

Thibault LECLERCQ  
François-Olivier GIROUD

# L'IMPLANTATION DES ENTREPRISES FRANCAISES AU JAPON

Mémoire dirigé par M. Olivier de la Villarmois

Maîtrise, option Finance Contrôle

*année 2003*



## **Remerciements :**

Nous tenons à remercier :

Madame Mathilde BENDLER – Conseillère Expert Japon – CCI de Lille

Monsieur Jean Marc WEISS – OMNITEC JAPAN

Monsieur Pierre SAVARY – Representative Director – Nanalem KK

Et tout particulièrement M.Olivier de la Villarmois – IAE Lille

# SOMMAIRE

SYNTHESE .....	5
INTRODUCTION :.....	6
<b>CHAPITRE 1 . L'IMPLICATION FRANÇAISE AU JAPON .....</b>	<b>7</b>
A. <u>PHOTOGRAPHIE DE LA SITUATION ACTUELLE</u> .....	7
B. <u>LES IMPLANTATIONS PIONNIERES</u> : .....	8
C. <u>LE DECOLLAGES DES IMPLANTATIONS DANS LES ANNEES 80.</u> .....	9
D. <u>RENFORCEMENT ET DIVERSIFICATION DES INVESTISSEMENTS FRANÇAIS DANS LES ANNEES 90.</u> .....	10
<b>CHAPITRE 2 .LES FORMES D'IMPLANTATION .....</b>	<b>11</b>
A. <u>LA VENTE DIRECTE</u> .....	11
a) <i>Définition</i> .....	11
b) <i>Fonctionnement</i> .....	11
c) <i>Avantages</i> .....	11
d) <i>Inconvénients</i> .....	11
e) <i>Quand opter pour la vente directe ?</i> .....	11
B. <u>L'AGENT COMMERCIAL</u> .....	12
a) <i>Définition</i> .....	12
b) <i>Fonctionnement</i> .....	12
c) <i>Avantages</i> .....	13
d) <i>Inconvénients</i> .....	14
C. <u>LE REPRESENTANT SALARIE</u> .....	14
a) <i>Définition</i> .....	14
b) <i>Fonctionnement</i> .....	15
c) <i>Avantages</i> .....	15
d) <i>Inconvénients</i> .....	15
e) <i>Quand opter pour un représentant salarié ?</i> .....	15
D. <u>LE BUREAU DE REPRESENTATION (CHUZAI JIMUSHO) ET LA SUCCURSALE (SHITEN)</u> .....	16
a) <i>Définition</i> .....	16
b) <i>Fonctionnement</i> .....	16
c) <i>Avantages</i> .....	16
d) <i>Inconvénients</i> .....	17
e) <i>Quand opter pour ces solutions ?</i> .....	17
E. <u>LA JOINT VENTURE</u> .....	18
a) <i>Définitions</i> .....	18
b) <i>Avantages</i> .....	18
c) <i>Inconvénients</i> .....	19
d) <i>Quand opter pour une joint-venture ?</i> .....	19
F. <u>LA FILIALE</u> .....	20
a) <i>Définition de la filiale</i> .....	20
b) <i>Fonctionnement</i> .....	20
c) <i>Avantages</i> .....	20
d) <i>Inconvénients</i> .....	21
e) <i>Quand opter pour la filiale commerciale ?</i> .....	21
<b>CHAPITRE 3 . L'IMPLANTATION A L'ETRANGER.....</b>	<b>22</b>
A. <u>GENERALITES</u> .....	22
B. <u>LE TRANSFERT DES FACTEURS CLES DE SUCCES</u> .....	22

<b>CHAPITRE 4 . LE JAPON : UNE CULTURE AUX ANTIPODES DE LA CULTURE OCCIDENTALE.....</b>	<b>23</b>
<i>A. <u>LES DIFFERENCES CULTURELLES ESSENTIELLES</u> .....</i>	23
<i>B. <u>LA FINANCE AU CŒUR DE LA VIE DE L'EMPLOYE</u>.....</i>	24
<i>C. <u>LE MARKETING ET LA COMMUNICATION</u>.....</i>	24
<i>D. <u>LA DISTRIBUTION ET LA COMMERCIALISATION</u> .....</i>	26
<i>E. <u>LES ORGANISATIONS JAPONAISES</u> .....</i>	26
<b>CHAPITRE 5 . PENETRER LE MARCHÉ.....</b>	<b>27</b>
<i>A. <u>LES 7 PIEGES A EVITER :</u> .....</i>	27
<i>B. <u>LES PROBLEMES PRINCIPAUX RECENSES PAR LES CHEFS D'ENTREPRISE</u> .....</i>	29
<i>C. <u>LES KEIRETSU : DES BARRIERES A L'ENTREE QUI COMMENCENT A SE LEVER</u> .....</i>	31
<i>D. <u>LES CHOIX DE STRUCTURES D'IMPLANTATION LES PLUS UTILISEES</u> .....</i>	32
<i>E. <u>LES RECOMMANDATIONS :</u> .....</i>	33
<b>CHAPITRE 6 . LA PRATIQUE .....</b>	<b>34</b>
<i>A. <u>TEMOIGNAGE D'UNE CHEF D'ENTREPRISE QUI A PUS'IMPLANTER AU JAPON</u>.....</i>	34
<i>B. <u>CARREFOUR AU JAPON</u> .....</i>	37
<i>a) <u>La consommation au Japon</u> .....</i>	38
<i>b) <u>Un programme minutieusement organisé</u> .....</i>	38
<i>c) <u>Les réactions de quelques PME portées</u> .....</i>	38
<i>C. <u>EGIS</u>.....</i>	39
<i>a) <u>Présentation EGIS</u>.....</i>	39
<i>b) <u>Le marché du Japon</u> .....</i>	39
<i>c) <u>Implantation de la France au Japon</u>.....</i>	39
<i>d) <u>Les nouveaux enjeux de la présence française au Japon</u>.....</i>	40
<i>e) <u>Conditions idéales pou s'implanter au Japon</u>.....</i>	41
<i>D. <u>EXEMPLES DE MISSIONS ACCOMPLIES</u>.....</i>	42
<i>a) <u>Implantation d'entreprises au Japon en partenariats</u> .....</i>	42
<i>b) <u>Implantation au Japon sous forme de filiale</u> .....</i>	42
<i>c) <u>Décomposition du prix de revient des voitures japonaises avec 2 exemples</u>.....</i>	43
<i>d) <u>Mise en place d'une veille systématique sur le Japon</u>.....</i>	43
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>44</b>

## SYNTHESE

Although Japan opened its borders to foreign investments more than a century ago, it seems still very hard for overseas companies to succeed in this country. Many of those who tried get into trouble and had to close, but this failure can not be attributed only to the critical economic situation faced by Japan since a decade, there are obviously specific conditions that make it difficult. Our goal is not to propose the “ideal solution” to succeed in Japan but rather to analyze and identify what constitute a barrier or a risk for this kind of project.

First of all, we set a short overview of the French companies established in Japan: who are they, what sector is doing well, what entry mode have they chosen. We try to draw the development of those investments over the time, and to figure out what are presently the main moves and trends.

Then we turn to Japan itself, its specificities as an individual market. The very first statement we can set is that obviously Japanese culture is very far from the French one and that understanding those differences constitutes the basis of understanding companies’ failures. We’ll see some particular points such as marketing, communication strategies, distribution and sales.

Then we’ll provide a few advises, which in no way constitute a receipt for success but which should be considered as highlights. This has been build through real case studies, interviewing managers. We identified what is a real barrier to enter the Japanese market

Bien que le Japon ait ouvert ses frontières plus que dans tout le siècle précédent, il semble qu’il soit encore très difficile pour des entreprises occidentales de réussir dans ce pays. Beaucoup de celles qui essaient ont des problèmes et se retrouvent obliger de fermer, mais cet échec ne peut être attribué seulement à la situation économique critique à laquelle fait face le Japon depuis une dizaine d’années. Il y a des conditions spécifiques qui rendent l’implantation difficile. Notre but n’est pas de proposer une solution idéale pour réussir au Japon mais d’analyser et d’identifier ce qui constitue une barrière ou un risque pour ce genre de projet.

Avant tout, nous établissons un court état des lieux de la situation actuelle des compagnies françaises implantées au Japon : qui sont-elles, dans quel secteur agissent-elles, quel mode d’entrée ont-elles choisi. Nous essaierons de montrer l’évolution de ces investissements à travers le temps et présenter les nouveaux arrivants et les nouvelles tendances.

Alors, nous nous retournerons vers le Japon, ses spécificités comme marché individuel. Les premiers éléments nous amènent à penser que la culture japonaise est très éloignée de la culture française et ces différences constituent la base de l’échec d’incompréhension des entreprises. Nous verrons quelques points particuliers tel que le marketing, la stratégie de communication, la distribution et les ventes.

Nous donnerons quelques conseils qui ne constituent pas une recette pour le succès mais devraient être considérés comme des éclairages. Ils ont été tirés de réels cas d’étude, d’interviews de managers. Nous avons identifié quelles sont les réelles barrières pour entrer sur le marché japonais.

## INTRODUCTION :

A l'heure de la mondialisation des échanges et des capitaux, il apparaît obligatoire à une entreprise qui se veut globale d'être présente sur tous les marchés. Cependant le développement à l'étranger se traduit souvent par un échec. Les démarches de développement des entreprises à l'international sont rarement adaptées à leurs ambitions.

Le Japon est un marché intéressant pour la grandeur de son marché et sa puissance économique et industrielle. Néanmoins, beaucoup de freins restreignent l'approche de ce marché. Ils sont autant cognitifs que pratiques et nous nous appliquerons à montrer les pièges à éviter et les techniques à privilégier. En effet, les questions que nous allons nous poser sont les suivantes :

- Quels sont les différentes façons de s'implanter au Japon pour une entreprise française ?
- Quels sont les problèmes de management survenant lors de la mise en place de la stratégie de développement au Japon ?
- Comment pallier aux problèmes de management impliquant des aspects socioculturels, géopolitiques, démographiques et stratégiques ?

Nous nous intéresserons plus particulièrement à l'aspect pratique de la démarche d'implantation au Japon, c'est à dire ce que doivent entreprendre les managers pour réaliser une bonne et durable implantation.

Notre démarche se situe à la fois en amont de l'implantation, c'est-à-dire au moment de la décision mais aussi lors de l'implantation elle-même. Nous verrons rapidement les différentes formes que peuvent prendre les représentations et les implantations des entreprises françaises au Japon, ce qu'elles permettent et leurs limites. Ensuite, nous nous attacherons à montrer les différences essentielles du marché japonais (consommateurs, employés management...).

# CHAPITRE 1. L'IMPLICATION FRANÇAISE AU JAPON

## A. PHOTOGRAPHIE DE LA SITUATION ACTUELLE

La France est devenue en quelques années l'un des partenaires majeurs du Japon en matière d'investissement international. L'opération Nissan/Renault, outre le poids conséquent qu'elle pèse dans nos investissements internationaux, a permis une prise de conscience de l'immense potentiel de l'archipel.

Les années 1999 et 2000 ont été des années fastes pour les investissements français au Japon grâce à des opérations importantes. La France était devenue le premier partenaire du Japon en terme d'investissement. L'année du Japon en France n'y est sans doute pas étrangère. L'année 2001 montre un certain recul de la position des entreprises françaises. Cette période se caractérise par une consolidation des positions, mais permet tout de même à placer la France au deuxième rang des investisseurs au Japon.

Les implantations françaises se regroupent le plus souvent dans la région de Tokyo, 87% des 451 implantations françaises se trouvent dans la capitale nipponne. Elles concernent tous les secteurs :

- Technologie de l'information et communication :
  - o Ex : Alcatel, Gemplus, Infogrames, Oberthur Card Systems et Digigram
- Les biens de consommation :
  - o Ex : Boucheron, Boisset, Lorcors, Fauchon, Kenzo
- Les services
  - o Ex : JC Decaux, Cardif, Lyreco
- L'environnement :
  - o Ex : Vivendi Environnement, Ecobilan, Europlasma
- L'industrie :
  - o Ex : Arcelor, Valéo, Lafarge

2001 témoigne d'un retour aux opérations de fusions-acquisitions :

- Lafarge sur ASO dans le sud-ouest du Japon (Kyunshu)
- Kenzo et PSA sur leur distributeur local
- De Dietrich sur son partenaire local

Nous assistons par ailleurs à la mise en place d'une méthode française, sans doute mieux adaptée à la culture japonaise que l'américaine. Les entreprises françaises privilégient les alliances au rachat.

Ex : Valéo et Ichikoh  
Nikon et Essilor  
Renault et Nissan

2002 a été marquée par des investissements majeurs :

- Chanel rachète des actifs (immeubles)
- Renault porte sa participation à 44,4% dans Nissan
- Schneider Electric mène une OPA amicale sur Digital Electronics
- Crédit Agricole, Bongrain, Saint Gobain et Air Liquide (poursuite du développement)

Le marché japonais n'est pas, pour les entreprises qui s'implantent, un marché supplémentaire mais il devient souvent leur premier ou deuxième marché à l'exportation donnant un caractère stratégique à la destination.

Le rythme d'implantation des entreprises françaises se situe aux alentours de 20 implantations par an sur la période 1990 – 2003 alors qu'il n'était que de la moitié pour la période 1980-1990.

Longtemps les entreprises françaises se sont contentées de vendre au Japon à partir de la France, ne préférant pas investir sur un marché dont le retour sur investissement très long ne laissait la place qu'aux entreprises capables de soutenir un effort d'implantation sur plusieurs années. Pour cette raison la forme des implantations dominantes était celle des bureaux de représentation dans les années 1980.

Par la suite, la forme des filiales s'est imposée lorsque les stratèges des entreprises françaises ont décidé de considérer le marché nippon non pas comme un revenu complémentaire à travers les exportations mais comme un marché de première importance. Les bureaux de représentation ont été délaissés depuis le début des années 1990, pour des structures reflétant les ambitions des entrepreneurs français prenant la forme de filiales.

Avec 5,7 milliards de dollars pour le premier semestre 1999, les investisseurs français dans l'archipel ont brusquement changé d'échelle. Ils se positionnent juste derrière les Etats-Unis. La France a participé au mouvement de fusions-acquisitions qui se développe et qui prend désormais comme cibles des sociétés japonaises de plus grande taille.

L'implantation des entreprises françaises était autrefois limitée à des secteurs où il n'existait pas une offre japonaise crédible (l'aéronautique, l'agro-alimentaire, le nucléaire, les produits de luxe). Une des raisons de cette situation tenait au fait que d'une part les entreprises étrangères se voyaient refuser l'accès à certains domaines du fait des réglementations (assurances, service aux collectivités). D'autre part les entreprises françaises n'avaient pas évalué l'intérêt stratégique du Japon et ne voulaient pas se confronter à leurs concurrents japonais de front.

Une enquête réalisée par le PEE de Tokyo nous donne les grands traits de la répartition sectorielle des implantations. Le PEE a distingué le secteur des services (prestations de services au Japon), celui de l'industrie (production de biens au Japon), et celui du commerce (activités d'importation depuis la France).

Aujourd'hui, la situation a changé et presque tous les secteurs de l'économie japonaise ont reçu des investissements français. Les exceptions qui demeurent, selon la nomenclature française sont : l'agriculture, les mines, et au sein du secteur manufacturier les produits pétroliers.

## **B. LES IMPLANTATIONS PIONNIERES :**

Les implantations de longue date reflétaient bien un commerce franco-japonais non pas intra-branche comme actuellement mais limité aux secteurs pour lesquels les deux pays se complétaient. La toute première implantation française fut la société l'Air Liquide fondée en



1902, qui commença la production d'oxygène au Japon en 1905 puis se développa rapidement dans le monde entier. La réussite d'Air Liquide tient à son avance technologique que l'entreprise entretient en investissant beaucoup dans la R&D. Les années cinquante, soixante et soixante-dix sont marquées par l'arrivée des grands groupes français :

L'aéronautique : Aérospatiale (1973) et Airbus (1971) ne rencontrent pas de concurrence locale car l'occupation américaine avait pris soin de démanteler l'industrie aéronautique de par son caractère militaire et pour s'assurer un marché dans le futur.

Le nucléaire : la France est leader mondial dans le nucléaire. La Cogema qui est présente au Japon depuis 1970, possède une position dominante dans le commerce d'uranium enrichi entre la France et le Japon et le retraitement des déchets nucléaires des centrales japonaises car les deux pays ont adopté après les chocs pétroliers une politique d'indépendance énergétique. Le groupe est aujourd'hui l'un des premiers exportateurs français au Japon, avec un chiffre d'affaires réalisé en 1997 de 3,6 milliards de francs, soit 11% du chiffre d'affaires du groupe. Les dix producteurs japonais d'électricité nucléaire sont notamment clients de la Cogema.

La banque : La quasi-totalité des banques françaises s'implantent avant la fin des années 70. Actuellement, on dénombre 11 établissements bancaires français présents au Japon tels que la BNP, la Société Générale, le Crédit Agricole Indosuez, le CCF, le Crédit Lyonnais. L'attrait de Tokyo devenu un temps la première place financière mondiale a accéléré ce mouvement d'implantation.

La Chimie : Ce secteur tient une place très importante dans les exportations et investissements français au Japon. Sont présents : Sanofi, Rhône Poulenc (1967), Elf Atochem (1977).

### *C. LE DECOLLAGE DES IMPLANTATIONS DANS LES ANNEES 80.*

L'industrie de la santé : Les groupes comme Fournier, Bio-Mérieux, Centre de recherche Mérieux ou L'Oréal sont présents pour profiter du marché offert par le vieillissement de la population japonaise et l'engouement des jeunes pour les cosmétiques.

Les services : Ils ne sont pas en reste comme le témoignent dans les ressources humaines Eco, les cabinets de consultants, l'hôtellerie à travers Accor, le Club Méditerranée, les voyages avec Air France précurseur en 1952.

L'assurance : Les acteurs de l'assurance sont assez bien implantés. Les compagnies d'assurance UAP, AGF, AXA, GAN ne pouvaient négliger le marché japonais qui demeurait rentable de par sa taille malgré une réglementation défavorable pour les étrangers à l'époque.

La mode et le luxe : Les années 1980 voient se confirmer la tendance à l'établissement d'entreprises de la mode et du luxe : Chanel, Baccarat, Hermès et surtout le groupe LVMH qui arrive en 1987. Il réalise aujourd'hui 25% de ses activités avec le Japon, ses produits se sont imposés grâce à l'image de l'art de vivre français qu'ils véhiculent.

L'agro-alimentaire : La France premier exportateur de produits agro-alimentaires exporte énormément au Japon qui n'est pas auto-suffisant en la matière. Il y a les succès du vin (Pernod Ricard, Remy), de l'eau (Perrier) et plus récemment du fromage (Bresse Bleu). Sont

aussi présents des acteurs généralistes comme Danone qui vient de monter une joint-venture avec Aji no Moto, Sopexa spécialiste de l'import-export agro-alimentaire.

#### *D. RENFORCEMENT ET DIVERSIFICATION DES INVESTISSEMENTS FRANÇAIS DANS LES ANNEES 90.*

Les industries de loisirs : Avec la baisse du temps de travail, l'accès aux voyages, les Japonais redécouvrent la notion de plaisir. Une entreprise française comme le Club Méditerranée a su attirer le public japonais dans sa superbe réalisation sur l'île d'Okinawa. Les jeux sur console et ordinateurs, point fort des Japonais ont vu l'intrusion de la French Touch représentée par Ubi Soft.

Le BTP : Il faut reconnaître que ce secteur reste encore largement réservé aux entreprises japonaises mais un début d'ouverture permet aux Français de prendre position soit en temps que maître d'oeuvre ou fournisseur de matériaux. Tel est l'exemple de la conception du nouvel aéroport international d'Osaka à laquelle a participé l'organisation des Aéroports De Paris (ADP). Il ne faut pas non plus oublier la construction en 1994 d'un centre pour les cargos à Yokohama dont des parties importantes sont dues à la CTM. De nombreuses PME comme Siplast savent par leurs produits de qualité s'imposer dans des niches de marché.

L'automobile : Au Japon, l'automobile est touchée de plein fouet par la crise économique. Longtemps, la France traditionnellement largement excédentaire dans son secteur automobile n'a été présente au Japon que par des importateurs marginaux et par la présence du fabricant de pneumatiques Michelin qui depuis 1975 est implanté à travers sa joint-venture avec Okamoto. Depuis les années 90, Peugeot commence à se faire connaître du public japonais, mais c'est surtout l'alliance Renault Nissan qui a été le coup de tonnerre dans ce secteur. Nissan 2ème constructeur japonais tombait sous le contrôle du français Renault. Dans ce contexte favorable, les équipementiers français (Valéo, Sommer Allibert), ont accéléré leur politique de collaboration avec leurs homologues japonais.

La distribution : Le prix des terrains, les réglementations et les habitudes des Japonais d'une consommation de proximité ont longtemps dissuadé les implantations dans le domaine de la distribution. Aujourd'hui la donne a changé et des acteurs comme Carrefour, forts de leur expérience dans d'autres pays asiatiques se lancent au Japon. C'est aussi le cas dans la distribution spécialisée avec Sephora, la chaîne de magasins parfumeries appartenant à LVMH qui vient d'ouvrir sa première antenne en plein coeur de Ginza à Tokyo.

Les services aux collectivités : Le groupe français Vivendi s'est allié avec la maison de négoce Nippon Marubeni pour entrer au Japon sur le marché de la fourniture d'énergie, le traitement des eaux et des déchets, avec l'objectif de devenir le numéro un local. Les deux groupes vont mettre en place une joint-venture, baptisée "Marubeni Vivendi Environnement", qui tente de profiter de l'entrée en vigueur en 2001 d'une nouvelle législation japonaise autorisant les collectivités locales, à confier la gestion des eaux et déchets à des sociétés externes privées.

## **CHAPITRE 2 .LES FORMES D'IMPLANTATION**

### **A. LA VENTE DIRECTE**

#### **a) Définition**

La vente directe à l'exportation consiste pour une entreprise à réaliser des ventes et à assurer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son territoire domestique sans avoir de structure, de représentant ou d'intermédiaire sur place.

#### **b) Fonctionnement**

La vente directe à l'exportation peut se faire par des canaux assez variés. En voici quelques-uns :

l'appel d'offre international, le marketing direct par l'intermédiaire du téléphone, du fax, du publipostage, des mailings électroniques, de la vente à distance (vente par correspondance, téléachat, ...). Par ce biais, l'entreprise peut établir un contact direct et personnel avec un grand nombre de prospects identifiés à travers le monde entier et leur proposer une offre ciblée. Les investissements financiers sont minimes et les barrières géographiques levées. Cependant les barrières psychologiques et culturelles restent encore un frein à ce mode de distribution ; la participation à des manifestations commerciales (foires, salons...).

#### **c) Avantages**

Les trois principaux avantages liés à la vente directe sont les suivants : Investissements financiers de départ limités puisque aucun réseau commercial n'est mis en place ; augmentation de la marge bénéficiaire et de la rentabilité (grâce à l'absence de représentant ou d'intermédiaire) et donc diminution possible des prix ; contact direct avec les clients qui induit une meilleure connaissance de leurs besoins et donc une politique commerciale plus adaptée.

#### **d) Inconvénients**

Le principal inconvénient lié à la vente directe est que la prospection et la vente sont plus complexes. Il est plus difficile de se faire connaître des clients étrangers sans avoir de représentants sur place. Par ailleurs, les négociations commerciales à distance sont moins aisées et risquent d'être plus longues et donc, par voie de conséquence, de coûter plus cher. De plus, il faut plus de temps pour se familiariser avec le marché.

#### **e) Quand opter pour la vente directe ?**

La vente directe à l'exportation nécessite une grande disponibilité du personnel, qui doit être par ailleurs très qualifié, mais aussi un service de grande qualité. Ce n'est qu'à ces conditions que l'entreprise pourra fidéliser sa clientèle. Par ailleurs, les entreprises se tourneront vers ce mode d'exportation de préférence lorsque la clientèle potentielle est limitée sur le marché visé!

## **B. L'AGENT COMMERCIAL**

### **a) Définition**

L'agent commercial, encore appelé agent commissionné ou agent exclusif, est un représentant mandataire indépendant et permanent de l'exportateur, qui est le commettant, sur un territoire donné. La relation qui les lie est matérialisée dans le contrat d'agence qui est régi par une directive européenne datant du 18 décembre 1986.

Le fait qu'il soit indépendant - à la différence du représentant salarié qui lui est lié à l'exportateur par un lien de subordination (contrat de travail) - implique qu'il peut organiser son travail librement.

L'agent est mandataire c'est-à-dire qu'il agit au nom, pour le compte et aux risques de l'entreprise mandante. L'agent ne prend pas possession et n'assume aucune responsabilité pour la marchandise ! Dans chaque vente, il y a donc deux contrats qui interviennent : celui entre le commettant et l'agent et celui entre le commettant et l'acheteur.

L'agent est un représentant permanent de l'entreprise, les contrats d'agence étant généralement conclus à durée indéterminée sauf mention contraire.

L'agent peut être une personne physique ou morale qui dispose de sa propre force de vente. Il est généralement issu du marché étranger. Il peut être exclusif ou représenter plusieurs entreprises, non concurrentes entre elles.

Le vocable utilisé pour dénommer les intermédiaires de commerce peut recouvrir des réalités fort différentes selon les marchés et les secteurs d'activité. Il faut donc vérifier la nature du lien qui unira l'entreprise à votre intermédiaire, à travers notamment les droits et obligations respectives, pour s'assurer qu'il s'agit bien d'un agent et non d'un importateur-distributeur, voire d'un concessionnaire. En effet, dans certaines professions, l'importateur est désigné par le terme "agent". Or, l'importateur est un commerçant indépendant qui achète les produits et les revend ensuite à son propre compte. Les conséquences d'un point de vue commercial et au niveau du risque seront fort différentes. Par ailleurs, la fonction d'un intermédiaire peut être duale c'est-à-dire qu'elle peut revêtir les deux "casquettes", à savoir à la fois celle d'agent et celle d'importateur.

### **b) Fonctionnement**

L'agent a pour mission de rechercher des clients pour son mandant. S'il est uniquement doté d'un pouvoir de représentation, il agit alors en tant que courtier et doit simplement mettre en relation les prospects avec l'entreprise exportatrice qui conclut et traite elle-même avec ceux-ci. Il arrive cependant que l'agent soit doté d'un pouvoir de négociation et dans ce cas il est autorisé à négocier et à vendre au nom et pour le compte de l'exportateur auquel il transmettra la commande. Dans tous les cas de figure, l'exportateur reste maître de la fixation du prix et des conditions générales de vente et est le seul responsable auprès du client. C'est à l'exportateur d'assurer le suivi des commandes (livraison, facturation, recouvrement des créances, ...) qu'il a d'ailleurs le droit de refuser.

Plus rarement, certains contrats pourraient prévoir d'autres missions dans le chef de l'agent telles que la gestion d'un stock, la gestion du fichier clientèle, l'organisation du service après-vente, ...

Il est possible d'ajouter dans le contrat d'agence une clause "de Ducroire" par laquelle l'exportateur peut reporter une partie du risque crédit sur l'agent Ducroire en contrepartie du paiement d'une commission supplémentaire. L'agent Ducroire garantit à l'exportateur la bonne exécution du contrat par le client et notamment le paiement de toutes les commandes qui lui seront transmises. Dans sa forme la plus extrême, la clause de Ducroire impose à l'agent de payer lui-même l'exportateur au cas où le client ne paierait pas !

L'agent peut bénéficier d'une exclusivité. Celle-ci peut porter sur un territoire géographique, sur certains produits ou sur la clientèle. Cette exclusivité garantit à l'agent que l'exportateur n'engagera pas de représentant concurrent dans le même selon l'exclusivité accordée. En échange, l'agent doit s'engager à ne pas prospecter pour le compte d'entreprises concurrentes (pendant la durée du contrat et pendant une courte période après son terme). Cette exclusivité est également souvent liée à la réalisation d'un seuil minimum de ventes.

L'agent, prospectant au nom et pour compte de l'entreprise, doit pouvoir disposer d'outils et d'informations suffisantes pour accomplir sa mission. Il est en droit d'attendre de la part de l'exportateur une assistance technique et commerciale (documentation d'entreprise telles que plaquettes et catalogues produit, échantillons de produits, aide dans la mise en place du service après-vente, ...), un suivi et des contacts réguliers (visites), ainsi qu'une information précise sur les prix et les conditions générales de vente qu'il applique (réductions, livraison, crédit, monnaie de paiement, mode de règlement, ...). De plus, c'est à l'exportateur qu'incombe d'assumer les frais de communication (publicité, promotion des ventes, ...).

L'agent est tenu d'informer l'exportateur sur les caractéristiques et l'évolution du marché (clientèle, concurrence, ...) et de garantir le secret professionnel. La qualité de l'information commerciale et technique qui remonte dépend de l'adhésion de l'agent mais aussi et surtout de l'encadrement et de la politique de motivation de l'exportateur.

Les agents sont rémunérés principalement par des commissions sur le chiffre d'affaires qu'ils réalisent.

### *c) Avantages*

Les principaux avantages liés à l'utilisation d'un agent sont les suivants :  
L'entreprise conserve la maîtrise de la politique commerciale (fixation du prix, définition de la politique de communication,...). L'entreprise garde le contrôle et la connaissance du marché étranger et de la clientèle puisque elle traite directement avec les clients (facturation et livraison). De plus, il n'y a - théoriquement - pas d'effet d'écran entre l'agent et l'exportateur puisque l'agent est dans l'obligation contractuelle de l'informer sur le marché. Cependant, la remontée d'informations dépend dans une large mesure de l'encadrement de l'exportateur et de la motivation qu'il insufflé à l'agent. L'entreprise bénéficie de l'expérience et de la connaissance préalables qu'a l'agent, professionnel local, du marché et de la clientèle potentielle. Généralement, l'agent sait d'avance si un produit est commercialisable sur son marché local ; les coûts d'approche sont limités (moindres que pour un représentant salarié mais plus importants que dans le cadre d'un contrat de distribution). En effet, il n'y a quasiment pas de charges fixes et les frais directs sont proportionnels à l'activité. L'agent ne

coûte à l'entreprise qu'à partir du moment où il réalise du chiffre d'affaires. L'entreprise privilégiera l'option des agents à celle des représentants salariés sur les marchés qui n'ont pas un potentiel suffisant que pour couvrir les frais liés à l'engagement et au fonctionnement de ceux-ci.

#### *d) Inconvénients*

La présence sur un marché via un agent présente quelques freins : l'implication administrative, logistique, financière et commerciale de l'exportateur est complète. En effet, l'appui de l'agent dans les domaines du stockage et du service après-vente est très limité. De plus, cette formule nécessite de la part de l'exportateur une politique d'animation (suivi, formation, information) très soutenue. L'entreprise doit disposer en interne d'une cellule export composée de personnel motivé et disponible pour gérer ces activités. L'entreprise évitera donc cette solution lorsque son produit doit être adapté aux besoins de chaque client, lorsqu'il entraîne des contraintes de stockage, et lorsqu'il nécessite un service après-vente; le risque commercial est essentiellement à charge de l'exportateur. Il est cependant possible de le diminuer en insérant une clause Ducreux ; la sélection et le recrutement d'un agent sont des décisions cruciales et difficiles qui doivent être réalisées avec le plus grand soin. Le sérieux, l'expérience, la compétence et la personnalité de l'agent sont des qualités essentielles qui peuvent conditionner le succès ou l'échec de l'entreprise sur le marché ; il existe un risque que l'agent s'approprie la clientèle et donc que l'entreprise la perde en cas de rupture du contrat qui les lie et ce malgré le fait que l'agent est tenu de transmettre toutes les informations la concernant à l'exportateur. En effet, si les clients ne connaissent que l'agent, ils risquent de ne pas accepter facilement le transfert vers une autre structure ; si l'adhésion et la motivation de l'agent sont insuffisantes, il risque d'être plus intéressé par les ventes immédiates que par la rentabilité à long terme.

### *C. LE REPRESENTANT SALARIE*

#### *a) Définition*

L'entreprise peut exporter sur un marché étranger en y déléguant un représentant salarié. Le représentant salarié est une personne physique qui est liée à l'entreprise par un contrat de travail. Il lui est donc subordonné c'est-à-dire qu'il est complètement soumis à son autorité.

L'entreprise a trois voies principales pour recruter un représentant salarié :

- Expatrier un salarié déjà présent dans l'entreprise.
- Expatrier un vendeur recruté sur le territoire domestique après l'avoir formé à cette mission.
- Recruter un vendeur sur le marché étranger visé.

L'expatriation d'un salarié de la même nationalité que l'entreprise peut favoriser une meilleure communication entre celle-ci et son représentant. En recrutant localement, par contre, l'entreprise peut tirer parti d'une meilleure connaissance par son représentant du marché, et notamment de la culture, des habitudes commerciales, et du profil des clients.

### *b) Fonctionnement*

Le représentant salarié a pour fonctions principales de rechercher des clients c'est-à-dire de prospecter mais aussi de vendre pour le compte de son employeur. Parfois, il a le pouvoir de conclure mais le plus souvent, l'acceptation des commandes se fera par l'entreprise elle-même. Il doit également informer l'exportateur des caractéristiques et de l'évolution du marché (concurrents, consommateurs, performance des produits, ...).

Il remplit les mêmes fonctions que l'agent commissionné mais à la différence de celui-ci, il travaille exclusivement pour son employeur et ne dispose pas du même degré de liberté dans l'organisation de son travail puisque c'est l'exportateur qui oriente son travail journalier. Cela implique pour l'exportateur qu'il pourra plus librement lui imposer des tâches supplémentaires.

Le représentant est rémunéré par un salaire fixe complété éventuellement par des commissions proportionnelles aux commandes.

### *c) Avantages*

Voici les principaux avantages que l'exportateur peut retirer de l'implantation via des représentants salariés, entièrement soumis à son autorité :

Présence immédiate dans le marché cible. L'exportateur a un contrôle total sur la définition de sa politique commerciale (produit, promotion, prix, clientèle ciblée, service, ...). La remontée d'information est excellente. Il est possible de confier au représentant salarié des tâches annexes à la vente. Les bénéfices reviennent entièrement à l'exportateur. La présence d'un représentant salarié sur le marché peut faciliter les formalités administratives. Les règlements des litiges, le recouvrement des créances, la connaissance des pratiques commerciales locales, de la culture, des solutions de transport les plus adaptées, ...

### *d) Inconvénients*

Le recours à des représentants salariés présente également des inconvénients : L'ensemble des risques commerciaux et financiers est entièrement assumé par l'exportateur, cette voie de pénétration est fort coûteuse (du fait des frais fixes liés au salaire). Le représentant salarié doit pouvoir s'appuyer sur une structure export établie sur le territoire domestique. Celle-ci assure la gestion des opérations logistiques et administratives liées à la vente (livraison, facturation, recouvrement) et doit être composée d'un personnel qualifié. Le recrutement d'un représentant salarié local peut être difficile. La gestion de la relation avec le représentant salarié nécessite un investissement en temps important de la part des responsables export (par exemple : visites régulières sur place). En effet, celui-ci a besoin de directives précises pour pouvoir progresser sur le marché.

### *e) Quand opter pour un représentant salarié ?*

Ce mode de pénétration est souvent envisagé lorsque le marché cible représente un fort potentiel pour justifier les frais importants que l'engagement d'un représentant salarié implique. L'idéal serait un marché où le nombre de prospects est limité mais qui peut aboutir à des contrats d'une valeur pécuniaire importante afin de limiter la taille de l'équipe locale. Ce sera souvent le cas pour les produits à fort contenu technologique et à valeur ajoutée élevée (avions, armement, ...).

De plus, si le produit exporté nécessite un service après-vente important ainsi que la fourniture de pièces détachées, le représentant salarié ne sera pas aussi efficace qu'une structure locale permanente !

Les entreprises qui veulent affirmer leur présence sur le marché vis-à-vis de la clientèle, auront souvent intérêt à créer une structure locale (bureau de vente et succursale, filiale). Cependant, cette voie n'est pas toujours possible soit pour des raisons financières (investissement trop important par rapport au potentiel que représente le marché) ou administratives (contraintes légales trop lourdes). Dans ce contexte, les entreprises pourront temporairement recourir à des représentants salariés, jusqu'à ce qu'ils puissent passer à des formes plus élaborées d'implantation locale.

#### D. LE BUREAU DE REPRESENTATION (CHUZAI JIMUSHO) ET LA SUCCURSALE (SHITEN)

##### a) Définition

Le bureau de représentation et la succursale sont des formes d'implantation directe (antenne commerciale, bureau de liaison...) de l'entreprise exportatrice sur un marché étranger qui ne disposent pas de personnalité juridique et fiscale propre, au contraire de la filiale.

Ce sont, en quelque sorte, de simples "extensions", des services annexes et décentralisés de l'entreprise exportatrice, généralement associés à une autre forme d'implantation, qui permettent d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché.

##### b) Fonctionnement

Les fonctions qui incombent généralement au bureau de représentation sont la représentation auprès des clients potentiels et des pouvoirs publics locaux, la prospection, la vente ainsi que la coordination d'un réseau d'agents éventuel. Très exceptionnellement, le bureau de représentation gère les fonctions administratives, logistiques ou financières.

Les fonctions d'une succursale sont généralement les mêmes que celles d'une filiale. Elles sont à la fois commerciales et logistiques et destinées à assister une structure de vente existante : la prospection ; la gestion des actions opérationnelles (promotion, communication, distribution) ; la prise de commandes et éventuellement la vente ; le suivi des ventes (facturation, livraison, recouvrement des factures, ...) ; l'information sur le marché ; ...

Ce qui la distingue de la filiale est qu'elle n'a aucune personnalité juridique et est donc complètement dépendante de l'entreprise exportatrice qui est seule responsable.

##### c) Avantages

Les avantages liés à l'implantation d'un bureau de représentation ou d'une succursale dans le marché étranger sont les suivants :

L'entreprise conserve la maîtrise totale de sa politique commerciale. L'entreprise récupère l'intégralité des bénéfices, elle a une meilleure connaissance du marché et des



besoins des clients. Par ce biais, l'entreprise peut par exemple, plus facilement mener ou coordonner des études de marché ; elles permettent une présence directe sur le marché ce qui contribue à crédibiliser la volonté de l'entreprise de s'installer durablement dans le pays, de «nationaliser» ses produits (dans une moindre mesure que la filiale, cependant) et à instaurer un climat de confiance qui facilite la communication avec les autorités locales ainsi qu'avec les clients, qui se sentent rassurés ; les coûts de création sont limités par rapport à ceux de la filiale ; la succursale peut être d'une grande aide dans la définition de la politique commerciale - grâce à la remontée d'informations - et surtout dans sa mise en oeuvre. Le service après-vente, le stockage, le transport, l'encaissement des créances, etc. s'en trouvent facilités ; ces solutions permettent parfois à l'entreprise de contourner certaines barrières administratives en facturant avec un numéro de TVA local, par exemple.

d) Inconvénients

L'inconvénient majeur lié à la création d'un bureau de représentation ou d'une succursale réside dans le niveau assez élevé de formalités administratives à accomplir - dans une moindre mesure néanmoins que dans le cas de la création d'une filiale. En effet, la création d'un bureau et d'une succursale, en tant qu'investissements étrangers, est généralement soumise à une autorisation des pouvoirs publics ainsi qu'à d'autres opérations telles que la déclaration d'ouverture, l'inscription au registre de commerce, ...

De plus, ces deux formes d'implantation ne disposant pas de personnalité juridique, fiscale et commerciale propres, l'entreprise exportatrice assume l'intégralité du risque commercial ainsi que la responsabilité de tous les actes qu'elles posent dans le marché visé.

Enfin, l'établissement de ces deux structures suppose un investissement financier assez lourd. Qui plus est, le risque de double imposition est plus élevé que dans le cas de la filiale.

e) Quand opter pour ces solutions ?

L'établissement d'un bureau de vente ou d'une succursale ne pourra s'envisager que pour :

- Une entreprise disposant d'une expérience certaine à l'international ainsi que sur le marché en particulier.
- Une entreprise disposant d'un personnel qualifié et disponible à l'export pour encadrer l'activité de ces antennes.
- Des marchés susceptibles d'offrir un potentiel de ventes important et constant afin de justifier le coût de ces structures.

Ces solutions seront également à privilégier lorsque les conditions du marché sont telles que l'entreprise doit apporter des adaptations majeures à sa politique commerciale (produits, marques, communication, ...) dont elle souhaite par ailleurs conserver la maîtrise.

La préférence d'un bureau ou d'une succursale à une filiale pour une entreprise voulant une implantation locale sera généralement motivée par des raisons juridiques et techniques (comptabilité, fiscalité, coût et responsabilité). Le bureau et la succursale sont des alternatives à la filiale dans les pays qui interdisent la création d'une société de nationalité locale par des étrangers ou qui imposent que les administrateurs de ces sociétés soient des nationaux (exemple : Japon).

## E. LA JOINT VENTURE

### a) Définitions

La joint-venture est un accord entre deux partenaires issus de pays différents et qui consiste en la création ou l'acquisition conjointe d'une filiale commune sur le marché du partenaire étranger. Cette coopération est envisagée sur le long terme.

La création d'une filiale commune implique la mise en commun de compétences spécifiques uniques qu'elles soient commerciales (réseau de distribution, ...), techniques (outil de production, licence, ...) ou managériales, mais aussi de moyens financiers et humains de la part de chaque partenaire dans un esprit commun de coopération. Ceux-ci partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune.

Le succès des joint-ventures implique une coopération réelle et une adhésion totale à un objectif commun. Celles-ci dépendent fortement des caractéristiques respectives des partenaires. La sélection d'un partenaire est donc une étape cruciale.

Il existe une multitude de raisons qui motivent des entreprises à s'associer en vue de créer une filiale commune. Les principales sont généralement d'exercer sur une base commune des activités de production ou de distribution et de vente de produits.

Il existe souvent une relation de fournitures et/ou de prestations de services entre la joint-venture et les maisons mères. En voici quelques exemples : Recherche et développement en commun. Fabrication de produits, par le biais de l'exploitation d'une licence octroyée par une ou plusieurs maisons mères. Assemblage de produits issus des maisons mères. Sous-traitance d'une partie de la production des maisons mères. Approvisionnement en matières premières des maisons mères.

### b) Avantages

La création conjointe d'une filiale peut présenter les forces suivantes pour une entreprise exportatrice :

- pénétration des marchés plus facile et plus rapide pour une entreprise limitée en ressources financières et humaines. En effet, elle peut disposer des circuits de distribution déjà bien implantés localement de son partenaire, ce qui lui permet de réaliser un volume de ventes plus élevé en moins de temps ;
- diminution des risques financiers et des coûts qui sont théoriquement partagés entre les partenaires. La joint-venture permet ainsi à certaines entreprises, grâce à la mise en commun de moyens, de financer des projets qui autrement auraient été inaccessibles ;
- diminution du risque commercial car l'entreprise peut bénéficier de l'expérience du marché (culture, réglementations, contacts, ...) et des compétences de gestion de son partenaire local. L'exportateur se familiarise et s'adapte en conséquence plus facilement aux conditions et aux besoins spécifiques du marché étranger ;
- naturalisation des produits. La joint-venture n'étant pas perçue comme une entreprise étrangère, elle permet d'établir de meilleures relations avec le gouvernement local et les syndicats et ainsi de simplifier les négociations et les formalités administratives (exemple : obtention des certifications ou des licences). De plus, elle véhicule une image locale plus forte que la succursale et même la filiale, ce qui peut constituer un facteur clé de succès commercial auprès des consommateurs nationalistes ;

- la connaissance du marché et le contrôle de la politique commerciale de la joint-venture sont susceptibles d'être bons à condition que l'entreprise exportatrice affecte du personnel interne à la joint venture et qu'elle ait un droit de regard sur les décisions prises ;
- permet un accès à des technologies non maîtrisées.

#### c) Inconvénients

L'entreprise exportatrice s'expose à un certain nombre de risques et d'inconvénients lorsqu'elle opte pour la création d'une filiale commune :

- les bénéfices potentiels sont moindres car ils doivent être partagés ;
- les coûts de création et, le cas échéant, de dissolution de la société sont assez importants. Outre l'investissement financier, la création d'une entreprise conjointe exige un investissement en temps et en énergie beaucoup plus important que les autres formes de partenariats ;
- le formalisme de la structure est plus élevé que dans d'autres formes de partenariat. Le montage juridique est très délicat à mettre en place ! ;
- risque de mésentente à propos de la répartition des dividendes. L'évaluation des apports de chaque partenaire, vu leur nature à la fois matérielle ou intellectuelle, est une étape complexe et délicate ;
- risque de mésentente sur les philosophies managériales à appliquer (stratégie, gestion du personnel, politique marketing, recherche et développement, ...) ;
- problème de fixation des prix de transfert entre l'exportateur et la joint-venture en raison de conflits d'intérêt évidents ;
- risque de résolution abusive de contrat ;
- risque de vol du savoir-faire industriel sauf si la joint-venture est seule propriétaire des nouvelles technologies qui découleraient de ce partenariat ;
- risque de conflit d'intérêt ;
- risque de perte de marché ;
- risque de manque de communication avant, pendant et après la formation de la joint venture ;
- risque d'affecter les opérations sur d'autres marchés. Si l'entreprise exportatrice voulait créer une structure locale dans un pays tiers où la joint venture est active commercialement, elle devient alors un concurrent potentiel de la joint venture alors qu'elle en est encore partenaire.

#### d) Quand opter pour une joint-venture ?

La joint-venture est un passage obligé dans des pays très fermés qui l'imposent légalement et qui interdisent la création de sociétés détenues à 100% par des étrangers. C'est le cas, par exemple, de la Chine, des Emirats Arabes Unis, de l'Inde, qui limitent la participation étrangère dans les opérations locales à certains pourcentages.

La création d'une filiale commune avec des entreprises locales est également souhaitable pour pénétrer durablement et efficacement certains marchés caractérisés par des législations, des contraintes administratives, des différences culturelles ou commerciales, des réseaux de distribution, ... qui les rendent trop complexes (Brésil, Japon, ...).

## *F. LA FILIALE*

Une filiale est une société à part entière contrôlée ou par une autre entité juridique qui détient une fraction plus ou moins importante de ses actions. Cette dernière, selon certains critères, aura l'obligation de publier des comptes consolidés, ayant pour objet de présenter la réalité financière du groupe.

### *a) Définition de la filiale*

Une filiale commerciale, encore appelée filiale de distribution est une société de nationalité locale, indépendante juridiquement de la maison-mère et contrôlée majoritairement par celle-ci.

La filiale agit en son nom propre et à ses propres risques. Cependant, même si elle est autonome du point de vue de la gestion quotidienne, elle reste fortement dépendante de la maison-mère au niveau stratégique - notamment au niveau des investissements et de la définition de la politique commerciale - dont elle doit se conformer aux objectifs. En fait, le degré d'autonomie dont jouit la filiale dépend dans une large mesure de la politique d'adaptation ou de standardisation de la stratégie marketing de l'entreprise exportatrice.

C'est le mode de pénétration le plus complet d'un marché étranger qui permet à l'entreprise exportatrice d'établir une présence locale permanente, tout comme le bureau de représentation et la succursale. Elle dispose cependant de plus d'autonomie et a plus de responsabilités que ces deux formes d'implantation.

La création d'une filiale peut s'effectuer par la création d'une société ex nihilo, par le rachat d'une société existante (celle de l'agent ou de l'importateur local, par exemple), ou encore par la création d'une société en partenariat avec d'autres entreprises.

### *b) Fonctionnement*

En plus des fonctions assumées par le bureau de représentation et de la succursale, la filiale remplit les fonctions suivantes :

La filiale achète ferme les produits de l'entreprise exportatrice et ensuite les revend. Elle s'assimile donc à ce niveau à un importateur-distributeur ; elle participe à la définition de la politique commerciale (choix et adaptation du produit, fixation des prix, ...) en respectant les objectifs stratégiques globaux et commerciaux établis par la maison-mère ; elle met en oeuvre des actions commerciales (prospection, enregistrement des commandes, service après-vente, ...), logistiques (acheminement, stockage et distribution des produits) et administratives (dédouanement, facturation, recouvrement des créances) grâce, notamment, à une force de vente qui lui est propre et qui est généralement recrutée sur place.

### *c) Avantages*

Les avantages liés à ce mode de pénétration sont les suivants :  
La connaissance du marché est très bonne grâce à une présence locale permanente sur le marché, pour autant cependant que la filiale dispose d'une autonomie suffisante pour s'adapter aux conditions locales. Le contrôle de la politique de commercialisation est très bon malgré que la filiale soit une entité autonome. La filiale ayant la nationalité du pays étranger, les

produits de l'entreprise exportatrice sont considérés comme des produits nationaux et les clients et partenaires potentiels se sentent rassurés sur la pérennité de l'entreprise sur le marché. Sa crédibilité s'en trouve renforcée, elle permet de simplifier et de rentabiliser les opérations logistiques, administratives, commerciales et financières. L'entreprise peut dégager des économies d'échelle sur les frais de distribution physique en rationalisant le transport et le stockage et, ce faisant, diminuer les coûts logistiques et de commercialisation. Par ailleurs, le service à la clientèle ainsi que le suivi des recouvrements des factures sont simplifiés. L'entreprise exportatrice n'est responsable des engagements de la filiale qu'à concurrence du capital qu'elle a souscrit dans cette filiale. Elle n'est pas automatiquement engagée à 100% - comme avec la succursale - par les actes de sa filiale. On notera toutefois que par le biais des cautions, souvent exigées de la maison-mère, les engagements peuvent aller au-delà du capital initial ; elle permet parfois à l'entreprise de contourner certaines barrières administratives en facturant avec un numéro de TVA local, par exemple.

d) Inconvénients

Les inconvénients majeurs que présente la filiale sont les suivants : L'investissement de départ et les coûts fixes d'implantation sont élevés ; la formule suppose un engagement à moyen terme qui implique un risque plus élevé, notamment d'ordre politique ou commercial lorsque les conditions de concurrence se modifient. Elle exige des formalités de création assez importantes (capital minimum, actes de création...). L'entreprise exportatrice doit se conformer à la législation locale (comptabilité, fiscalité, droit du travail, code des investissements...), ce qui implique des compétences importantes dans ce domaine ; le contrôle financier d'une filiale est plus difficile qu'avec d'autres formes d'implantation.

e) Quand opter pour la filiale commerciale ?

Une entreprise exportatrice ne peut envisager la création d'une filiale que lorsque elle a déjà une bonne expérience à l'international ainsi que sur le marché en particulier. Par ailleurs, elle doit disposer d'un personnel qualifié et disponible à l'export pour encadrer l'activité de la succursale. De plus, les perspectives de ventes et de parts de marché doivent être bonnes et le risque pays suffisamment faible afin de justifier et rentabiliser le coût de cette structure.

Cette solution sera également à privilégier lorsque les conditions du marché sont telles que l'entreprise doit apporter des adaptations majeures à sa politique commerciale (produits, marques, communication, ...) dont elle souhaite par ailleurs conserver la maîtrise ou lorsque elle veut rationaliser les opérations de logistique.

La création d'une filiale peut constituer un passage obligé dans certains marchés qui la rendent obligatoire !

Soulignons enfin la problématique des prix de transfert vers la filiale. Ceux-ci sont souvent sous la loupe des administrations fiscales de manière à vérifier qu'ils ne contribuent pas à une fuite de la base taxable par l'octroi de prix trop généreux à la filiale en question.

## **CHAPITRE 3. L'IMPLANTATION A L'ETRANGER**

### **A. GENERALITES**

De nombreux chercheurs ont défini une relation entre le niveau d'ouverture d'une firme à l'international et sa performance<sup>1</sup>. Cette relation vient sans doute du fait qu'une entreprise préfère être performante pour s'attaquer aux marchés extérieurs. Il s'agit principalement de règles de management fixées par les spécialistes du développement international et qui commence à être remise en cause. On s'aperçoit en effet que les marchés sont tellement différents de l'un à l'autre que le positionnement adapté à la France peut connaître des impairs lorsque l'entreprise essaie de l'adapter ou de le coller tel quel au pays de destination.

L'expérience de ce fait joue un grand rôle dans le processus d'implantation réussi. Ainsi, les entreprises multinationales peuvent retourner les désavantages concurrentiels qu'ils ont par rapport aux concurrents locaux par l'apprentissage des conditions du pays d'accueil à travers l'accumulation d'expérience en investissant sur les marchés étrangers<sup>2</sup>. Toutefois, tous les pays ne se ressemblent pas et les différences peuvent être énormes entre par exemple le Canada et le Japon. L'expérience joue donc un rôle de principe. Les entreprises qui ont l'expérience d'implantation connaissent les pièges à éviter, le processus progressif d'implantation passent par une appropriation de la culture du pays hôte. Elles ont établi concrètement ou non et consciemment ou non, et transmises à ses employés (expatriés) un principe général s'applique à tous les pays en mettant en avant les avantages concurrentiels.

### **B. LE TRANSFERT DES FACTEURS CLES DE SUCCES**

Un atout essentiel est le socle de la motivation de l'entreprise à étendre son emprise sur de nouveaux marchés géographiques<sup>3</sup>. Cela se vérifie assez souvent puisque la présence d'un facteur clé de succès permet à l'entreprise de se faire remarquer. Elle permet aux employés de comprendre l'avantage concurrentiel de leur(s) produit(s) et les pousse à le mettre en avant. Cette mise en avant compréhensible puisqu'ils pensent que l'entreprise possède un atout essentiel les décideurs à vouloir plus de débouchés pour leur produit. La question essentielle à ce moment-là pourrait être : « Existe-t-il un moyen de profiter de cet avantage concurrentiel et quel pays est le plus à même de juger cet avantage comme un facteur essentiel du choix.

Les décideurs n'ont pas à avoir peur de l'internationalisation de leur marque ni même de son échec potentiel à l'étranger. Puisque les atouts essentiels ont généré des avantages dans le pays d'origine, ils poussent les firmes à entreprendre une diversification géographique parce que la croissance dans les nouveaux marchés ne déprécie pas le marché d'origine<sup>4</sup>. Ainsi, le risque est limité aux apports effectués dans le pays cible.

Une fois l'implantation effectuée, la filiale devient l'agent de l'entreprise pour exploiter les atouts de l'entreprise (ses facteurs clés de succès)<sup>5</sup>. De même en allant plus loin, nous pouvons dire que la filiale, clone embryonnaire de la holding possède elle-même les facteurs clés de succès de la holding comme un gène que l'entreprise mère transmettrait à sa

filiale. Ainsi, on peut en arriver à la conclusion selon laquelle il existe une relation positive entre la possession d'atouts par une multinationale et la valeur de sa filiale<sup>6</sup>. Cependant, il ne s'agit encore que d'atouts intrinsèques puisqu'ils n'ont pas encore pu être concrètement évalués, on peut affirmer que le point de développement de la filiale est le transfert des facteurs clés de succès de la multinationale à la filiale<sup>7</sup>. Toutefois, il existe, bien entendu des limites à la mise en place des atouts. Ainsi, le degré d'applicabilité des facteurs clés de succès à une nouvelle implémentation est déterminé par le fait que la stratégie d'expansion est basée sur de nouveaux produits ou de nouveaux marchés géographiques<sup>8</sup>.

Il s'agit désormais de songer à l'adaptation de pratiques ayant fait leurs preuves dans un contexte à un contexte différent. L'adaptation est nécessaire, parce que les marchés nationaux varient considérablement par le nombre de voies. Les entreprises multinationales doivent s'adapter pour prendre en compte les différences socio-culturelles, politiques, économiques et technologiques<sup>9</sup>.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que les facteurs clés de succès ont de plus puissants avantages quand ils sont adaptés au pays cible<sup>10</sup>.

## **CHAPITRE 4 . LE JAPON : UNE CULTURE AUX ANTIPODES DE LA CULTURE OCCIDENTALE**

### **A. LES DIFFERENCES CULTURELLES ESSENTIELLES**

Pour les occidentaux, prudent rime avec expérimenté et connaissant alors que chez les orientaux il est associé à la discrétion. L'Occident mettant l'accent sur la dimension cognitive et l'Orient sur les dimensions cognitives et affectives.

Il existe de nombreuses constructions psychologiques qui varient considérablement en fonction des caractéristiques de la population<sup>11</sup>.

Pour réussir, les entreprises et les managers doivent diriger les employés avec le management et l'expertise opérationnels nécessaires à leur fonctionnement. De grandes compétences sont nécessaires, pour à la fois l'efficacité interne des filiales au Japon et pour la relation extérieure positive avec les autres organisations japonaises. Au lieu de séparer leur technologie industrielle à partir des composants du capital tel que la trésorerie, le contrôle de gestion... Le Japon a traditionnellement manœuvré à vue, avancé prudemment grâce à de stricts contrats de licence qui dicte la qualité et la quantité de technologie étrangère.

Sous ces accords, quand une technologie est jugée suffisamment supérieure pour donner du prix au produit étranger, une Joint-Venture avec un maximum de 50% de contrôle étranger est concédée par les Japonais<sup>12</sup>.

## **B. LA FINANCE AU CŒUR DE LA VIE DE L'EMPLOYE**

La finance revêt un grand rôle dans la vie d'un salaryman nippon. Bien qu'il possède un emploi à vie, ce qui est la plupart du temps le cas, le salaryman (i.e : le cadre moyen japonais) est à l'écoute. Aussi bien du client, nous le verrons dans la partie consacrée au marketing, que dans la santé financière de l'entreprise pour laquelle il consacre sa vie. La notion de sacrifice est sans doute la grande différence entre les travailleurs français et les japonais. Le Japonais ne rechigne pas à la tâche, son entreprise a besoin de lui par l'intermédiaire de la hiérarchie, il se fera un devoir de mener à bien sa mission. De même, le salaryman sera très vigilant aux chiffres de son entreprise, aux différents indicateurs. Nous pouvons résumer l'attitude japonaise à un comportement de PME occidentale avec la puissance de contrôle financier d'une grande entreprise et une hiérarchie stricte digne des administrations françaises.

En effet, nous pouvons observer qu'il existe un besoin pour l'employé japonais de connaître les résultats, l'activité de l'entreprise, le nombre de salariés...Il a besoin de connaître l'impact de son sacrifice sur les chiffres. La puissance de contrôle est semblable à celle d'une entreprise occidentale. La mondialisation des marchés financiers a entraîné une certaine normalisation de la fonction de contrôle de gestion, reporting, de consolidation et bientôt de comptabilité. Cette normalisation des activités financières a entraîné une normalisation des états financiers nécessaires à l'information des marchés. Cela même a entraîné une normalisation des services financiers à travers le monde .

Le Japon a besoin de hiérarchiser les fonctions. Tout comme nos administrations, tout est conçu pour maîtriser et contrôler le travail des agents. Au Japon, cela va plus loin puisque l'initiative n'existe pas, la mise en valeur est très mal perçue par les cadres moyens japonais. Cette attitude est clairement due à la hiérarchisation par l'ancienneté. L'arrivée à des responsabilités prend du temps et un réel talent. Tout le système est basé par le recrutement interne des cadres supérieurs. Ainsi, au Japon, il est assez rare pour les cadres moyens, l'on remplace la personne sur le départ par un nouvel arrivant recruté pour l'occasion. L'attitude est différente puisque l'on préférera puiser dans le stock de subordonnés talentueux pour choisir le remplaçant qui sera lui même remplacé par un subordonné et ainsi de suite jusqu'au recrutement de nouveaux diplômés qui occuperont des postes bien inférieurs à leur qualification mais qu'ils se doivent d'accepter puisqu'on leur donne la chance de faire leur preuve patiemment.

Ainsi, chaque partie de l'organigramme est sensible aux résultats, dont ils se sentent pleinement responsables, de LEUR entreprise, celle même qui les fait vivre.

## **C. LE MARKETING ET LA COMMUNICATION**

La fonction Marketing n'existe pas au Japon comme nous le concevons en Occident. Tout comme la qualité, il s'agit d'une notion que les japonais ont assimilé et n'ont pas besoin de développer (peut-être le pensent-ils à tort). A travers le mot marketing, nous entendons tout ce qui amène le marketer à agir sur les fonctions marketing (publicité, marketing direct...).



L'exemple le plus marquant est la définition d'attente du client. En France comme dans tous les pays occidentaux, on fait des études Marketing, un étude prospective... Au Japon, tout le marketing-mix penche vers le produit et tout les industriels agissent ainsi donnant comme résultat que les consommateurs par cette manœuvre sont orientés et conçoivent une nouvelle approche du choix. Un Japonais est plus sensible au produit, à l'innovation qu'il comporte et à sa qualité.

Ce choix de Marketing rendent les fonctions Marketing différentes de celles que nous avons. Les Relations Publiques joue par conséquent un grand rôle au Japon.

La première fonction des relations publiques dans ce pays est de guider les entreprises étrangères à travers le magma confus de la culture nipponne.

Les Relations Publiques incluent des services :

- Analyse et traduction de rapports émanant du Japon et d'ailleurs
- Introduction effective (le bon contact est vital au Japon)
- Obtenir des décisions, rencontrer des décideurs
  - o Les Japonais disent rarement non mais retardent leur prise de décision négative pour permettre à l'autre à l'autre partie de revoir sa copie ou d'annuler ses négociations.
  - o La première fonction des Relations Publiques au Japon est de chercher les décideurs et d'obtenir des opinions en avance (souvent la clé de négociations directes réussies)
- Des états financiers : il existe des approches différentes entre les Etats-Unis, la France et le Japon.
- La communication interne :
  - o La bureaucratie est importante au Japon et beaucoup de décisions sont prises par des comités.
- Communiquer à différents niveaux avec différents moyens et différentes informations
- Connaître les marchés
  - o Le conseiller Relations Publiques doit être parfaitement au courant des conditions de marché japonaises (perspectives à court et moyen terme). Il doit connaître aussi les dernières techniques de marketing, méthodes de distribution à travers les pays et les solutions pratiques aux problèmes qui peuvent arriver.

Le plus important pour le client japonais est la collection et l'analyse des publications importantes, documents et rapports publiés à travers le monde qui affectent les opérations internationales des clients japonais.

L'adaptation est la clé du succès

L'acceptation par le business japonais et la communauté financière, le gouvernement et les consommateurs est le premier but que devrait rechercher un responsable Relations Publiques.

Une entreprise occidentale peut avoir le meilleur produit du monde, le meilleur système de production technologiquement avancé, ou un projet qui fournira de substantielles rentrées pour l'économie nationale.

Mais, ils ne pourront réussir sans avoir obtenu une entière coopération du business et du gouvernement et l'acceptation du client.

## D. LA DISTRIBUTION ET LA COMMERCIALISATION

En dépit de la disparition des anciennes barrières douanières, les fournisseurs occidentaux désireux de faire du business ont dû faire à bon nombre d'obstacles.

Le premier est le système de distribution japonais :

D'abord, les détaillants japonais favorisent les marques pionnières. Cela se fait dans tous les pays occidentaux mais au Japon les magasins tendent à être si petit, qu'il y a très peu d'espace pour les marques « me too »

Les businessmen japonais sont nettement plus sensibles à la relation que les occidentaux, il place la satisfaction de l'autre partie au dessus de tout. Ainsi, dans les négociations, les relations de long terme sont à privilégier avec les acheteurs japonais.

L'expérience du marché japonais est plus important pour les Japonais que la nationalité du vendeur. Mais les conditions drastiques de sélection montrent que le fournisseur idéal est Japonais, prend soin de la relation, loyal et puissant avec des produits innovants.

Distribuer des produits pionniers : les distributeurs doivent avoir un nouveau et unique produit à distribuer

S'adapter aux normes culturelles : adapter la « caring attitude » peut être une clé de la réussite d'une relation avec un distributeur japonais. De même l'adaptation à la vie japonaise est un point clé un exemple simple permet de comprendre les difficultés qu'éprouve Carrefour à pénétrer le marché japonais : Pour acheter des produits frais, les japonais se déplacent quotidiennement, les réfrigérateurs au Japon sont très compacts (1/3 de la taille des américains).

## E. LES ORGANISATIONS JAPONAISES

Il a souvent été dit qu'une entreprise étrangère, opérant au Japon devait adopter les bases du management traditionnel japonais : emploi à vie, respect de la hiérarchie, des rémunérations basées sur l'ancienneté.

Structurellement, les filiales sont très hiérarchisées avec énormément de cadres moyens.

- 63% des rémunérations d'un vendeur sont basés sur son ancienneté.
- 12% basés sur la performance de l'entreprise
- 25% relatifs à la performance

Mais la plus grande opportunité qu'il manque pour les entreprises étrangères pour faire du business au Japon vient du manque de coordination entre les ventes et le fonction marketing.

Le département marketing joue un rôle passif dans la stratégie et dépense la plupart de ses ressources et de ses efforts dans l'administration et le travail de traduction. Le marketing est vu simplement comme un support de la fonction de vente.

## **CHAPITRE 5 . PENETRER LE MARCHE**

### **A. LES 7 PIEGES A EVITER :**

Les 7 mythes :

1. Parce que notre compagnie a un meilleur savoir faire que celui des « locaux », nous possédons également de meilleures compétences managériales qui sont transférables « telles que » à notre filiale nipponne. Ils doivent apprendre de nous et non l'inverse !!

Le transfert réussi des méthodes techniques requièrent sans exception :

- une équipe japonaise qui les a assimilés et sensible aux changements qu'elles apportent aux relations de travail des employés japonais.
- Une improvisation et une adaptation de chaque méthode technique pour répondre aux situations japonaises

Beaucoup de managers étrangers critiquent la résistance de leurs employés nippons au changement. Il est intéressant de noter que de grands changements ont été entrepris avec succès dans de nombreuses entreprises japonaises par des managers nippons.

Les managers doivent clairement identifier quels aspects des compétences managériales de leur compagnie sont vraiment supérieures aux pratiques japonaises et les adaptations nécessaires pour transférer ces compétences au Japon.

Les managers devront s'adapter, ils trouveront sans doute que les relations entre les employés au Japon sont tendues sans réelle volonté de leur part.

2. La plus rapide voie de transfert de nos compétences managériales au Japon est de combiner l'apprentissage sur le terrain de nos propres managers avec un rôle simultané de formateurs de nos équipes japonaises.

Il est extrêmement naïf de penser que simplement parce que des « stagiaires » viennent du siège, ils ont une connaissance d'ensemble des pratiques managériales du parent et sont capables de les adapter aux situations japonaises.

Il existe une courte rotation des effectifs étrangers qui entraînent les conséquences suivantes :

- un manque de continuité dans la filiale.
- une frustration constante de l'ambition des employés japonais.

Les employés japonais ne sont pas informés des conditions d'affaires de leur entreprise pour différentes raisons :

- il n'est pas rare en Occident de cacher aux employés les résultats financiers et la place qu'ils occupent sur le marché.
- Le grand turn-over des managers stagiaires perpétue l'image de l'employé japonais comme un masque sans face

Les employés des entreprises nipponnes sont beaucoup mieux informés des ventes, des profits, du nombre d'employés et souvent le nombre d'anciens et de nouveaux produits.

Ils veulent savoir comment évolue leur société. Les employés des filiales occidentales qui s'attendent naturellement à une considération semblable, interprètent ce manque de communication comme un signe de méfiance et sont ainsi réticents à développer aucune loyauté à l'égard de l'entreprise.

Les managers occidentaux sont évalués par leur compagnie sur le fait qu'ils ont atteint les buts économiques et ainsi la formation de l'équipe japonaise et la construction de l'organisation japonaise reste un peu en marge.

3. Un expert asiatique est la meilleure personne pour bonifier les relations de notre compagnie avec les japonais et pour manager notre filiale au Japon. Dans ce cas, nous aurons un homme qui pourra faire l'interface.

Pour les japonais, les expatriés représentent des gens qui ont échoué dans leur propre pays et qui maintenant ne peuvent entreprendre librement au Japon.

Bien sûr, il existe d'autres expatriés qui sont familiers de la culture nipponne et qui peuvent entraîner le respect des japonais. Mais ils sont peu nombreux et difficiles à trouver.

4. La seule chose dont nous manquons est la connaissance de la langue japonaise. Une fois que nous avons un interprète, nous pouvons entreprendre la construction de notre filiale au Japon et développer des rapports amicaux avec les autres compagnies japonaises et les agences gouvernementales.
5. Le meilleur endroit où un japonais « capable » de notre filiale au Japon doit aller c'est le siège. Quelques japonais étudient désormais en Occident et y recherchent du travail. Ils doivent être maîtres de culture japonaise, alors engageons-le pour nos opérations en France et renvoyons-le ensuite au Japon.

Les japonais préfèrent travailler pour une compagnie locale, où ils se sentiront mieux. La méthode de « manpower retrieval » risque la constitution de conflits entre les japonais recrutés au Japon et ceux recrutés à l'étranger essentiellement parce que cela crée deux catégories.

- le privilégié : recruté à l'étranger
  - o récemment diplômé et inexpérimenté dans les pratiques japonaises de management, il essaie d'imposer les pratiques de management qu'ils ont apprises.
- le désavantagé recruté au Japon

6. Depuis que nous devons transférer nos pratiques de management aux situations nipponnes, nous devrions envoyer notre personnel japonais au siège pour y suivre des stages de management. C'est la meilleure façon pour eux d'apprendre nos compétences.

Les Japonais, quand ils ont besoin de technologie ou d'instructions, recrutent des agents occidentaux. Cette méthode est pratiquée par de nombreuses compagnies japonaises qui sélectionnent des individus espions pour des missions « recherche et ramène-le ».

Les étapes essentielles :

Le transfert de compétences doit être exercé :

- par des participants qui sont des leaders d'opinion sur leurs pairs et leurs subordonnés.
- l'entreprise doit savoir ce que les Japonais veulent connaître et les aider à développer leur propre sujet d'études.
- L'entreprise devrait familiariser le guide et l'instructeur avec les objectifs de l'apprentissage des japonais.

7. Les Japonais ont besoin de notre management et la meilleure façon de le transplanter est à travers un investissement.

Ce mythe a été la cause de la frustration et de l'incompréhension entre les occidentaux et les autorités japonaises.

La recherche de talents locaux poussent la montée des salaires et conduit souvent les entreprises japonaises à refuser de traiter avec les fauteurs de trouble.

Quand le contrôle est transféré à la société mère, c'est elle qui profite des dividendes et autres rétributions.

En conclusion, ce qu'il manque, c'est l'objectif des entreprises occidentales à rendre leurs compétences managériales plus en accord avec l'environnement japonais.

