

Katsuyuki KAMEI - Professeur en sciences de gestion à l'université de Kansai, Osaka, Japon.

Implantation et stratégie des entreprises françaises au Japon

« Jamais sans le Japon ... mais avec la Chine et la Corée du Sud »

International/Stratégie



Katsuyuki KAMEI

Professeur en sciences de gestion à l'université de Kansai, Osaka, Japon.

Titulaire d'un Master en économie et gestion à l'Université d'Osaka, il avait au préalable entamé des études de langues, notamment de français.

En 1997-98, il obtient son DEA option Marketing à l'IAE d'Aix en Provence. Dans le cadre de sa thèse en 2001 il publie « Stratégie des entreprises françaises et gestion des risques ». En 2002, il obtient son Doctorat à l'université municipale d'Osaka.

Aujourd'hui, ses travaux portent principalement sur la gestion du risque et sur la stratégie des entreprises françaises, notamment le secteur des compagnies d'assurance et de l'automobile.



Autres entretiens :

Antoine CALDERINI - MELIES - Epargne locale

Pierre BATOCHÉ - Pour un développement global

Daniela FAGGIONI - L'antenne de la Chambre de Commerce Italienne pour la France

Yulia NIKULINA - Russie : les nouvelles opportunités

Dominique ANDREANI - Les groupements à l'export : un pari réussi

Christian OLSTHOORN - Travailler aux Pays-Bas : retour d'expérience

Olivier PAGERON - Le Volontariat International en Entreprise (VIE) : une opportunité pour les PME de s'internationaliser

Philippe GARNIER - Penbase - Partenariats d'une start-up : la stratégie de Penbase

Guillaume PEREZ - L'entrepreneuriat : vision d'un jeune créateur

Nicolas RACT - Développement local et Union Européenne : la mise en place du programme "Leader +"

Dossier VINISUD - Démarche export et liens territoriaux de la filière viticole du Languedoc-Roussillon

Frédéric BENOLIEL - Les marchés asiatiques : vision d'un des Conseillers du Commerce extérieur au Japon

Katsuyuki KAMEI - Implantation et stratégie des entreprises françaises au Japon

La TPE « Poissons et Passion » avec Najiba ATOUI et Sylvain MINANA

Michel MARCHESNAY - Professeur émérite de Sciences de Gestion et spécialiste de la PME

Liste des entretiens

Pour ce troisième entretien MIPMET, nous avons décidé de livrer une analyse sur la situation et la stratégie des entreprises françaises au Japon. A l'heure où le monde tremble devant le réveil chinois, il ne faudrait pas oublier l'archipel nippon, encore une référence en Asie et dans le monde.

Depuis quand les entreprises françaises s'installent-elles au Japon et à quel rythme ?

Il existe quatre périodes qui ont rythmé l'installation des entreprises françaises au Japon.

La première phase dite "pionnière", entre 1860 et 1940, est marquée par la fin de l'époque féodale (mouvement Edo). Sous la pression des occidentaux, le Japon s'ouvre sur l'extérieur et apparaît ainsi les premières Maisons de Commerce Françaises, qui, à l'époque, exportaient de la soie vers Lyon.

Les Français, alors minoritaires, fondent en 1918 la première Chambre de Commerce Française du Japon (CCFJ). L'implantation d'Air Liquide dans le pays a favorisé le transfert de technologie qui s'est poursuivi dans le domaine aéronautique et celui automobile.

La deuxième période dite d' "après-guerre" marque la reprise des relations franco-japonaises avec notamment l'alliance Renault-Hino entre 1953 et 1962 (35000 4CV fabriquées). On assiste alors au renforcement du transfert de technologie et à l'installation de grands groupes tels que Rhône-Poulenc ou Pechiney.

La troisième période, entamée avec l'Exposition Universelle d'Osaka en 1970, intronise le Japon comme deuxième économie mondiale. Les relations franco-japonaises s'accroissent et on voit apparaître sur le marché nippon des grands noms comme Louis Vuitton, des PME (par le portage) voir des TPE (boulangers, restaurateurs...).

La quatrième période est marquée par une crise globale dans le pays surtout dans les secteurs de la distribution, de la banque et de l'assurance avec une moyenne de sept faillites sur treize.

En 1996, l'économie nipponne redémarre et le besoin d'investissements étrangers se fait de plus en plus sentir. C'est alors que l'alliance Renault-Nissan (1999) consacre la France comme premier investisseur étranger au Japon.

Aujourd'hui, la France est le troisième investisseur dans le pays devant les Etats-Unis et les Pays-Bas. D'ailleurs les implantations marquantes se sont succédées telles Hachette, Axa ou Carrefour.

L'implantation au Japon est-elle seulement une affaire de grands groupes français ou les PME ont-elles leurs places ?

Comme je vous l'ai dit précédemment, ce sont principalement des grands groupes qui ont réussi à s'implanter étant donné les difficultés d'adaptions au marché japonais qui reste l'un des marchés les plus exigeants au monde. En effet, Louis Vuitton du groupe de Bernard Arnault a connu un grand succès tout comme Renault ou encore Hachette. Malgré tout les PME ont leurs places et particulièrement les TPE dans les métiers de la gastronomie tel les artisans boulangers ("Paul" même si c'est une chaîne est bien implanté) ou encore les restaurateurs de renom comme Paul Bocuse, Joël Robuchon et Alain Ducasse.

Il existe également des possibilités pour les PME innovantes évoluant sur des niches particulières, comme a su faire Europlasma une PME de 30 salariés spécialisée dans le traitement des déchets toxiques. Pour les autres il existe diverses solutions notamment à travers le portage et le concours des grands groupes (Partenariat France est un bon exemple).

Peut-on percer en Asie sans passer par le Japon ?

"Jamais sans le Japon... mais avec la Chine et la Corée du Sud" déclarait M. BENOLIEL, ancien Président de bioMérieux Japon.

En effet, malgré l'émergence de la Chine, le Japon reste un marché incontournable en Asie et il est préférable au préalable de s'implanter dans le pays pour attaquer les autres marchés de l'Asie du Sud-Est. Une stratégie inverse est dangereuse du fait de la réticence du marché japonais à l'égard des produits chinois ou sud-coréens.

Y a-t-il une stratégie à adopter pour s'implanter au Japon ? Pourquoi certaines entreprises françaises comme Carrefour ont échoué ? Et d'autres comme Renault ont réussi ?

Selon moi, si je devais donner trois conseils pour s'implanter au Japon dans les meilleures conditions, ce serait tout d'abord de penser Long Terme car le marché japonais est difficile, exigeant et nécessite un niveau de service élevé.

Ensuite, il est primordial d'observer le comportement des consommateurs, des distributeurs afin de s'adapter au mieux à leur culture, leurs spécificités.

La troisième règle est d'adopter une stratégie de coopération et de respecter l'indépendance des interlocuteurs comme a su le faire Renault avec Nissan.

C'est en cela que Carrefour a échoué au Japon. Les consommateurs japonais s'attendaient à des produits de qualité "Made in France", or Carrefour a proposé des produits standards. "Le summum est qu'au sein de la galerie marchande Mac Donald et StarBucks ont été préféré aux cafés à la française".

Par contre, Renault a su adopter une stratégie de coopération et respecter l'indépendance de Nissan à travers un apprentissage et une confiance mutuelle.

Aujourd'hui pour Nissan, les résultats sont là.

Y a-t-il un modèle français pour vous ?

Oui, principalement issu du modèle universitaire français qui prône selon moi le leadership, l'apprentissage du terrain à travers des stages. "Le système d'éducation dans le domaine de la gestion en France est devenu un des meilleurs". Au final, gestion et créativité composent le modèle français. C'est tout cela qui manque au Japon pour former de grands managers, par exemple la pratique du stage n'est pas courante.

Selon vous en quoi le modèle français peut-il apporter au modèle japonais et vice versa ?

Le meilleur exemple est l'alliance Renault-Nissan, avec un modèle français basé sur une bonne gestion, le leadership de Carlos Ghosn et une créativité, qui a su apporter énormément au modèle japonais. Ce dernier apportant en retour une mise en oeuvre de la production accrue et un contrôle de la qualité omniprésent.

Pour résumer, l'approche transverse montre que du côté français la gestion est optimale et que du côté japonais la production est de qualité.

La complémentarité du modèle franco-japonais explique le succès de l'alliance Renault-Nissan, tout comme d'autres (Hachette, Axa...)

Quelle est l'image des entreprises françaises pour les japonais ?

Lorsqu'on parle d'entreprises françaises, les japonais pensent à la culture, au luxe, à la littérature, à la gastronomie... Mais encore une fois depuis l'alliance Renault-Nissan, l'image a évolué. Les Japonais découvrent une autre facette des français davantage basée sur la gestion, la construction, l'industrie.

« Mais rassurez-vous, le sac Louis Vuitton marche toujours aussi bien auprès des japonaises » !

En savoir plus :

Frédéric BENOLIEL : Les marchés asiatiques, vision d'un des Conseillers du Commerce extérieur au Japon

Janvier 2006

Entretien réalisé par Karen Ross, Laure Solelhac et Laurent Godfrin - MIPMET06



Master MIPMET M2
Management International
PME et Territoires



Universités Montpellier I et III

Retour Accueil

MIPMET