

# **Management et Marketing: Est-ce un art japonais?**

**Roya Bafandi**

**EPFL - STS**

# **Management et marketing: est-ce un art japonais?**

*il est très difficile de comprendre les  
fondements du management japonais sans  
comprendre la culture et l'histoire du  
Japon et des entreprises japonaises*

## *Un aperçu historique*

### *Ere Showa d'après-guerre (1941-89)*

- . 1945: explosion des bombes atomiques à Hiroshima et à Nagasaki*
- . occupation américaine + conseillers américains + aide américaine*
- . constitution et lois sur le modèle américain*

## *Un aperçu historique*

### *Ere Showa d'après-guerre (1941-89)*

- démantèlement des zaibatsu d'avant-guerre remplacés par les keiretsu*
- démilitarisation du Japon*
- volonté de rattraper et de dépasser les pays occidentaux et de constituer un empire économique*

## *Un aperçu historique*

### *Ere Showa d'après-guerre (1941-89)*

- *main-d'oeuvre abondante et bon marché; appui financier américain*
- *éducation et discipline de la main d'oeuvre; éthique du travail*
- *épargne élevée; taux d'intérêt très bas; fort endettement auprès des entreprises et des banques*

# Le Japon puissance économique

- *progrès remarquable dans les années 60 et au début des années 70 et 80*

*Certaines raisons:*

- *niveau élevé de l'épargne et des investissements*

# Le Japon puissance économique

- . *relations de longue durée entre l'employeur et l'employé*
- . *réseaux denses entre entreprises et sous-traitants (keiretsu)*
- . *relations gouvernement (MITI)-entreprise*

# Le Japon puissance économique

- *actionnariat croisé entre entreprises et banques (keiretsu)*
- *concentration très forte des ressources dans les keiretsu*

# Le Japon puissance économique

- *le peu d'importance des dépenses militaires (protection américaine)*
- *l'importance des exportations et des investissements à l'étranger*

# Le Japon puissance économique

- *la volonté d'affirmer la présence économique du Japon*
- *le rôle des politiques monétaires et fiscales (coût relativement bas du capital et fiscalité relativement faible)*

# Keiretsu

- *que sont les keiretsu*
- *puissance des keiretsu soutenus par le MITI*

# Fondements du management japonais

- *vues à long terme : peu de considération à l'égard des actionnaires (autres keiretsu) à l'inverse des Américains et des Européens plus centrés sur les cours de bourse*

# Fondements du management japonais

- . *orienté vers les collaborateurs*
- . *réseaux de relations internes et externes*

# Fondements du management japonais

- *systeme de distribution complexe, relative fermeture du marché japonais aux produits étrangers*
- *analyse constante des stratégies des concurrents*

# Fondements du management japonais

- *forte compétition sur le marché national*
- *consommateurs japonais très exigeants*

# Fondements du management japonais

- *orientation vers une dimension internationale*
- *utilisation de stratégie de pénétration; surtout "market share" et pas "profit oriented" jusqu'à récemment*

# Environnement organisationnel des Kaisha

- *flexible et ambiguë (pas d'organigramme)*
- *travail de groupe*
- *collaboration étroite entre des différentes fonctions de l'entreprise*
- *rotation du personnel*

# Environment organisationnel des Kaisha

- *flux d'informations facile notamment grâce aux contacts informels denses*

# Prise de décision

- *prise de décision par consensus (ringi-sho) surtout au niveau des cadres moyens*
- *prise de décision lente mais la mise en oeuvre est rapide et soutenue par l'ensemble de l'entreprise*

# Prise de décision

- *responsabilité collective au lieu de responsabilité individuelle (autrefois promotion à l'âge)*

# Gestion des hommes et des femmes

- *emploi à vie*
- *promotion et salaire basés sur l'ancienneté*
- *prise de décision (ringi-sho)*

# Gestion des hommes et des femmes

- *syndicat d'entreprise*
- *employés permanents*
- *des employés temporaires, étrangers*

# Gestion des hommes et des femmes

- *recrutement (permanents = meilleures universités)*
- *formation (rotation des emplois)*
- *rénumération (fixe + bonus)*

# Production

- *pourcentage élevé d'ingénieurs*
- *"Just in Time" (JIT) :*  
*(avoir le bon nombre de pièces ou de composants au bon moment et au bon endroit)*

# Production

*. lots de petite taille*

*. manutention réduite*

*. programme de production stabilisé*

# Production

- *stock restreint et régulation de la production par les cartes kanban*
- *Kanban: carte de commande et de retrait des pièces*

# Production

- *"Total Quality Control" (TQC)*
- *qualité à la source*
- *contre-mâîtres et ouvriers premiers responsables de qualité*
- *fonction de ligne pas d'état-major*

# **Environnement organisationnel du Marketing**

- **flexible**
- **rôle du responsable du marketing**
- **approche marketing plus répandue**

# Fondements du marketing japonais

- *priorité à la conquête des parts de marché*
- *concentration des moyens, baisse des prix, dumping?, peu de considération de rentabilité, imitation des produits et des services américains et européens*

# Fondements du marketing japonais

- *utilisation de stratégies de pénétration; surtout "market share" et pas "profit oriented" jusqu'à récemment*

# Fondements du marketing japonais

- *environnement concurrentiel*
- *le MITI et les keiretsu ont-ils été à la base du marketing japonais*
- *avec l'aide de MITI choix de secteurs industriels privilégiés*

# Fondements du marketing japonais

- *les entreprises japonaise fixent leurs objectifs par rapport à la position de leurs concurrents*
- *analyse constante des stratégies des concurrents*

# Fondements du marketing japonais

- *concentration des ressources financières et humaines*
- *vue à long terme; pas de considération à l'égard des actionnaires*
- *marketing et vente par des sociétés de commerce (sogo shosha)*

# