L'entreprise moyenne dans ses relations avec le Japon

Autor(en): **[s.n.]**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association Suisse des Electriciens, de l'Association des Entreprises électriques suisses**

Band (Jahr): **75 (1984)**

Heft 7

PDF erstellt am: **29.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-904392

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Entwicklung der Elektronikindustrie in Japan 1972–1992 Tabelle I

	Umsätze in 1000 Mia Yen			Mittleres jährliches Wachstum (%)	
	1972	1982	1992	1972–1982	1982–1992
Haushaltelektronik	1,55	3,41	8,1	8,2	9
Industrieelektronik	1,23	3,91	12,8	12,3	12
Elektronische Komponenten	1,02	3,48	11,8	13,1	13
Industrieroboter	–	0,13	0,8	46	20
(Nationales Bruttosozialprodukt)				4,0	3,9

Quelle: Nach dem Vortrag von *O. Hayama*, NRI, vom 27. Oktober 1983, im Rahmen einer GESO-Veranstaltung an der EPFL. 100 Yen ≈ 0,80 sFr.

4. Schlussbemerkungen

Auffallend an der ganzen Tagung war der ausgeprägte Gegensatz zwischen zwei Teilnehmergruppen: einerseits den Vertretern der Hochschulen und Forschungsstellen, die eine engere Zusammenarbeit mit Japan in gegenseitiger Wertschätzung befürworten, anderseits den Industrievertretern, deren Einstellung skeptisch und zurückhaltend ist. Für diese sind die Japaner vorab harte Konkurrenten; es gilt, primär an Kosten und Ertrag zu denken – ein Thema, das an der Tagung kaum berührt wurde.

Das Ziel der Tagung, mögliche Reaktionen der Schweiz gegenüber der Konkurrenz aus Japan zu erörtern, wurde erreicht. Die Feststellungen im Bericht «Japan 1982» wurden bestätigt und erscheinen nun auch in differenzierterer Form. Es wird jedoch seit einiger Zeit derart viel über Japan gesagt und geschrieben, dass das Erörtern allein nicht mehr ganz befriedigt.

Der japanische Erfolg ist in der japanischen Gesellschaft tief verankert. Die Japaner nachahmen zu wollen, hat nur beschränkten Wert. Es gilt, von ihnen zu lernen und daraus im Rahmen der schweizerischen Gegebenheiten Nutzen zu ziehen. Wie Tabelle I zeigt, ist die japanische Industrie optimistisch; auch wir müssen unser Selbstvertrauen wieder gewinnen. Wir empfinden unsere begrenzten Forschungsmittel und den engen Markt der Schweiz als Nachteil. Gerade die Kleinheit enthält aber auch einen gewichtigen Vorteil, der noch grosse Möglichkeiten bietet: kurze Wege und enge Verbindungen zwischen Hochschule und Industrie, also in der Übergangszone zwischen Forschung und Anwendung. *Eb*

L'entreprise moyenne dans ses relations avec le Japon

Introduction

L'article présente le résultat des expériences que l'auteur a faites avec le monde japonais, en tant que responsable d'une entreprise moyenne au niveau suisse, mais minuscule au point de vue japonais.

Lorsque je suis allé pour la première fois au Japon, en 1956, nous avions un représentant pour nos équipements horlogers destinés au contrôle et au service après-vente de la montre, vendus aux fabricants d'horlogerie, aux importateurs, grossistes et détaillants. Ce représentant devint par la suite le promoteur du pare-chocs Incabloc au Japon. Il s'agissait alors de convaincre les importateurs de montres suisses au Japon d'équiper leurs montres du pare-chocs Incabloc et, par la suite, de convaincre également les fabricants japonais d'adopter notre système. Cette période de représentation dura jusqu'en 1973, date à laquelle nous créâmes notre propre société de distribution pour nos micromoteurs, avec comme partenaire minoritaire notre ancien représentant.

