonais, ... des idéogrammes chinois
 - Le bouddhisme, ... de Chine
 - L'artisanat, ... de Corée
 - Le modèle administratif, ... de France
 - Le modèle militaire, ... d'Allemagne
 - Les sciences et technologies modernes, ... de l'Occident tout entier

18



FRAMATECH

La culture de l'information

...explique la réussite du Japon

- Dès les **années 70** - Utilisation des moyens informatiques
 - Les « sogo shosha », Maisons de Commerce, utilisaient des ordinateurs de grande puissance pour traiter des volumes énormes de données économiques et géopolitiques.
 - Elles en propageaient des analyses stratégiques pour la conquête des marchés extérieurs.



19



FRAMATECH

La culture de l'information

...explique la réussite du Japon

- Début des **années 80** - Thèse « socio-culturelle » qui associe la culture et les relations sociales au Japon pour expliquer la réussite du Japon :
 - Homogénéité du pays,
 - Recherche d'un consensus lors de la prise de décision
 - Investissement personnel des japonais dans leur entreprise



20



FRAMATECH

La culture de l'information

...explique la réussite du Japon

- Milieu des **années 80** – Thèse de l'entente et du « complot » entre le gouvernement et l'industrie qui fixent des objectifs économiques communs (**stratégie concertée**) pour acquérir la supériorité économique mondiale
 - Responsable politiques
 - Hommes d'affaires
 - Entreprises privées et publiques
 - Administrations
 - Grandes banques



21



FRAMATECH

La culture de l'information

...explique la réussite du Japon

- Réduction des écarts entre :
 - L'information et le renseignement
 - Les pratiques ouvertes et les pratiques fermées
 - Ce qui est accessible à tout le monde et ce qui est secret
- Le Japon maîtrise les 2 niveaux d'usage de l'information :
 - L'information pour la connaissance
 - L'information pour l'action



22



FRAMATECH

La culture de l'information

...explique la réussite du Japon

- Cette culture de l'information s'est enrichie et structurée en regardant les autres pays :
 - La culture anglaise pour la mobilisation des élites
 - La culture soviétique pour les techniques de la manipulation de l'information (désinformation, contre information, caisse de résonance,...)



23



FRAMATECH

La culture de l'information

...explique la réussite du Japon

- Et la FRANCE ?

« La curiosité est un vilain défaut »

 - Moralisation de l'information sur les moyens réguliers de collecte
 - Prérogatives de l'état tant en termes de renseignement (DGSE) que de diffusion (démarche militaire)
 - Erreur de langage dans le mot « intelligence » économique



24



FRAMATECH



- Aller chercher toutes les informations à partir de sources variées, même les plus originales et surprenantes : Recherche tous azimuts !
- Analyser et valider la connaissance (d'un marché et de son environnement socio-politique) pour **prendre la décision** (d'un investissement, d'un lancement de nouveau produit)
- En interne, **nombreuses publications** (analyses sectorielles, Livres Blancs) qui fixent les axes prioritaires de R&D.

LE JAPONAIS EST UN SOLDAT !



25



FRAMATECH



- Diffusion EN TEMPS REEL de l'information au niveau des entreprises et à tous les niveaux de l'entreprise :
 - Un consensus
 - Une solidarité (responsabilisation collective des équipes)



- Exécution accélérée d'une décision
- Dépassement de l'objectif (Fujitsu)
- Mémorisation et systématisation des méthodes de travail pour les rendre disponibles (Toyota)



26

 **FRAMATECH**

La culture de l'information
...pour surveiller son image


Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

- Le Japon attache beaucoup d'importance à son image dans les pays partenaires :
 - Opinion publique
 - Dirigeants politiques
 - Dirigeants d'entreprises
 - Intellectuels
- Présence d'un grand nombre de journalistes et de spécialistes en « **veille stratégique** »

27

 **FRAMATECH**

Exemple d'une communication efficace

Toyota : 16 millions de voitures rappelées !

Été 2009, un tragique accident décime une famille en Californie. Le tapis de sol et le système de freinage de sa Lexus est mis en cause. La firme japonaise décide de rappeler 16 millions de véhicules dans le monde entre novembre 2009 et février 2011. Dans cette crise de longue haleine, la communication du constructeur automobile est, la première année, désastreuse. Silence et rejet des responsabilités sur ses fournisseurs lui attirent les foudres médiatiques.

Courant 2010, changement radical de stratégie. Un slogan publicitaire spécifique est lancé : « une bonne entreprise répare ses erreurs, une grande entreprise en tire les leçons ». Transparence et expertise des équipes sont alors mises en avant. Toyota ouvre ses portes aux médias pour prouver que tout son talent de constructeur est mis au service de la résolution des problèmes, dans un souci de sécurité optimale de ses clients. Un changement de stratégie payant qui sauve la réputation de la marque.

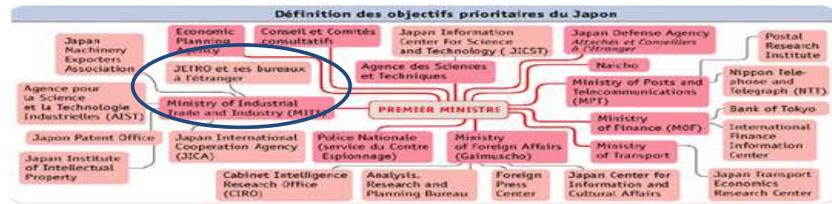
28

FRAMATECH

La culture de l'information
...une mécanique bien huilée



- DEUX principaux acteurs, organismes en dehors des structures de réflexion de l'état, pour réaliser la politique industrielle du Japon
 - Le **MITI**, Ministère du Commerce International et de l'Industrie, à l'intérieur, pour faciliter le développement des entreprises et protéger le marché domestique
 - Le **JETRO**, pour collecter et analyser toutes les informations sur les concurrents, puis les diffuser aux entreprises japonaises.



Source: Institut d'étude et de recherche pour la sécurité en entreprise

- Ce partenariat est aussi surnommé « Japan Inc » ou « super conglomérat » .

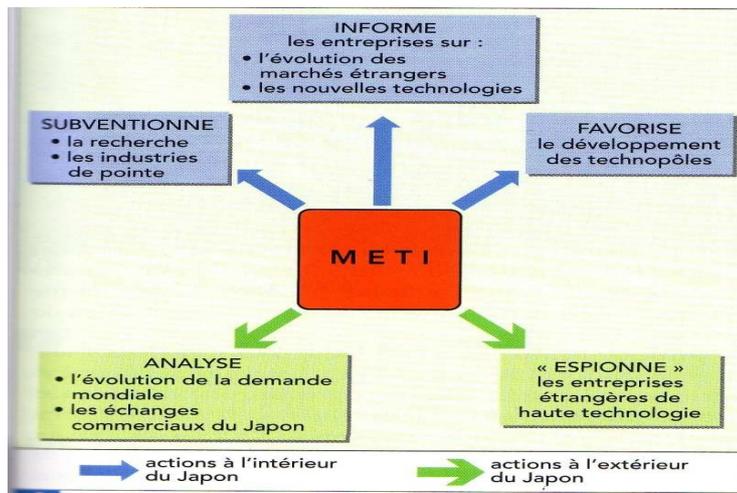
29

FRAMATECH

La culture de l'information
...une mécanique bien huilée



• Rôle du METI (Ministry of Economy, Trade and Industry)



30



FRAMATECH

La culture de l'information

...une mécanique bien huilée à l'extérieur

- Un financement « sans compter » aux Etats Unis :
 - D'un très grand nombre de lobbyistes (1000 à Washington CD)
 - De partis politiques et de projets locaux
 - Des réseaux de Chambres de Commerce
 - Des associations de région



31



FRAMATECH

La culture de l'information

...une mécanique bien huilée à l'extérieur

- Et en FRANCE ...
- En 2004, une entreprise japonaise, Index Corporation, spécialisée dans les contenus sur mobile, solutions de services mobiles et e-commerce, est devenue actionnaire principale du club de football de Grenoble.
- Pourquoi ?





32



FRAMATECH

La culture de l'information

...une mécanique qui peut se gripper

- **« Toshiba employee accused of trade theft »**,
21 oct. 2005, EE Times
- SAN JOSE, Calif. — An employee at Japan's Toshiba Corp. is reportedly said to have **sold trade secrets to a Russian official**, according to Bloomberg. The unnamed Japanese man, who worked at Toshiba Discrete Semiconductor Technology Corp., is allegedly suspected of **selling technology secrets for 1 million yen (\$8,653) from 2004-to-2005**, according to the report. He has reportedly been dismissed from his post. The information may be related to semiconductors used in military applications.



Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !

33



FRAMATECH

La culture de l'information

...une mécanique parfois dévoilée au grand jour

- **«Le pneu magique» de Michelin dérobé**
18 oct. 2005, Libération
- ...intervient alors que le championnat du monde 2005 de F1, achevé en Chine, vient de démontrer l'éclatante supériorité de Michelin sur Bridgestone, son concurrent japonais...
- ...«Il est évident qu'après quelques heures d'un "interrogatoire" poussé (analyse des empreintes, mesure des forces longitudinales et latérales, analyse des fibres de la carcasse et de la gomme...), **le pneu va livrer tous ses secrets**», diagnostique Aimé Chatard, le responsable du programme rallye chez Michelin. «De plus, ce pneu, identifié 00330539, était monté sur une jante et **équipé d'une mousse du système ATS** (antirevaison système). **Cet ensemble est donc une mine d'informations** pour ses ravisseurs.» Lesquels pourraient, en le fournissant à un concurrent, **permettre à ce dernier de s'éviter une lente et onéreuse phase de recherche.**



Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !

34



FRAMATECH

La culture de l'information

...une mécanique du « kamikaze »

- Alors que le standard GSM « Global System for Mobile Communications » représente 70% des utilisateurs de téléphones portables dans le monde, sur 100 pays, le Japon maintient son standard « Personal Digital Cellular » qui empêche les téléphones étrangers de fonctionner au Japon.
 - Repli sur soi-même,
 - Ne pas revenir sur la décision prise
 - Stratégie voulue pour protéger le marché national



35



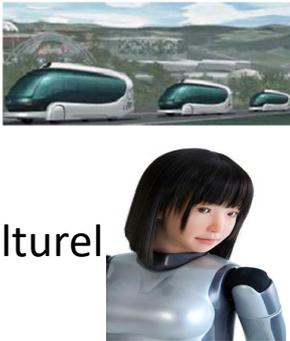
FRAMATECH

La culture de l'information

...une arme pour la guerre économique

- Le nerf de la guerre : Les investissements et l'argent
- L'arme principale est la connaissance (l'intelligence) qui s'appuie sur :
 - L'innovation
 - La productivité
 - Le taux d'épargne
 - Le consensus social et culturel
 - Le degré d'éducation





36



FRAMATECH



- En 1980, 73 % des chefs d'entreprise considéraient que les technologies nécessaires existaient déjà à l'étranger et qu'il était donc inutile de chercher à les réinventer.
- Une des principales munitions est la **veille technologique** :
 - En Push par les structures publiques
 - Un investissement permanent des entreprises : **10 à 15% des budgets R&D sont consacrés la veille technologique**
- « Surveiller » est naturel !
- « Surveiller » est un réflexe culturel !
- Le succès repose sur le facteur humain et la pratique des réseaux (influence)



37



FRAMATECH





38



FRAMATECH



Minimisation

➔

Qualité

➔

Efficacité

➔

Confort

- Ces 4 principes sont appliqués dans la méthode KAIZEN* dans le processus d'amélioration continue
- * Le mot kaizen (改善) est la fusion des deux mots japonais kai et zen qui signifient respectivement « changement » et « bon ». La traduction française courante est « amélioration continue ». En fait, par extension, on veut signifier « analyser pour rendre meilleur ». Source wikipédia

... Et le marché !



39



FRAMATECH



- Minimiser** la taille et les ressources nécessaires tout en **maximisant l'usage**
 - Exemples : voitures, miniaturisation en électronique, maisons/logements,...





40

 **FRAMATECH**

Qualité

- Le Japon mise sur la **Haute Qualité** des produits
- Le “Made in Japan “




SUBARU



Panasonic
ideas for life



SONY




Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !

41

 **FRAMATECH**

Efficacité

- Efficacité** par le principe du « Mottainai »



- Se traduit par « un sentiment de regret concernant les déchets lorsque la valeur intrinsèque d'un objet ou une ressource n'est pas correctement utilisé »
- Recherche permanente de la maximisation de l'utilisation d'un produit (ne pas gaspiller la nourriture, développer des batteries rechargeables, les énergies renouvelables,...)

Sieste



Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !

42



FRAMATECH

Confort

- La recherche du **confort** pour chaque individu



clean is happy

- Bien être
- Design
- Qualité





Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

43



FRAMATECH

Marché

- Pourquoi Toyota a mis son centre de design en France (Sophia Antipolis) ?



Prototype de la Toyota iQ étudié à Sophia Antipolis

INDUSTRIE
Toyota inaugure son centre européen de design à Sophia-Antipolis

XAVIER DESROUXE - LES ECHOX - LE 10/05/2009

La garrigue et les cigales ont remplacé le terne paysage de Zaventem, dans la banlieue de Bruxelles. Le nouveau centre de design européen de Toyota, inauguré hier à Sophia-Antipolis, près de Nice, est censé offrir « un merveilleux cadre qui doit rejaillir sur la qualité de la créativité » de la trentaine de jeunes designers de six nationalités qui y travaillent depuis trois mois, selon Shinichi Kato, vice-président exécutif de Toyota Motor, et président du conseil d'administration d'ED2 (Toyota Europe Design Development).

- Immerger les ingénieurs dans la culture régionale (design automobile en Europe) et créer des voitures « vendables » !



Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

44

 **FRAMATECH**

Japan Inc. ou le défi japonais

- Interview d'un employé japonais par Henri-François Van Aal, journaliste à la RTBF (Belgique), 1969



*Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !*

45

 **FRAMATECH**

LES ORGANISATIONS



46

FRAMATECH

L'organisation des entreprises

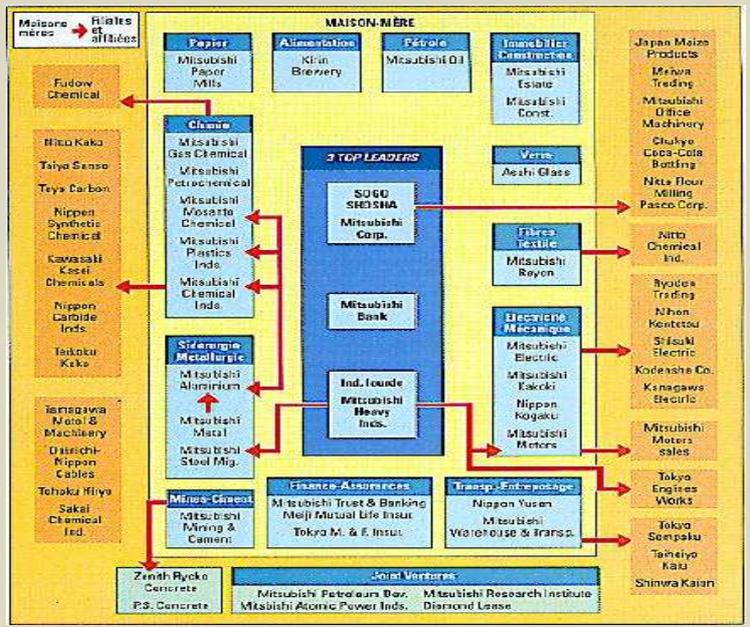


- Les grands conglomérats (les **Keiretsu**) comme MITSUI
 - Très grands groupes qui intègrent de nombreuses entreprises et de nombreux services (banques, commerces,...)
 - Environ ¼ du CA et ¼ des salariés du pays.
 - Mobilisation de capitaux pour les grandes opérations, diversité des activités (équilibre en cas de crise, reconversion rapide des salariés)
 - Fortement aidés par leurs Sogo-shoshas qui commercialisent et informent
- Les grandes entreprises comme TOYOTA, SONY
 - Puissantes & internationales
 - Activités moins diversifiées
- Le réseau des PME
 - Soumis aux grandes entreprises en leur assurant la sous-traitance
 - Représente 95% des entreprises et 75% de salariés.
 - Sert d'amortisseurs en cas de difficulté. Donc étroite dépendance

47

FRAMATECH

Le Keiretsu de Mitsubishi



48



FRAMATECH

- Depuis 2001, le Japon favorise les rapprochements d'entreprises en Cluster :

Clusters de connaissance

18

Ministère de la recherche (MEXT)

100 millions d'euros/an

Clusters industriels

17

Ministère de l'industrie (MITI)

350 millions d'euros/an

Les clusters japonais

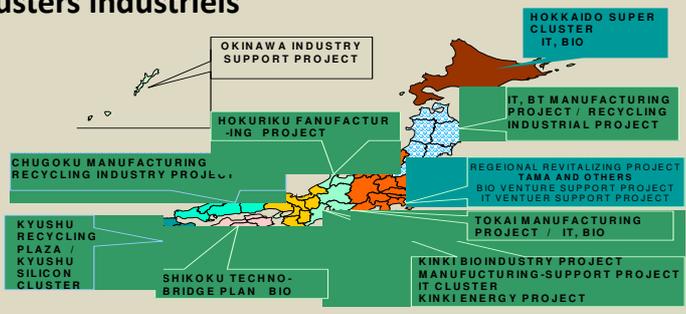


49

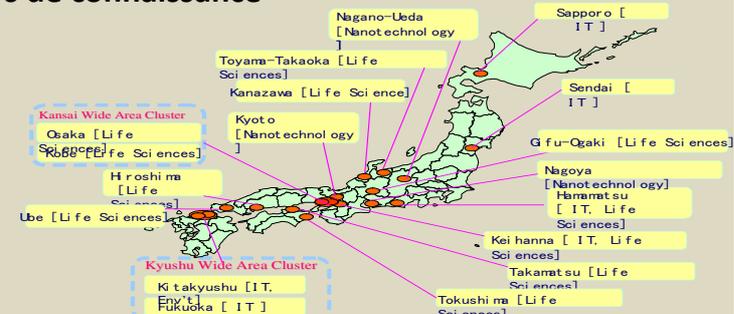


FRAMATECH

Clusters industriels



Clusters de connaissance



Les clusters japonais



50



FRAMATECH





- « **Sécuriser** » son interlocuteur ! Les Japonais n'aiment pas le risque (« security maniac »).
- Montrer sa **fiabilité** sur un projet à long terme (sérieux, constance,...)
- Montrer sa **crédibilité** (respect des engagements, des délais,...)
- Créer et entretenir une **relation de confiance** avec son interlocuteur
- Savoir **être patient** et persévérant ! (lenteur des processus de prise de décision)
- Soignez la présentation de sa société (**image**) et des produits (design) jusqu'aux plaquettes, contrats, offres,...

51



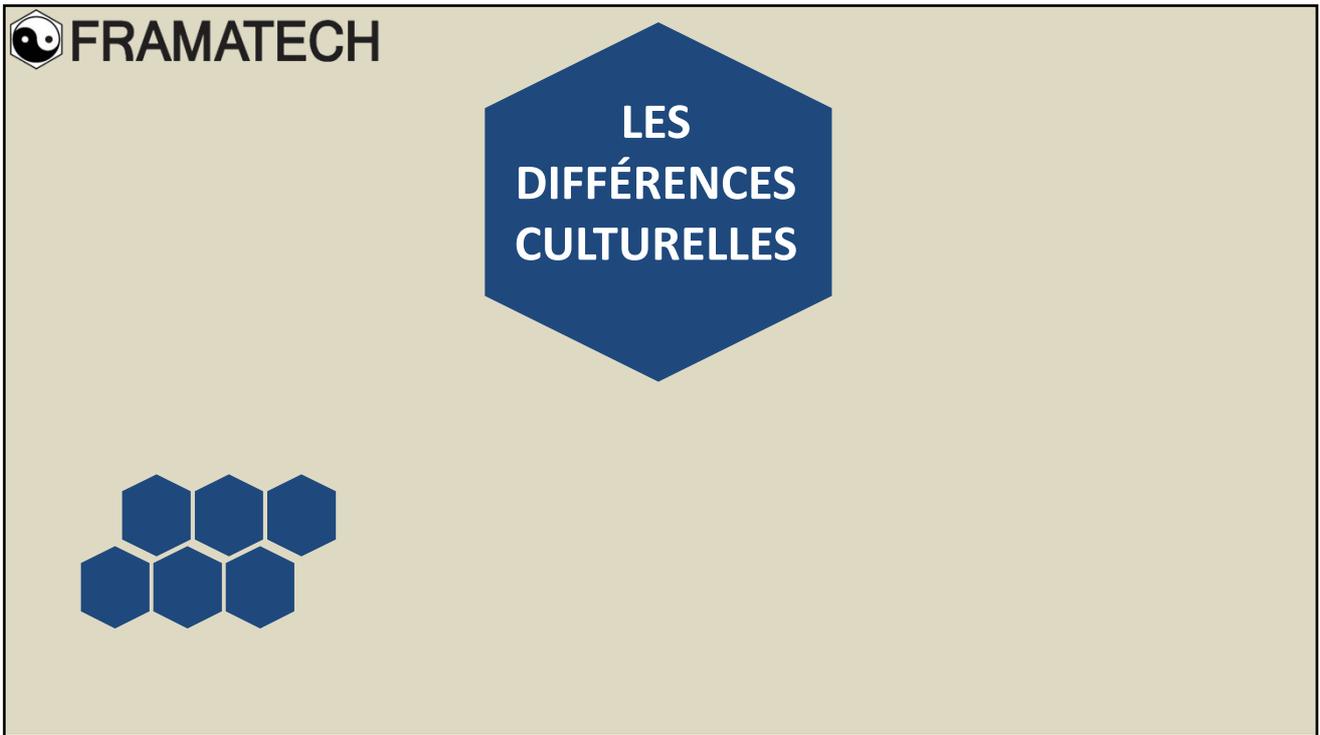
FRAMATECH



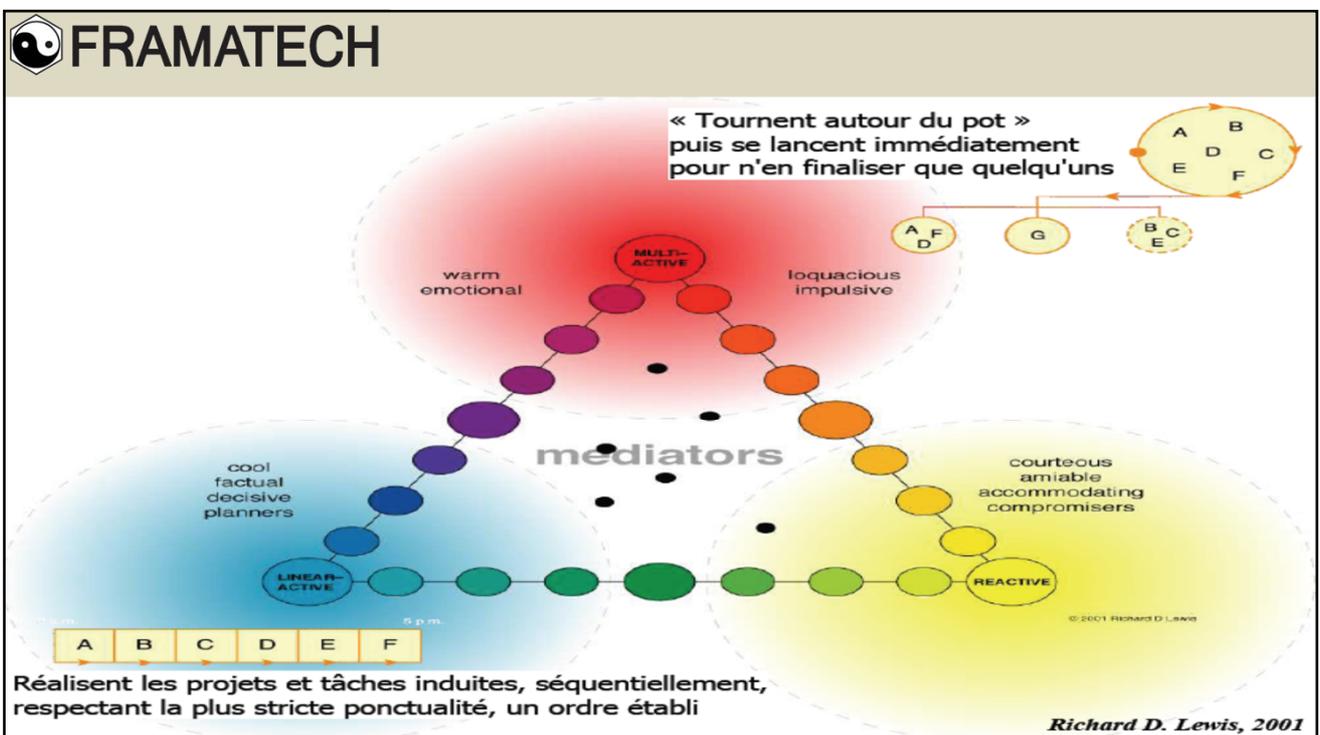


- La **satisfaction Client**
 - Le client est au centre de tout !
 - Culture du ZERO problème (maintenance préventive, planification, qualité)
- Se montrer humble & **progresser**
 - Le « *Ce n'est pas ma faute* », n'existe pas !
 - Se mettre très bas pour monter les échelons
 - Les KPI : Même dans le « rouge », on montre qu'on peut progresser !

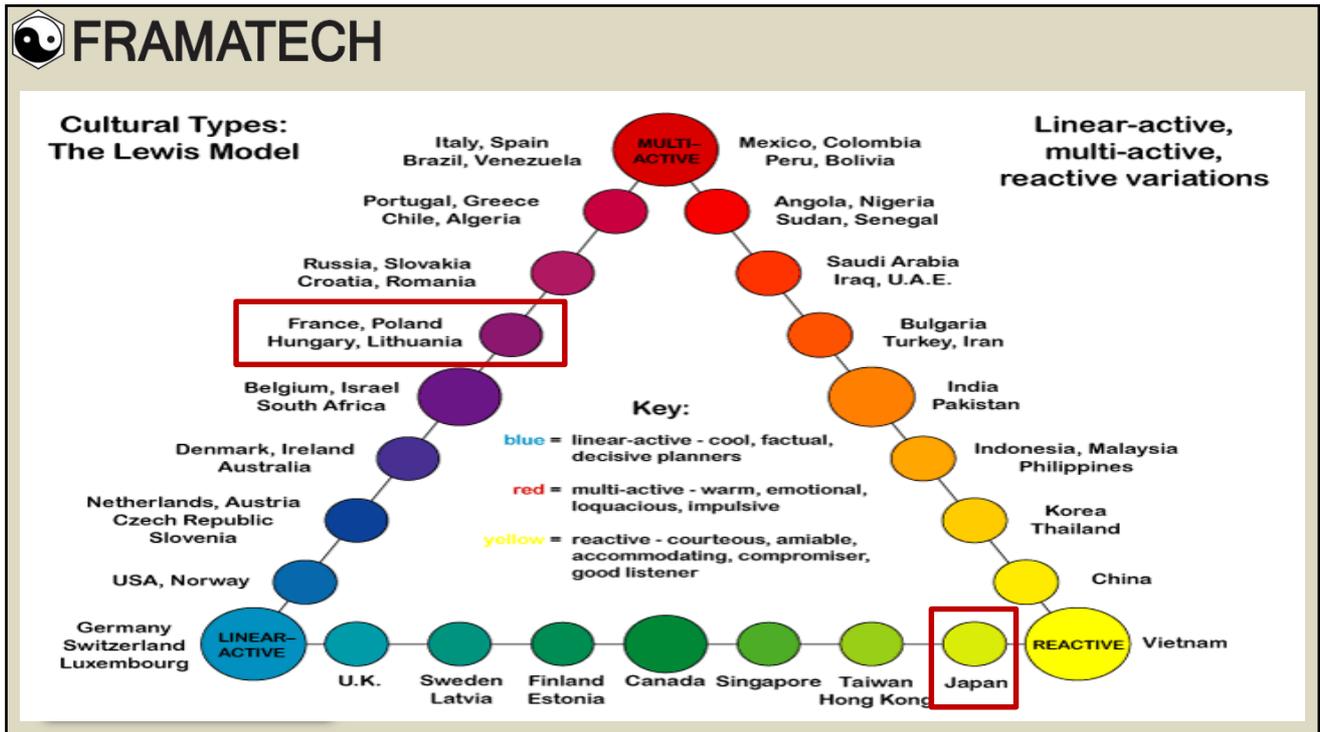
52



53



54



55

FRAMATECH

La façon d'écouter

Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

- Les gens parlent différemment, mais la façon d'écouter est également différente

Allemand

- listen well for information
- need past history and context
- take things literally
- no jokes or hard sell please
- what does it cost?
- what happens if...?
- does this sound too simple?

Japonais

- courteous, smiling listeners who never interrupt
- attend in large numbers to show solidarity and seek harmony
- don't understand much
- content less important than speaker's manner
- read between the lines
- ready to take hints

56



FRAMATECH



La façon
d'écouter et
d'agir



- Docteur Olberts, scientifique en chef dans une société chimique allemande, travaillait avec un autre scientifique - un japonais nommé Masaki - assigné pendant un an pour travailler au Dpt R&D.
- Olberts, qui avait une « pensée créative » débordante pendant le week-end, aimait les partager avec Masaki quand ils se réunissaient le lundi matin. Olberts demandait fréquemment à Masaki « Que pensez-vous qu'il arriverait si on essayait ça ou ça ? » Masaki répondait toujours : « je ne sais pas ».
- Le problème est que chaque vendredi Masaki apportait toujours à Olberts, les résultats d'une expérimentation. Olberts, qui ne lui avait pas demandé de le faire, devenait de plus en plus frustré, les semaines passant.
- *Pouvez vous expliquer ?*

57



FRAMATECH



La façon
d'écouter et
d'agir



- Réponse
- Les allemands, quand ils sont appelés à faire quelque chose, s'attendent à recevoir des instructions claires avec beaucoup de détails sur le contexte.
- Le japonais, lui, s'attend à ce que des ordres soient donnés sous la forme d'allusions.
- Masaki a pensé qu'Olberts le chargeait poliment d'effectuer les expériences.

58

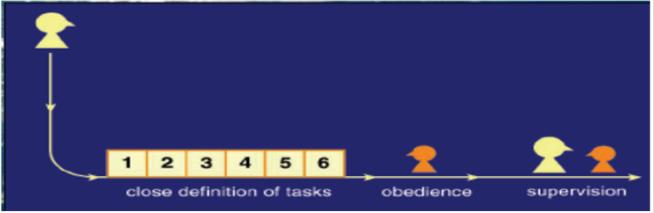


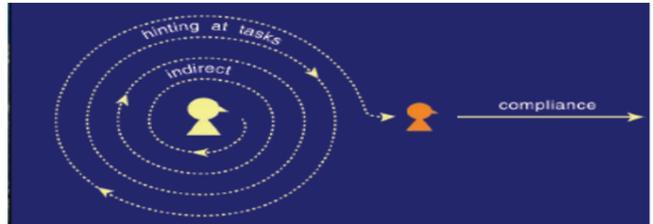
FRAMATECH

La façon
d'écouter et
d'agir



- Si on compare les styles de langage du management allemand et japonais, on met en évidence le contraste suivant :
- Allemand :


- Japonais :



59



FRAMATECH

La façon
d'écouter et
d'agir



- Conclusion
- **Le tacite l'emporte largement sur l'explicite** qui signifierait à un interlocuteur qu'il est incapable de comprendre, et lui ferait perdre la face !

60



FRAMATECH

LA VEILLE
TECHNOLOGIQUE
AU & SUR LE JAPON



61



FRAMATECH

Notion de
protection de
l'information



- Matérielle
 - Les bâtiments (contrôle d'accès, vidéosurveillance, biométrie,...)
 - Les données (cryptage, péage, autorisation, coffre-fort,...)
- Immatérielle
 - Sensibilisation permanente des personnels (comportement)
 - Barrières naturelles (distance, langue, écriture,...)

62



FRAMATECH

Les sources d'information

Les sources formalisées (papier & électronique)

La presse

Au Japon

47 millions de quotidiens publiés - dimanche compris- avec un taux de portage sur abonnement de 92%

570 journaux pour 1000 habitants



Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

Nihon Keizai Shinbun, ou simplement Nikkei, est le quotidien économique majeur à l'échelle mondiale. Par la diffusion, il est sans conteste le plus important quotidien économique du monde. [Wikipédia](#)

63



FRAMATECH

Les sources d'information

Les sources formalisées (papier & électronique)

Travaux de recherche

Brevets

Au Japon

<https://www.jstage.jst.go.jp/browse#>



<http://www.jpo.go.jp>





Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

64



FRAMATECH

Exemple de démarche de renseignement au Japon

- Question : Connaître les nouvelles technologies de transport du gaz
 - Hydrate de gaz synthétique (GNH)
 - Gaz comprimé (GNC)
 - Micro-chaine de gaz naturel liquéfié (Microchaîne GNL)

- Limiter la recherche :
 - Au moteur Google
 - Uniquement les sites « *.jp »
 - Sur les 3 dernières années



65



FRAMATECH

Exemple de démarche de renseignement au Japon

- Comparaison de résultats sur Google

	En anglais de France avec « .jp »	Résultats	En anglais et japonais du Japon	Résultats
NGH	"natural gas hydrate"	93	天然ガスハイドレイト "natural gas hydrate"	706 902
	"hydrate gas" transportation	19	天然ガスハイドレイト 輸送	24
			"hydrate gas" 輸送	326
CNG	"compressed natural gas"	552	"compressed natural gas" 圧縮天然ガス	38400 11000
	"compressed natural gas" transportation	61	"compressed natural gas" 輸送	5520
			圧縮天然ガス輸送	2222
	"compressed natural gas" supply chain"	10	"compressed natural gas" サプライチェーン	215



66

FRAMATECH

Exemple de démarche de renseignement au Japon

Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

- Résultats sur J-STAGE (information scientifique et technique), restreints au champs « keywords »

En anglais, dans le champ « keywords »	Résultats	En japonais, dans le champ « keywords »	Résultats
"natural gas hydrate"	19	天然ガスハイドレイト	78
"compressed natural gas"	20	圧縮天然ガス	113
"Liquefied natural gas"	16	エルエヌジー	92

67

FRAMATECH

Exemple de démarche de renseignement au Japon

Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

- Résultats sur JPO (brevets)

En anglais sur JPO	Résultats	En japonais sur JPO	Résultats
"natural gas hydrate"	15	NGH	93
"compressed natural gas"	41	圧縮天然ガス	140
Liquefied natural gas	227	液化天然ガス	503

68

 **FRAMATECH**

Les sources d'information

Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

Les sources officielles en France

- Banques
- Business France & Ambassades
- CCIs
- JETRO en France (Paris et Lyon). Attention !!