## *B. LES PROBLEMES PRINCIPAUX RECENSES PAR LES CHEFS D'ENTREPRISE*

Dans de petites interviews que nous avons administré par mail, nous avons demandé à des directeurs de filiales françaises japonaises les principales difficultés rencontrées en arrivant au Japon. De plus, l'interview de l'experte de la CCI de Lille pour le Japon nous a permis de mieux comprendre les barrières qui existent d'une part pour les Français quand ils vont travailler au Japon pour le compte de leur entreprise et d'autre part les différences de culture qui empêche le non initié de pénétrer le marché japonais.

Le principal problème est le recrutement de personnel compétent, parlant un niveau d'anglais (voire de français) suffisant. Dans un pays où le chômage reste faible, les meilleurs éléments (surtout masculins) préfèrent les sociétés japonaises qui offrent une sécurité plus grande et des perspectives de carrière. Pour un Japonais, l'image et la taille de l'entreprise

comptent beaucoup. Une société étrangère qui démarre au Japon est en général inconnue et sa filiale est de petite taille même si la maison-mère est importante en Europe ou aux Etats-Unis. Les employés japonais ont peur que la société étrangère ne persévère pas au Japon. La solution est d'employer des femmes qui ont en général peu de possibilités de faire carrière dans les sociétés japonaises. On peut en recruter de bon niveau souvent multilingues (anglais + français). Cependant, on ne peut pas employer que des femmes...

Depuis quelques années sous l'effet de la crise économique, l'embauche d'hommes en milieu de carrière est devenue plus facile, mais reste difficile pour les jeunes diplômés.

Les Japonais ont une vision de leur carrière sur le long terme. La méfiance à l'égard des sociétés occidentales est paradoxale quand on voit la situation économique de quelques unes d'entre elles. La confiance va toujours à leurs entreprises dirigées par leur PDG qui ne saurait trahir la cause en licenciant des employés à des postes qu'il a peut-être occupés. Ce problème se résout peu à peu grâce à l'intervention des Relations Publiques dans le processus d'acceptation comme nous l'avons vu plus haut. En effet, ce que les Japonais désirent c'est de travailler dans une entreprise qui soit reconnue comme une entreprise de qualité parfaitement intégrée à l'archipel.

Le deuxième problème est plus français puisque depuis quelques années, les entreprises françaises ont de moins en moins recours aux contrats d'expatriation. Ce type de contrat permet aux salariés français qui vont à l'étranger d'avoir les mêmes droits (à la retraite par exemple) que les métropolitains. Ces contrats permettent donc à une entreprise française de proposer à ses expatriés au Japon la même loi sociale qu'en France. Le fait que ce genre de contrat disparaisse incite les salariés à éviter de partir. Ils désirent garder leur droit social qui est très avantageux par rapport au droit social japonais (retraite, heures hebdomadaires travaillées, congés payés...). La qualité de vie n'est plus la même.

Le troisième problème est la langue. Puisqu'elle ne se rapproche d'aucune langue occidentale, qu'elle possède des syllabaires et non un alphabet et des idéogrammes (il faut en connaître 3000 pour lire un journal couramment). La grammaire est sans doute plus facile mais également plus subtile et des codes de langage existent encore puisque le tutoiement est employé avec parcimonie puisqu'il ne peut être employé qu'avec les personnes que l'on connaît, d'un âge inférieur ou du même âge et de la même condition sociale.

La tradition joue également un grand rôle dans le Japon moderne puisqu'elle permet aux Japonais, fan de high tech de s'adonner aux plaisirs complexes de la cérémonie du thé ou des rites shintos. Un exemple : il ne faut jamais planter ses baguettes dans un bol de riz ou dans un plat, ni passer les aliments grâce aux baguettes. Dans les deux cas, il s'agit de gestes relatifs à la cérémonie des morts. Les Japonais ont l'habitude de planter des bâtons d'encens dans des bols remplis de gravillons pour la cérémonie d'incinération, suite à quoi ils se passent les os du défunt avec les baguettes afin de les amener vers leur dernière demeure. Cette anecdote permet de mieux comprendre la place qu'occupe la tradition dans le cœur des Japonais.

Le management à la japonaise impose aussi quelques adaptations des managers. Il est dû essentiellement au système éducatif qui bride les initiatives des enfants. Cela a pour conséquence que les employés manquent d'initiatives et doivent être encadrés : il est nécessaire de leur expliquer, de leur donner une méthode et vérifier et contrôler le travail effectué. Ainsi, nous comprenons mieux le succès des méthodes japonaises comme celle de

Toyota. Il pourrait sembler que ces méthodes imposent un nouveau système taylorien. En effet, si nous réfléchissons au problème, vues les explications données et la méthode imposée, il semble que tout le monde peut effectuer les tâches mais il ne faut pas s'y tromper, il s'agit de méthodes peut-être néo-tayloriennes mais destinées à des professionnels des métiers concernés.

La mise en place de telles méthodes impose une formation lourde avec une participation de l'employé pour adapter la méthode à son poste de travail. Une amélioration ergonomique du poste peut être envisagée par exemple pour améliorer la productivité.

La négociation comporte aussi des spécificités qui peuvent sembler étranges et louvoyantes pour des occidentaux mais font partie intégrante de la culture japonaise. La négociation est un rite long, les Japonais préfèrent la « caring attitude » comme nous l'avons vu plus haut, ils n'hésitent pas à prendre du temps pour négocier. La pratique de la cérémonie du thé peut donner un éclairage sur ces pratiques de négociations. Initialement, les samourai ont pratiqué la cérémonie du thé pour la méditation, elle leur permettait de rester concentrés sur le but méditatif tout en faisant des gestes répétitifs et posés pour éviter l'endormissement.

Rentrée dans la culture, la cérémonie du thé a permis d'inscrire la patience dans le caractère japonais et ainsi dans la négociation, ils essaient d'arriver aux points clés en passant par d'innombrables points de négociation qui peuvent sembler secondaires pour des occidentaux et que l'on aurait tendance à négocier après le point central. Les Japonais ne possèdent pas l'esprit de synthèse.

Tout change au Japon, le schéma de pensée est totalement différent et peut être même complément symétriques si l'on en croit les thèses psychologiques de Takahashi et Bordia sur le concept de la sagesse à travers le monde.

Malgré tous ces problèmes, il semble que l'on arrive à travailler ensemble après sans doute quelques adaptations de part et d'autre.

### C. *LES KEIRETSU : DES BARRIERES A L'ENTREE QUI COMMENCENT A SE LEVER*

Ce genre d'organisation est typiquement japonais. Il peut être assimilé politiquement à nos lobbies mais possèdent des particularités qui en ont fait leur succès et qui désormais tend à les rendre moins efficaces.

Il s'agit d'une organisation basée sur une banque qui en devient le cœur. Un montage financier et d'entente stratégique et commerciale est organisé par un comité (les comités sont des organes dont sont très friants les Japonais) qui décide de l'aide à apporter aux membres en difficulté ou des investissements conjoints qui pourraient permettre à deux, trois ou dix entreprises de profiter d'un nouvel investissement.

Le but d'une telle organisation est de permettre des économies d'échelle, d'abaisser le coût de transaction. Généralement, elle englobe tout le processus de production de la matière première au produit fini livré chez le client. Cependant, il serait erroné de voir cette organisation sur un plan seulement linéaire puisqu'au Japon plus qu'en France, les entreprises

sont généralistes et pluri-activités. Comme Vivendi a pu se lancer dans des domaines aussi différents que la musique, le cinéma ou la distribution d'eau, les entreprises japonaises opèrent sur plusieurs secteurs bien qu'ayant des domaines d'activité plus rentables que d'autres. Cela augmente d'autant plus le nombre de fournisseurs.

Autant dire que ces comités n'ont pas qu'un but philanthropique mais jouent un rôle sur la vie économique. Ces comités jouent une guerre stratégique pour peser sur les concurrents. Les entreprises françaises ont longtemps dû faire face à cette barrière, beaucoup plus efficace que les barrières douanières et punissables par aucune organisation mondiale du commerce. La subtilité des keiretsu est que tout d'ensemble s'unit pour résister et fait bloc contre l'arrivée des multinationales étrangères. Ainsi, Carrefour a t il eu des difficultés à se faire approvisionner dans les premiers mois de son implantation. Les comités ont décidé qu'aucun groupe de distribution ne devait s'implanter et ont demandé aux fournisseurs de ne pas livrer les magasins Carrefour à temps obligeant le distributeur à vendre des produits pas frais, un crime de lèse majesté au Japon.

Il nous faut maintenant atténuer cette vue puisque depuis le début de la crise japonaise, les keiretsu ont perdu beaucoup de pouvoir et la raison en est simple. La base de tout keiretsu est une banque. Ces banques sont obligées dans les différents comités de faire face à la crise dans les entreprises dont elle avait la « garde ». Les keiretsu sont sans doute à l'origine de la chute du secteur bancaire au Japon puisque s'étant endentées, elles ont dû soit trouver des moyens de survie insulaire par des fusions, soit des moyens de survie étrangers par fusion acquisition ou prise de participation par une entreprise étrangère soit disparaître.

Le centre du système ayant connu une défaillance, c'est tout le système qui s'écroule. On assiste désormais à une individualisation des entreprises qui ne sont plus sous le joug du même client et peuvent se livrer à la concurrence. Ainsi, Carrefour a t il connu une amélioration de son service

#### *D. LES CHOIX DE STRUCTURES D'IMPLANTATION LES PLUS UTILISEES*

La plupart du temps, ce ne sont pas les implantations les plus spectaculaires (Carrefour) qui sont les plus fréquentes. En effet, la plupart des implantations sont le fait de PME ayant une taille suffisamment importante pour s'attaquer au marché japonais.

La plupart des implantations suivent une méthode simple et patiente puisqu'elle passe par tous les styles d'implantation que nous avons vu. Le but d'un tel choix est de limiter le risque parce qu'une entreprise de taille moyenne se doit de limiter le risque qu'elle prend à l'international. En faisant le choix commencer par un contrat de licence ne comportant qu'un risque matériel que l'on peut résoudre devant les tribunaux. Il n'existe pas de réels risques si l'on continue à considérer son marché domestique comme prioritaire et à faire face à l'éventuelle demande japonaise par une croissance régulière et raisonnée de son activité.

Une fois que l'activité devient suffisante pour qu'il semble nécessaire d'envoyer quelqu'un ou d'embaucher quelqu'un sur place pour commercialiser les produits et établir les formalités douanières. Le bureau de représentation peut toutefois exister en parallèle du contrat de licence et ne s'occupe que du marketing et du besoin d'acceptation des japonais.



La troisième étape passe nécessairement par une augmentation du chiffre d'affaires prévisionnel puisqu'il s'agit d'implémenter une structure avec un allié au sein d'une joint venture. Qui dit structure dit actif mais qui dit collaboration dit aussi obligation de travailler ensemble dans le même but, celui de trouver un marché suffisant, rentable pour les entreprises.

Le but ultime pour une entreprise étrangère dans un marché rentable est de soit prendre le contrôle de la joint venture soit créer une filiale d'elle-même.

## *E. LES RECOMMANDATIONS :*

Toutes ces recommandations sont tirées de l'interview que nous avons effectué. Avant tout il est nécessaire et obligatoire pour réussir une implantation au Japon de disposer de produits innovants d'excellente qualité sinon l'échec est garanti. Nous l'avons déjà vu, la qualité et l'innovation sont deux concepts primordiaux au Japon qu'il faut absolument assimilé et intégré. Toutefois, il y a des réserves à apporter puisque ceci est valable pour des produits à forte valeur ajoutée. Pour des produits à plus faible valeur ajoutée, les Japonais ne font pas attention à la qualité et se laissent séduire par des produits chinois que les entreprises françaises auront du mal à concurrencer par le prix compte tenu de la distance et des charges sociales pour l'essentiel. Si une entreprise veut vendre des produits à faible valeur ajoutée au Japon, elle est obligée de passer par la Chine pour sa fabrication et livrer directement au Japon.

- La livraison elle aussi doit être performante, les Japonais réduisent au maximum les retards (les trains n'arrivent que très rarement en retard).
- Il faut avoir une bonne connaissance du marché. Ne pas hésiter à avoir recours à une étude de marché local et de la concurrence.
- Il faut maîtriser l'enregistrement de ses produits pour pouvoir les importer soi-même. A défaut, il sera difficile voire impossible de changer de distributeur (cette n'est valable que dans les secteurs où les autorisations de mise sur le marché sont nécessaires (santé humaine, santé animale, cosmétiques...)).
- Il faut avoir au moins un expatrié sur place (de préférence parlant japonais) ou un japonais ayant une expérience dans une société étrangère. Ceci permet de faire une liaison entre les deux entités.
- Il faut faire comprendre le Japon à tout le siège, en particulier aux responsables de la production et de la qualité pour faire un apprentissage de la qualité japonaise qui peut être exigeante alors que les producteurs auront la tentation de distribuer les produits à la limite des tolérances (de seconde qualité) puisqu'il s'agit d'un pays lointain et que notre marché est plus important .
- Les maître - mots au Japon sont la ténacité et la patience. C'est en effet, un marché très difficile pour des occidentaux.

- Un business plan sur trois ans protégé des risques financiers à court terme par la maison-mère.
- Assimiler la culture japonaise, sa civilisation. Savoir ce que l'on peut rapporter à cette civilisation par des modes de vie et qu'est ce qu'elle peut apporter à notre entreprise.

Si les recommandations sont tenues avec un nombre réduit d'erreurs, le succès sera au rendez-vous avec un taux de marge et de profit supérieur à tous les autres pays.

## **CHAPITRE 6 . LA PRATIQUE**

### **A. TEMOIGNAGE D'UNE CHEF D'ENTREPRISE QUI A PU S'IMPLANTER AU JAPON**

PAR MADAME ELIZABETH DUCOTTET

Président Directeur général de THUASNE

Entreprise spécialisée dans la fabrication de produits de contention élastique.

Ce que je vais vous présenter au cours de cet exposé relatera l'histoire de Thuasne entrant sur le marché japonais et essayant de s'y développer. J'essayerai de vous montrer comment les collectivités et les institutions nous ont aidés fortement dans notre implantation japonaise.