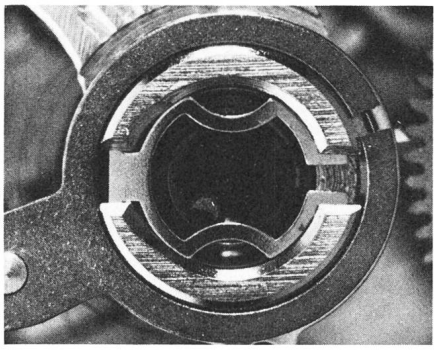

Fig. 1 Le pare-chocs Incabloc® pour montres mécaniques dont la promotion au Japon commença dans les années cinquante

Dès 1974, le marché horloger japonais se transforma rapidement et devint un marché quartz. De notre côté, nous évoluâmes très rapidement, en concentrant l'activité de notre filiale sur la distribution de nos moteurs et en réduisant son activité dans le domaine horloger. Aujourd'hui l'activité de notre filiale japonaise se concentre à 95% sur la vente de nos moteurs et moins de 5% sur la distribution de nos appareils pour le service après-vente horloger.

Dès 1981, nous nous sommes rendu compte que notre nouvelle technologie dans le domaine des moteurs pas à pas nécessitait un accord de licence avec un important fabricant japonais, afin de pénétrer en profondeur ce marché, et de ne pas nous contenter des applications haut de gamme, en quantités limitées. Cette étape réussit en avril 1983 par la signature d'un accord de licence avec Matsushita.

Ainsi donc je peux parler de trois expériences distinctes: une période de 25 ans de représentation, suivie d'une période de dix ans avec une société propre et enfin l'expérience d'une négociation de contrat de licence avec un grand groupe japonais.

Exposé présenté lors de la Journée SATW sur le Japon, le 27 janvier 1984.

Adresse de l'auteur
Philippe Braunschweig, président, Portescap SA, 2300 La Chaux-de-Fonds.

Le marché japonais et les problèmes de communication

Le marché japonais a une structure très différente de la structure occidentale par le fait qu'il existe des grands groupes dépendant de banques et que la dépendance d'un groupe conduit à l'exclusion des autres. Il est donc important, lorsqu'on étudie le marché japonais et les contacts possibles, de bien savoir ce que l'on veut, si l'ensemble du marché doit être couvert ou si on se contente d'une fraction du marché, avec seulement un groupe.

Notre représentant de l'époque avait des relations privilégiées avec un des groupes horlogers, ce qui a eu pour conséquence que nous avons eu des succès beaucoup plus importants avec ce groupe qu'avec les autres.

Lorsque *M. Yamada*, notre représentant, est venu en Suisse, en 1950, pour chercher des représentations, la situation était très simple. La Suisse avait la réputation de dominer la technique horlogère et c'était un honneur pour un Japonais de représenter une maison de réputation, car notre crédibilité au point de vue technique était indiscutable.

Le problème des contacts humains était primordial et il s'agissait de créer un climat de sympathie. La fidélité est une qualité très importante au Japon. Il ne pouvait être question, par la suite, de trahir le climat de confiance et de crédibilité avec notre représentant, ce qui aurait eu des conséquences catastrophiques.

La période de représentation

La crédibilité initiale au point de vue technique était un avantage, car il s'agissait, par la suite, de la maintenir par la qualité des produits et de conserver la confiance, ce qui est beaucoup plus facile que de devoir créer cette confiance à partir de zéro.

Les possibilités de collaborer avec l'industrie japonaise étaient énormes. En 1959, les quatre fabricants horlogers japonais ont signé avec nous un accord de bonne conduite pour recevoir des composants suisses; malheureusement les autorités horlogères suisses de l'époque n'ont pas compris ce que signifiait une collaboration avec les Japonais et ont laissé passer une occasion unique. Dès cette époque, les Japonais sont devenus de plus en plus nationalistes à l'égard de l'horlogerie suisse; nous en connaissons aujourd'hui les conséquences.