Les sources officielles au Japon

- New Energy and Industrial Technology Development Organization (NEDO)
- KEIDANREN (Japan Business Federation) – *(Eq medef)*
- KEIZAI DOYUKAI (Japan Association of Corporate Executives)
- JEITA *Japan Electronics and Information Technology Industries Association*

69

 **FRAMATECH**

Le réseau humain

Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

Les sources non officielles en France

- Diaspora japonaise
- Experts français ayant une large expérience du Japon

Les sources non officielles au Japon

- Français expatriés au Japon
- Japonais(es) ayant travaillé en France

70

FRAMATECH

Reprenons l'étude du gaz
Le réseau humain !

Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

- 1^{er} objectif : Atteindre rapidement les décideurs de Mitsubishi & Matsushita (équipementiers)

Régis, français trilingue (japonais & anglais)

- Technico-commercial
- Chez un équipementier, fabricant d'alliages Nickel utilisés dans les cuves de méthanier

Appelle son collègue japonais, Hatsuko, bilingue anglais

- Technico-commercial
- Auparavant, a travaillé pour Ishikawajima-Harima Heavy Industries (dont une BU en construction navale)

Sont en contact avec plusieurs acteurs du transport maritime du gaz au Japon dont Mitsubishi Heavy Industry et Matsushita Electric.

Régis laisse à la main à Hatsuko (japonais) pour obtenir les rendez-vous

- Hatsuko et Régis réalisent la 1^{ère} rencontre
- Régis représentant Framatech (avec carte de visite)

71

FRAMATECH

Reprenons l'étude du gaz
Le réseau humain !

Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

- 2^{ème} objectif : Atteindre les « Utilities »

Jalel, tunisien

- Partenaire de plus de 20 ans
- Installation et maintenance d'installation au gaz

Me met en contact avec un expert algérien

Ali,

- 20 ans d'expérience dans le gaz et au Japon
- Connait les 3 principaux acteurs du gaz au Japon : Tokyo Gas, Osaka Gas et SEITO

Ali connaît personnellement le Directeur de JGC (Japan Gas Corporation)

- Organisme de coordination
- Poids moral dans l'écosystème au Japon
- Excellente connaissance des acteurs et des projets

Il le rencontrera 2 semaines plus tard lors d'un déplacement au Japon

72

 **FRAMATECH**

Bilan méthodologique de la recherche d'informations au Japon

Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

Données formelles

Adapter sa recherche aux barrières (langue & protection des données)

Données informelles (terrain)

Disposer d'un cœur de réseau capable d'accéder rapidement aux décideurs et prescripteurs

Exploitation

Décryptage culturel

Analyse

Scénarisation de stratégies



73

 **FRAMATECH**

Autres outils de la veille sur et au Japon

Pour gagner, faites donc jouer Framatech !

- Le rapport d'étonnement (selon le modèle japonais)
- Il s'agit de consigner quelques faits, impressions, intuitions, sans souci de hiérarchie ou d'utilité.
 - Certaines entreprises françaises ont exigé le rapport d'étonnement écrit de leurs cadres envoyés à l'étranger. A défaut, les frais de déplacement ne sont pas remboursés ! (Saint Gobain)
 - D'autres attendent un simple rapport verbal après la visite d'une usine. Les meilleurs informateurs sont récompensés par une prime ! (Danfoss Watercontrols, Vetoquinol)

74



Autres outils de
la veille sur et au
Japon



- Les video & photos
- Dans les années 70, nous avons vu « débarquer » les japonais aux salons de l'automobile en Europe, avec appareils photo et caméras.

Cela faisait sourire les français !!

75



Conclusion



Le Japon se situe à la convergence
d'une boulimie d'informations, de technologies, ...



76

FRAMATECH

... et des jeux !

Conclusion

Takeshi's Castle



*Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !*

77

FRAMATECH

Toute sorte de jeux !

Conclusion



*Pour gagner,
faites donc jouer Framatech !*

78

CYCLE INTERCULTUREL



FRAMATECH

Une offre de formations adaptée à vos situations professionnelles



FRAMATECH S.A. au capital de 38112 Euros

Etudes & mises en œuvre de stratégies industrielles internationales - Hautes Technologies

4 Boulevard d'Arras - 13004 Marseille - France

Tél. +33 491 95 55 70 | Mail : contact@framatech.fr | Web : www.framatech.fr

Organisme de formation n° 93060115506 – Siret 344 351 879 00046 – NAF : 7112B