Notre cas est très différent de celui des grands groupes internationaux, où les services d'exportation sont constitués, où les filiales existent depuis longtemps dans tous les pays du monde, en particulier en Asie et au Japon. Le cas de notre société n'est pas non plus représentatif des très petites entreprises pour lesquelles l'exportation est un phénomène quasi inabordable. Je me situerai donc dans le cadre d'une grosse PME qui fait actuellement environ 500 millions de FF de chiffre d'affaires, dont je suis le dirigeant, et qui a eu à se confronter avec la question : "que faire à l'exportation ?" et , plus particulièrement, "devons-nous aller aussi loin qu'au Japon ?". Nous nous sommes posé la même problématique vis-à-vis de notre expansion aux Etats-Unis.

Je vais d'abord vous donner une carte d'identité de Thuasne qui vous permettra de comprendre qui nous sommes, quel est notre métier, sur quels marchés nous sommes présents et enfin de quelle façon nous avons essayé de pénétrer le marché japonais.

Thuasne est une société française de plus de 150 ans, industrielle et commerciale à la fois, à capitaux familiaux. Il y a une dizaine d'années, nous n'étions leader que sur le marché français de nos produits, qui sont très spécifiques. Il s'agit de produits médicaux de textile : ceintures lombaires, genouillères médicales, chevillères médicales, bandes et bas médicaux de contention.

Nous nous disions, "est-ce que le Japon est quelque chose d'abordable pour une société comme Thuasne ?", et "n'est-ce complètement illusoire, pour une société de taille relativement modeste comme Thuasne, d'aller au Japon ?". Notre histoire est un mélange de hasard et de détermination.

Les choses se sont passées en plusieurs étapes. D'abord une étape de préparation. Ensuite une étape qui a été celle du "premier client", ensuite une étape qui a été l'implantation temporaire et finalement la situation actuelle qui est l'implantation durable.

Le préalable a été le hasard d'un voyage économique auquel je participais dans le cadre d'une formation de manager à la Chambre de commerce de Paris, le CPA (Centre de Perfectionnement aux Affaires). J'y allais donc avec une certaine liberté d'esprit, dans la mesure où je pensais "ce pays n'est pas abordable pour Thuasne : trop difficile, trop loin, trop nouveau ; c'est un contexte culturel et linguistique trop différent du nôtre".

Et puis ce scepticisme m'a piquée au vif. Avec quelques adresses de clients potentiels, il s'est trouvé que j'ai pu prendre immédiatement une commande. Ainsi l'aventure était lancée. Il s'agissait de la mener à bien.

Très vite, d'autres commandes ont suivi, et c'est là que l'aide des institutions a joué à plein, car Thuasne avait été repérée par le JETRO comme une entreprise tentant de s'introduire au Japon. J'ai été personnellement invitée à Tokyo par le JETRO pour participer à son programme "Export to Japan - study programm".

Ce programme est conçu pour les managers européens et américains qui souhaitent s'implanter au Japon. Il est tout à fait remarquable et se compose de deux parties principales : une première partie étant une sorte de formation théorique sur les grands traits de la culture japonaise, la seconde abordant l'aspect du commerce pour une entreprise qui arrive au Japon, avec l'enseignement de quelques rudiments très simples de langue japonaise et, surtout, des rendez-vous organisés par le JETRO auprès de clients potentiels. C'est également un lieu d'échange et de confrontation d'expériences avec les différents managers participant au programme.

La partie « rencontres » a été déterminante. Les rendez-vous étaient organisés, les traductrices sont allées très au-delà de leur rôle, devenant des intermédiaires, des coordinatrices, de véritables interfaces entre les interlocuteurs japonais et moi-même. Nous étions là pour la première fois dans une situation de prise de contact réelle avec des chances de voir se résoudre certains problèmes et aussi confrontés à des difficultés qui pouvaient nous paraître insurmontables, en particulier toutes les difficultés d'approche marketing, sur lesquelles nous avons ressenti de fortes exigences de nos prospects japonais. Ces exigences nous paraissaient extrêmement difficiles à satisfaire, avec des garanties très complètes et détaillées sur nos produits, avec des normalisations spécifiques et une obligation de qualité ; nous nous y sommes pourtant efforcés.

Il s'est trouvé que les prospects rencontrés à ces rendez-vous sont devenus pour certains d'entre eux des clients. Nous sommes donc passés d'une situation où nous étions en relation avec un seul client qui nous passait des commandes de façon régulière et sur un petit nombre de produits, à la situation de vendeur de plusieurs types de produits auprès de plusieurs clients : ceux qui s'intéressaient à nos produits avaient une typologie très différente de ceux que nous connaissons en France où l'essentiel de notre clientèle est faite de pharmaciens, d'orthopédistes et de grossistes en pharmacie. Notre clientèle a toujours conditionné notre stratégie commerciale pour l'Europe, qui se base essentiellement sur une

relation extrêmement personnalisée avec le client, ainsi que sur une capacité logistique de proximité, ce qui, bien sûr, ne pouvait pas être le cas au Japon.

Nous en sommes donc à la première partie de cette implantation au Japon, en 1992-1993, où nous avons bénéficié de l'aide considérable du JETRO pour nous introduire, et où nous travaillions avec quelques clients isolés.

Nous décidons, dans un deuxième temps, de recruter un salarié permanent de Thuasne à Tokyo, où nous commençons à réaliser un certain chiffre d'affaires.

On peut souligner très clairement que, à la fois le JETRO, le Poste d'expansion et la Chambre de commerce franco-japonaise à Tokyo, nous ont beaucoup aidés. Leurs services se conjuguent et ont été complémentaires dans cette étape de pérennisation et d'institutionnalisation de l'activité de Thuasne au Japon.

La Chambre de commerce franco-japonaise, nous a, par exemple, proposé une location d'un bureau dans la plate-forme située à Tokyo. C'était considérable de disposer d'un point de rencontres avec fax, et téléphone. Le Poste d'expansion nous a fourni, quant à lui, des statistiques et de nombreuses informations sur le marché japonais que nous connaissions mal, et le JETRO nous a apporté un soutien permanent avec l'organisation de rencontres et l'établissement de nombreux contacts.

J'évoquais plus haut la qualité. Il est certain que l'exigence de nos clients japonais pour la qualité a été pour nous à la fois une épreuve un peu rude, parce qu'elle nous a obligés à faire un pas important dans la qualité, et à la fois elle nous a été très utile, y compris pour nos autres développements commerciaux dans d'autres pays que le Japon.

Le marché japonais n'est pas inaccessible malgré ses exigences de qualité. Il s'agit certainement là d'une difficulté supplémentaire, mais aussi cela vaut la peine de comprendre cette exigence et de la dépasser : cela rend l'entreprise prête à aborder d'autres marchés.

Il nous a fallu mêler, dans cette deuxième étape, beaucoup de marketing à la japonaise à notre marketing à l'occidentale, entrer dans le détail du descriptif de nos produits, ajouter des éléments qui paraissaient très souhaitables là-bas.

Nous arrivons en 1997 à une troisième étape très exceptionnelle, qui se manifeste par une invitation du Président de la République française, Jacques Chirac, à ce que je l'accompagne dans le petit groupe des entrepreneurs le suivant dans son voyage officiel au Japon. Très peu d'entreprises ont cette chance-là. Pour moi-même cela a été important, car il en reste à la fois des souvenirs personnels intéressants mais également des portes qui se sont ouvertes et dont nous bénéficions encore aujourd'hui.

Mais cette cascade d'événements et d'aides des institutions montre bien que le Japon, de toutes les façons, n'est pas un marché où l'on s'implante en conquérant brutal et rapide ; cela demande du temps, de la patience, une certaine diplomatie et surtout une certaine philosophie, pour attendre le bon moment auquel les événements vont se produire. Ensuite, une véritable pérennité s'établit, apportant un grande sécurité. Le chiffre d'affaires a été pour nous à partir de ce moment, quasi irréversible.

En conclusion, je voudrais mettre l'accent sur quelques éléments qui m'ont paru déterminants dans la réussite de Thuasne :

- En premier lieu, avoir un métier industriel de bonne qualité. Il me semble que si nous n'avions pas eu de bons produits industriels bien testés présentant une bonne qualité, nous n'aurions pas réussi au Japon.
- Un autre élément tout aussi important est qu'il faut très vite s'adresser aux Japonais dans leur langue et donc mettre au point et à leur disposition une documentation qui soit entièrement réalisée en japonais.
- Il faut également, au Japon, être très explicite en marketing, montrer où est l'innovation, avoir des brevets et des certifications.

Autre élément déterminant, celui de la structure de l'entreprise : il est important de montrer à ses partenaires japonais que la structure de l'entreprise française avec laquelle ils vont travailler est solide et durable, ils apprécient de pouvoir voir des photos des installations et qu'on les invite à visiter les sites.

Il ne faut pas se limiter à "penser" le marché japonais comme nous "pensons" le marché européen. Nous avons abordé le marché du Japon avec un esprit extrêmement ouvert et sans aucune idée préconçue, en nous disant que nous réussirions peut-être dans des formes de commerce où nous n'étions pas engagés en France, ou que nos points forts en France se révéleraient peut-être là-bas des points faibles.

Le Japon c'est donc possible, les collectivités nous apportent une aide précieuse, et j'aimerais aujourd'hui donner envie à quelques chefs d'entreprise français de prendre leur valise et d'aller jusqu'à Tokyo en se disant que c'est possible pour eux aussi.

## **B. CARREFOUR AU JAPON**

**"Carrefour a organisé au Japon à la fin de l'année 2002 une opération collective, labellisée Partenariat France, qui a permis à 90 PME françaises de découvrir les opportunités du 2ème marché de consommation du monde.**

Cette opération, conduite par Philippe RABIT, Président de Partenariat France et Conseiller du Président de Carrefour, a pris deux formes : - une semaine française dans les magasins Carrefour, inaugurée par le Ministre Délégué au Commerce Extérieur, Monsieur François LOOS ; - une mission de prospection pour les 90 responsables des entreprises participant à cette semaine.

Cette opération visait à tester les réactions des consommateurs japonais à certains produits français, qui bénéficient d'une excellente image au Japon. Elle a également été l'occasion pour les chefs d'entreprise présents de juger par eux-mêmes des débouchés possibles pour leurs produits et de rencontrer au cours d'ateliers sectoriels les principaux intervenants du marché. Cette journée de travail, organisée en liaison avec la Mission Economique de Tokyo, a permis de présenter les données macro-économiques du pays, les contraintes légales, l'environnement administratif et économique ainsi que les clés du succès pour se développer dans ce grand marché.

a) La consommation au Japon

Dans sa présentation de l'économie et de la consommation japonaises, Elisabeth Puissant, Adjoint au Chef de la Mission Economique de Tokyo, a rappelé que le pays, avec un PIB de 4.500 milliards d'US Dollars (et un revenu par habitant de 35.500 US Dollars), constituait la 2ème économie mondiale et qu'il y avait lieu de nuancer la crise dont il souffrait. Certes, le pays se restructure, mais la consommation d'énergie augmente, les ménages japonais sont les plus gros épargnants au monde et la R et D n'est pas négligée. La consommation est mature, très sophistiquée et les Japonais consomment énormément. La concurrence étrangère (italienne, allemande et britannique notamment) est très présente, mais l'image de la France - fondée sur la qualité - est bonne. A condition d'être originales et innovantes et de bâtir dans une perspective de long terme, basée sur la confiance, les entreprises françaises ont toute leur place sur ce marché.

b) Un programme minutieusement organisé

Articulée autour de deux temps forts, cette opération a bénéficié de la remarquable organisation et de l'entière disponibilité des équipes de Carrefour France et surtout de celles de Carrefour Japon, menées par Loïc Dubois. La visite de la concurrence, et notamment du magasin Takashimaya, la réception au magasin Carrefour de Sayama et le dîner avec la communauté d'affaires française au Japon ont constitué des éléments importants de ce déplacement. A Sayama, les PME ont pu découvrir leurs produits mis en scène dans le cadre de la « Semaine des produits français » et écouter le Ministre François LOOS rappeler toute l'importance qu'il attachait à Partenariat France et remercier Carrefour pour cette opération exemplaire. Des interventions sur Partenariat France, sur la politique et les appuis de la DREE, sur l'économie japonaise, les entreprises françaises au Japon, la sécurité alimentaire et l'environnement, la distribution, le consommateur japonais ainsi que sur la SAFCA (Structure d'appui aux PME à l'export de Carrefour) ont enrichi cette mission de promotion de la France à l'étranger.

c) Les réactions de quelques PME portées

« La découverte d'un de nos produits chez Takashimaya et les présentations sur « comment développer un business au Japon » ainsi que les différents contacts locaux m'encouragent à investir plus prioritairement sur ce marché ». Franck Rouard, Président du Directoire, Chiron (pâtes alimentaires).

« Notre voyage au Japon m'a permis de découvrir la possibilité de toucher de nouveaux consommateurs et j'espère que ces premiers contacts pourront déboucher sur une implantation de nos produits dans ce pays qui révèle un potentiel extraordinaire ». Jacques Lenne, S.A. Christ (cornichons, choucroute).

« Des contacts sont déjà pris au Japon avec France Style ainsi que deux grossistes importateurs. Le Laguiole présente de belles perspectives dans ce grand pays où nous n'aurions probablement jamais exporté sans cette opportunité ». Eric Tarrérias, Groupe TB (Coutellerie)".

## C. EGIS

### a) Présentation EGIS

EGIS est un groupe de consultants internationaux, fondé par Patrick BORD au Japon en 1974, puis en Europe en 1976 et aux Etats-Unis en 1990. Il fournit des prestations d'information (intelligence économique), d'étude, de conseil, d'assistance opérationnelle et de gestion de projets. Il est spécialisé sur les logiques de réseaux (télécommunications, Internet, Internet mobile, distribution d'eau et d'énergie, transports, vidéo-distribution) et les marchés avancés.

Sa Mission : Observer les évolutions des marchés précurseurs, identifier et analyser les stratégies gagnantes et les adapter aux besoins spécifiques de ses clients. Ses consultants sont totalement engagés à obtenir des résultats, dans le respect d'une stricte déontologie.

### b) Le marché du Japon

D'abord le Japon est un marché riche, composé de clients exigeants et habitués au meilleur. Cela peut y prendre un peu de temps pour s'y faire une réputation mais celle-ci vous garantit une préférence durable et avec des marges confortables.