Notre manque d'expérience du marché japonais à l'époque ne nous permit pas de comprendre les insuffisances de notre représentant, à savoir: *contacts avec un seul grand groupe, et avec les importateurs de montres suisses, mais aucun contact avec les distributeurs et les détaillants japonais.*

Il aurait fallu comprendre la méthode de financement des détaillants, qui dépendent de grossistes en raison des problèmes financiers et de ravitaillement qu'ils avaient eus pendant la guerre. La pénétration des points de vente ne pouvait se faire qu'en collaboration avec des grossistes japonais, n'ayant pas de contacts avec l'étranger et ne parlant que le japonais. Cette pénétration est pratiquement impossible pour une société suisse sans expérience et seul un petit nombre d'entreprises a réussi cette pénétration, grâce à des commerçants japonais dynamiques.

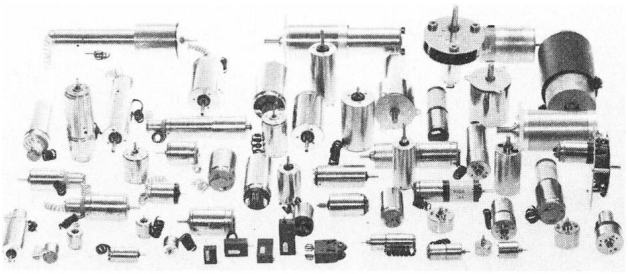

Fig. 2
La gamme des moteurs à courant continu Escap® qui ont rendu nécessaire la création de Portescap Japon, en 1973, pour leur distribution

Voici les problèmes qui se posent pour distribuer au Japon:

- *La situation financière* du représentant.
- Les *relations d'affaires* de ce représentant. Quelles parts de marché peut-il couvrir et a-t-il la possibilité d'évoluer?

Il ne faut pas oublier qu'il faut bien distinguer au Japon entre un distributeur interne et une organisation commerciale travaillant avec l'étranger. Il existe une institution japonaise, les trading companies, souvent très importantes, qui mettent au service des entreprises japonaises et étrangères leur expertise dans le commerce international et qui importent des produits. Une collaboration avec ces entreprises peut être bénéfique, mais ne permet pas de contrôler la distribution de ces produits. Ces entreprises sont tellement importantes qu'il est très difficile de faire évoluer leur système de vente.

- Comment communiquer? Qui parle l'anglais? Le *problème de langue* est très difficile à résoudre. Les interprètes sont une solution insuffisante, car souvent ils ne comprennent ou n'interprètent pas les nuances et l'ingénieur technico-commercial est une denrée rare. Soit on a à faire à un commerçant qui ne comprend pas la technique, soit à un ingénieur qui ne comprend pas le marketing.
- Le *climat de confiance* avec le représentant. Il faut savoir accepter les critiques sur la qualité du produit fabriqué en Suisse, critiques souvent difficiles à comprendre, mais qui correspondent à une culture différente. Il faut donc chercher à comprendre plutôt que de tenter de démontrer qu'on a raison. Il peut arriver que le système de contrôle ne soit pas le même, que les résultats de contrôle soient interprétés différemment, que le cahier des charges ne soit pas compris de la même manière, que le souci de détail du japonais, qui a une vision plus précise que la nôtre, ne corresponde pas à nos critères. Il est donc indispensable, dans les discussions techniques et commerciales, d'essayer de comprendre l'autre avec un esprit ouvert et de ne pas essayer de prouver que l'autre a tort. Dès que le Japonais sent un début de jeu de la part de l'Occidental, il se referme et la communication devient très difficile. Il est alors nécessaire de passer beaucoup de temps pour reconquérir sa confiance.

A Portescap, la diversification dans le domaine des moteurs nous a fait pénétrer un marché totalement différent du marché horloger et nous avons constaté que notre représentant n'avait pas les capacités de s'adapter à ce changement. Il fallait trouver une solution à ce problème tout en maintenant une continuité dans la présence au Japon. Chercher un autre distributeur sans l'accord de notre représentant aurait pu être considéré comme une trahison, avec des conséquences négatives sur notre activité horlogère. C'est pourquoi nous avons décidé, en accord avec notre distributeur, de créer, avec son aide, une société de distribution pour nos moteurs, dans laquelle nous sommes majoritaires. Il fallait sa collaboration pour trouver un responsable japonais et assurer en même temps la continuité.

Une filiale au Japon

Pour une petite entreprise étrangère, il est très difficile de trouver des cadres de premier ordre au Japon. Seules des entreprises telles que IBM ou Nestlé peuvent prétendre trouver des cadres provenant des meilleures universités. Il faut chercher à montrer la continuité de son activité au Japon pour convaincre un cadre valable de venir. L'aide d'un Japonais âgé, de bonne réputation et si possible votre partenaire, peut être utile.

Il est très important de s'entourer de consultants de premier ordre, tels qu'un bon avocat japonais, parlant anglais, une bonne fiduciaire et un bon agent de brevets. Ces dépenses sont absolument nécessaires.

Voici un exemple assez amusant, montrant la différence de mentalité entre les Occidentaux et les Japonais: un responsable de société japonais est fier de payer des impôts. Il faut donc tenir compte de cet état d'esprit, pour ne pas le démotiver.

La difficulté avec un cadre japonais responsable est de comprendre ce qu'il a compris de nos intentions. Il faut le motiver en créant un climat de confiance et même de complicité. Il faut qu'il se sache soutenu et d'autre part que la société mère comprenne ses difficultés et ses erreurs.

Il est indispensable d'assurer une continuité dans les relations. Le responsable de la société suisse qui travaille avec le marché japonais ne doit pas changer trop souvent. Il faut des années pour créer un climat de

confiance et collaborer efficacement. Les résultats du travail de la filiale dépendent souvent de la diplomatie et de la compréhension de la mentalité japonaise de la part du responsable suisse et ceci indépendamment des qualités d'un produit. L'attitude «bossy», c'est-à-dire de domination de la part de l'Occidental à l'égard du Japonais, fonctionne très mal. Il faut travailler en douceur.

Voici deux exemples pratiques:

Le chef de vente suisse en voyage au Japon nous fait le rapport suivant:

«J'ai visité cette année une société qui fabrique à Tokyo des théodolites et qui rencontrait quelques difficultés à l'utilisation de notre moteur; notre client ne parvenait pas à mettre au point son appareil. Il me pose de nombreuses questions et progressivement nous parvenons à une solution fiable qui semblait satisfaire parfaitement notre client. Jusque-là j'avais répondu aux questions sans en poser moi-même; notre client dirigeait visiblement l'entretien. J'avais cependant une idée en tête permettant à notre client d'améliorer son théodolite en utilisant un autre moteur que celui qu'il avait choisi. Je sors donc ce moteur de ma serviette et le pose sur la table. J'aurais eu envie que mon interlocuteur le prenne dans sa main, l'étudie avec moi et constate par lui-même que le produit proposé était supérieur au produit choisi par lui; au contraire j'ai été déçu par l'absence d'intérêt de mon client. Deux heures plus tard, de retour au bureau, ce même client téléphone pour me dire qu'il avait remarqué dans notre catalogue un moteur qui l'intéressait beaucoup et pour lequel il aimerait me poser différentes questions techniques. J'étais stupéfait, il s'agissait précisément du moteur que j'avais placé au milieu de la table et qui, apparemment, ne l'intéressait absolument pas.»

Aujourd'hui, ce dernier moteur équipe la nouvelle génération des théodolites fabriqués par ce client. Certains Japonais n'apprécient pas que les idées ne viennent pas d'eux; mais ce n'est pas un trait de caractère que l'on ne rencontre qu'au Japon...

Autre exemple: Un nouveau vendeur organise la visite d'un client avec le chef de vente suisse. Il est très fier de lui faire rencontrer le directeur technique de l'entreprise, un monsieur très important, mais qui s'occupe de très loin du développement des produits pouvant utiliser nos moteurs. Le vendeur japonais a eu beaucoup de difficultés à comprendre que le chef de vente suisse était indifférent à l'honneur de rencontrer le grand directeur et qu'il aurait préféré rencontrer le responsable de développement d'un produit pouvant utiliser nos moteurs.

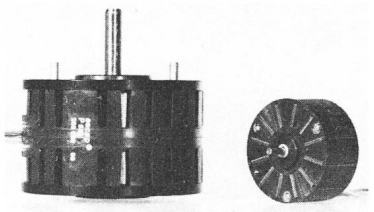

Fig. 3 La nouvelle technologie des moteurs pas à pas Escap® qui donna lieu à une négociation de licence avec un grand groupe japonais

Négociations avec un grand groupe

L'exemple dont je vais parler concerne des sommes relativement importantes qui nécessitent une décision au niveau le plus élevé de l'entreprise japonaise. Pour réussir une telle négociation, il faut tout d'abord que le responsable de l'entreprise suisse puisse rencontrer son homologue japonais ou une personnalité ayant accès auprès du Président et du Président du Conseil d'administration. Ce contact peut être pris soit grâce à son représentant, soit grâce à la réputation des produits de l'entreprise et des contacts préalables entre ingénieurs des deux entreprises, ou encore par l'intermédiaire d'une grande banque suisse. Il est important que l'entreprise suisse soit crédible du point de vue technique, éthique et qualité.

Une fois la première étape passée, il faut que le dirigeant japonais responsable délègue une personnalité de premier plan, véritablement responsable, pour étudier le problème et préparer une décision. L'organisation du séjour en Suisse de la délégation japonaise est d'une importance fondamentale, car c'est de l'impression donnée au cours de ce séjour que la crédibilité technique de l'entreprise sera évidente ou non. Il est extrêmement important que les ingénieurs suisses responsables aient une approche franche et ouverte à l'égard de leur collègues japonais. Une attitude méfiante à l'égard du «dangereux concurrent» peut provoquer une interruption des négociations, difficiles à reprendre.

Une fois le processus de négociation entrepris, il s'agit d'analyser régulièrement l'état d'avancement de la réflexion du partenaire japonais, de ne pas vouloir l'accélérer, mais d'être disponible pour intervenir dès que cela est nécessaire. Une visite rapide au Japon peut être indispensable et la finalisation de la négociation doit être faite dans un esprit de continuité et de patience. Il faut être conscient que des obstacles à l'aboutissement de la négociation peuvent provenir de facteurs qu'un Suisse ne peut analyser correctement. Ainsi donc, les négociateurs doivent être patients et cohérents dans leurs pensées, afin de créer un respect mutuel entre les équipes qui négocient.

Conclusion

Comme conclusion j'aimerais présenter une liste des conditions qui me paraissent nécessaires pour réussir au Japon, liste qui n'est pas exhaustive, mais qui peut donner lieu à des discussions infinies entre spécialistes du Japon. La plupart des entreprises suisses, à part quelques géants, sont en général dans une situation d'infériorité au point de vue dimension à l'égard du partenaire potentiel japonais. Il s'agit donc de compenser cette infériorité par des qualités intellectuelles et techniques qui forcent le respect de l'interlocuteur japonais. Le mot crédibilité est à mon avis la clé d'un succès potentiel au Japon. Pour être crédible, il faut suivre un certain nombre de règles simples:

1. Avoir une approche cohérente.
2. Avoir une stratégie claire et simple.
3. Se comporter avec une honnêteté intellectuelle et technique totale.
4. S'exprimer d'une manière claire et simple, en cherchant la manière la plus efficace pour se faire comprendre de son interlocuteur japonais.
5. Donner l'impression à son interlocuteur qu'il a l'initiative et que certaines idées sont de lui.
6. Lorsqu'on a raison, il faut éviter une attitude de supériorité, car un Japonais ne peut perdre la face. Il faut au contraire être d'une modestie beaucoup plus grande à ce moment-là. Au point de vue technique, il faut comprendre ce que veut l'interlocuteur japonais, en cherchant à collaborer à l'élaboration des spécifications plutôt qu'à imposer son point de vue.
7. Au niveau qualité, il faut accepter que les critères japonais sont plus durs que les critères suisses et que certains points qui nous paraissent secondaires sont pour eux très importants.
8. A la limite, il faut créer un service de contrôle avec des responsables conscients de la psychologie japonaise.
9. Enfin, plus on a de succès avec les Japonais, plus il faut rester modeste et se rendre compte que la confiance perdue est souvent une catastrophe irréversible. Le Japonais peut être un partenaire fidèle et de confiance mais il faut le mériter.