Beaucoup d'obstacles mis en avant dans les années 80 ont disparu : le marché est non seulement accessible mais la concurrence n'est pas aussi agressive qu'avant. Les entreprises japonaises se sont quelque peu assoupies sur leur richesse passée et se font maintenant prendre à contre-pied par les firmes occidentales : automobile, textile, pharmacie, télécommunications, chimie fine, informatique, constructions navales et services financiers ne sont que quelques exemples de secteurs que les Occidentaux visionnaires ont littéralement envahi ces dernières années.

Parmi tous les candidats à l'implantation, les Français bénéficient d'une nouvelle image qu'il ne tient qu'à eux d'exploiter : du gestionnaire Carlos Ghosn à l'entraîneur de football Philippe Troussier, en passant par nos leaders industriels, nos marques de luxe, nos performances technologiques, notre qualité de vie (35 heures et 5 semaines de vacances effectives!) ... Les succès français étonnent et surprennent mais ne sont plus sérieusement contestés. Et les Japonais sont curieux de cette alchimie, au point de la souhaiter sur certains segments de leur marché.

### c) Implantation de la France au Japon

Avec un chiffre record de 6,6 milliards de dollars investis en 2000, la France est devenue le premier investisseur direct au Japon, devançant pour la première fois les Etats-Unis.

Renault, Carrefour, Axa, Infogrames et LVMH sont quelques unes des entreprises françaises qui ont marqué les décideurs japonais d'une image forte de savoir-faire, de rigueur managériale et de vision stratégique.

d) Les nouveaux enjeux de la présence française au Japon

Après avoir convaincu les Japonais de leur compétence et de leur efficacité, il devient urgent que les Français les séduisent.

Renault a délégué son gestionnaire de choc pour sauver et remonter Nissan. Jamais un étranger, actionnaire ou manager, avait été admis à autant de responsabilités au sein d'une grande firme nipponne, encore moins pour lui administrer une potion aussi amère. On imagine l'ambiguïté des sentiments de la population entre le sauvetage d'un fleuron de l'industrie et le prix à payer en abandonnant ce fleuron à un étranger qui le déleste de quelques milliers d'emplois. Le résultat est là : Renault semble gagner son pari et Nissan distribuera prochainement ses premiers dividendes depuis de trop nombreuses années.

Quelques mois plus tard, c'est **Carrefour** qui entre au Japon en bousculant le modèle japonais de la grande distribution. Dès son projet connu, un puissant lobbying local va chercher à en démontrer l'impossibilité. Carrefour doit successivement surmonter les réticences des grands establishments du foncier, de la finance, de la distribution et des media. Ces derniers, en particulier, ont fait monter le suspense sur l'issue de ce premier hypermarché japonais jusqu'à son lancement. Dès le premier mois, Carrefour a vendu beaucoup plus de marchandise qu'il avait prévu et ouvrira prochainement d'autres hypermarchés.

Entre les deux, les **institutions financières françaises** se sont implantées pour collecter et gérer l'épargne japonaise, laquelle est la première du monde tant par son importance que par l'impossibilité d'en faire quoi que ce soit dans sa monnaie nationale. Elles prospéreront peut-être face à des acteurs ayant déçu les partenaires qui leur ont fait confiance. Les marchés de la gestion de l'épargne japonaise sont considérables et les enjeux sont essentiels, tant pour les épargnants que pour les entreprises que leurs fonds irrigueront.

Dans le sillage de ces grands acteurs, des dizaines d'entreprises s'engouffrent en profitant d'une opportunité particulière sur un marché que l'on dit atteint de déprime et de sinistrose. Les opportunités sont d'autant plus nombreuses que la population est encore riche, la monnaie élevée, des secteurs entiers sont déstabilisés et prêts à envisager des coopérations internationales pour mieux s'en sortir.

La France conquérante est en marche dans un pays qui lui avait porté la première estocade dans les années 70 et garde encore avec elle un lourd excédent commercial. Au fil de ces années, les relations franco-japonaises sont progressivement passées de la confrontation à l'estime et à la coopération.

En 1999 et en 2000, la France aura été le premier investisseur dans l'Archipel. Les groupes qui s'exportent le plus efficacement sont ceux qui font le mieux oublier leur origine géographique, tout en restant fidèle à leur culture d'entreprise.

Il est normal qu'enfin les entreprises françaises s'intéressent à la seconde économie du monde, aussi forte que le reste de la zone Asie-Pacifique ou que le trio composé de la France, l'Allemagne et l'Angleterre. Et il est stratégiquement astucieux de le faire quand le Japon a le



plus besoin d'elles, pour affronter sa propre crise morale et managériale. Personne ne doute que, grâce à leurs ressources personnelles et matérielles, les Japonais surmonteront cette crise qui dure depuis maintenant plus de 10 ans. La concurrence sur leur marché aura alors encore une fois changé de nature et ils se souviendront des circonstances de notre arrivée.

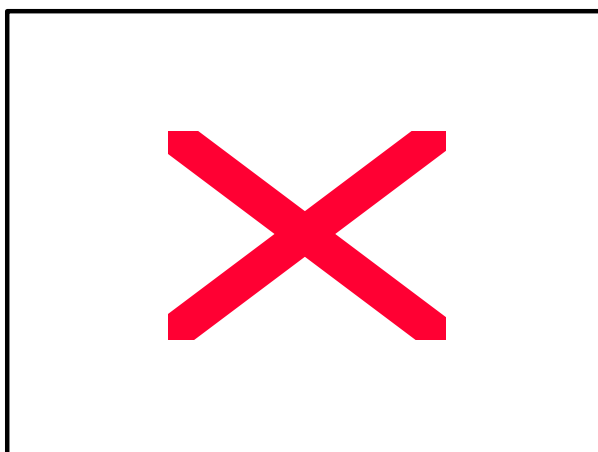
Les Français commencent véritablement à convaincre au Japon. La prochaine étape sera de séduire, afin que la population ne voie pas dans nos succès une conquête indésirable et subie, mais un partage de compétences, d'engagement et la mise à leur disposition du meilleur de nous-mêmes. Après avoir déployé des trésors de compétence et d'ingéniosité pour nous implanter, déployons maintenant des trésors de charme et d'empathie pour nous faire totalement accepter.

e) Conditions idéales pour s'implanter au Japon

Un marché riche, un yen fort, des Français jamais autant respectés, des concurrents démotivés, de nouveaux canaux de distribution, des opportunités dans l'Internet mobile: les conditions n'ont jamais été aussi favorables pour s'implanter au Japon.

Aujourd'hui, nous pouvons affirmer que les conditions d'implantation au Japon sont quasiment idéales :

- Si le Japon garde sa réputation de marché protégé, il ne la mérite plus. Conséquence pour vous, vous allez au Japon et votre concurrence internationale est toujours limitée.
- Un facteur limitant a longtemps été le fort complexe de supériorité des Japonais par rapport à leur modèle économique et leurs produits : la reprise de Nissan par Renault a été un symbole fort de la fin de cette situation. Quand un produit étranger est bon, les consommateurs le reconnaissent et l'achètent.
- Le Japon passe pour une économie en crise, et c'est vrai. Mais les acheteurs japonais, consommateurs ou professionnels, sont toujours capables de déployer un pouvoir d'achat parmi les élevés du globe pour acquérir les produits qui leur plaisent ou sont susceptibles de les aider dans la compétition économique.
- La distribution japonaise est en pleine restructuration. Les liens historiques avec leurs fournisseurs perdent de leur consistance. Le nouvel arrivant est probablement un excellent partenaire pour ces nouveaux réseaux. Voyez par exemple les difficultés de Carrefour pour s'approvisionner auprès des fournisseurs de la distribution traditionnelle !
- Du fait de la crise, de nombreuses entreprises japonaises ont perdu le moral et se retrouvent affaiblies par rapport à des sociétés étrangères innovantes et conquérantes. Dans certains secteurs, on a l'impression de se trouver devant des chaises vides ... pour l'instant, car rien ne montre que cette situation va durer.
- Enfin, le Yen est à un niveau historiquement élevé par rapport à l'Euro. Il est urgent de profiter d'une distorsion importante, la dette publique japonaise étant l'une des plus importante du monde et l'économie semblant encore quelque peu atone, alors que l'économie européenne est plutôt saine.



L'expérience montre qu'il fallait compter plusieurs années pour une implantation réussie au Japon, autrefois. Actuellement, quelques mois peuvent suffire à celui qui présente des avantages concurrentiels concrets et adopte une bonne stratégie.

Ci-contre, le Nikkei Weekly du 4/12/1999 fait sa Une sur l'implantation "en masse" des entreprises françaises, passant de presque 0 à 5 milliards de dollars en 1999. Le sillon est désormais tracé.

## D. EXEMPLES DE MISSIONS ACCOMPLIES

### a) Implantation d'entreprises au Japon en partenariats

EGIS étudie soigneusement l'offre de son client occidental, la confronte à la demande et à l'offre existante au Japon et suggère une approche privilégiée. Celle-ci est discutée avec le client et une approche définitive, souvent multiforme, est adoptée. EGIS crée une communication en Japonais et commence à démarcher les entreprises, d'aval en amont. Pour un produit industriel, cela signifie rencontrer de gros utilisateurs, puis remonter vers les professionnels intermédiaires (distributeurs, installateurs, prescripteurs) et terminer par les partenaires potentiels (importateurs, licenciés). Pour un produit de consommation, la démarche conduit des magasins de détail aux importateurs en passant par les grossistes. Une fois la première prospection faite, le client se déplace pour rencontrer nos interlocuteurs et préciser ses intentions face à un marché qu'il connaît mieux et qui le connaît également un peu. Les négociations peuvent commencer. Il est fréquent d'établir un premier contrat portant sur quelques unités pour tester le marché. La réussite de cette phase étant essentielle, EGIS assiste dans toutes les phases du test pour faciliter l'adoption des meilleures pratiques, qu'elles viennent du côté occidental ou japonais. Durée : 4 mois.

Par la suite, EGIS pourra rester administrateur de la joint-venture ou simplement continuer à représenter les intérêts de la société occidentale.

### b) Implantation au Japon sous forme de filiale

L'exportateur occidental prenant ici tous les risques et sans l'assistance d'un partenaire japonais bien implanté dans le secteur, il doit prendre de plus grandes précautions. Ce type d'implantation est plus progressif : phases d'études plus conséquentes, phase de pré-offre pour confronter l'exportateur à une demande réelle, phase d'adaptation de l'offre à cette demande et d'adoption d'une approche stratégique fine, recrutement d'un cadre dirigeant qui validera cette

approche et la conduira, accompagnement dans l'installation logistique, la mise en place des procédures et les premières prospections opérationnelles. Durée : 12 mois.

Suivi des opérations comme administrateur de la filiale, audit du reporting périodique et exceptionnel, participation aux décisions importantes.

c) Décomposition du prix de revient des voitures japonaises avec 2 exemples

EGIS commence par rechercher le prix réel des divers composants (matières, outils, main d'œuvre, impôts et charges), étudie les bilans pour cerner les amortissements, les séries, les frais généraux, se procure des études de cas reflétant la réalité industrielle à un certain moment et les actualise, obtient des listes de prix (niveau grossiste) pour les divers équipements ou remplacements des véhicules (aile, pare-brise, batterie, embrayage, ...) et les retraite des facteurs de marge catégoriels, interroge les experts pour affiner l'approche utilisée. La consolidation des résultats obtenus permettent d'affirmer que nous avons cerné les prix de revient avec une marge d'erreur inférieure à 10%. Durée : 4 mois.

Par la suite, EGIS a réalisé une lettre hebdomadaire d'information sur l'industrie automobile japonaise pour son client et organisé plus de 50 missions industrielles ciblées, de 7 personnes et 7 jours ouvrables chacune.

d) Mise en place d'une veille systématique sur le Japon

En 1976, France Telecom (à l'époque, la DGT) demande à EGIS de lui rapporter ce que le Japon fait de mieux en matière de télécommunications. Il s'agit des composants et des réseaux, mais aussi de nombreuses initiatives sur les services et l'organisation des marchés (réglementation, tarification, stratégies, segmentation, etc.). EGIS met en place un dispositif complet comprenant une publication régulière (The Japan Telecom Report), la réponse aux questions spécifiques des services opérationnels de France Telecom -- en 24 ou 48 heures en général --, la conduite d'études courtes ou approfondies, l'organisation de missions industrielles, l'acquisition de produits nouveaux, voire de prototypes ou préséries, l'animation de séminaires de présentation ou de recherche interne, etc. Pour assurer la validation de ses analyses et recommandations, EGIS se dote d'un Comité d'Experts Telecom -- 3 sommités japonaises et 3 décideurs opérationnels occidentaux -- qui se réunissent chaque trimestre dans une salle privée d'un restaurant du centre de Tokyo. Durée : 12 mois pour la mise en place intégrale, suivie de 23 années de renouvellement de la confiance de notre client.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- <sup>1</sup> Delios & Beamish : **Geographic Scope, product diversification and the corporate performance of Japanese firms** – *Strategic Management Journal* – 1999
- <sup>2</sup> Barkema, Bell & Penning : **Foreign Entry, cultural barriers and learning.** *Strategic Management Journal* 1996
- <sup>3</sup> Dunning : **Multinational enterprises and the global economy** – *Don Mills, Ontario: Adisson-Wesley* – 1993
- <sup>4</sup> Morck & Young : **Why firms diversify : Internalization versus agency behavior.-** *Ann Arbor; University of Michigan Business School* – 1998
- <sup>5</sup> Rugman: **New theories of the multinational enterprise** – *New York: St Martin's* – 1982
- <sup>6</sup> Mishra & Gobeli: **Management incentives, internalization, and market share : Canadian companies experience in United States medical sector markets** – *Journal of International Business Studies*, 29:583-598 - 1998
- <sup>7</sup> Delios & Beamish : **Survival and Profitability : The roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance** - 2001
- <sup>8</sup> Chatterjee & Wernerfelt: **The link between resources and the type of diversification : Theory and evidence** *Strategic Management Journal* 1991
- <sup>9</sup> Beamish : **Multinational joint ventures in developing countries** – *London and New York : Routledge* – 1988
- <sup>10</sup> Delios & Beamish: **Survival and Profitability : The roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance** - 2001
- <sup>11</sup> Takahashi & Bordia – **The concept of wisdom : A cross-cultural comparison** – *International Journal of Psychology* – 2000
- <sup>12</sup> Tsurumi - **Myths that mislead US managers in Japan** – *Harvard Business Review* – July/August 1971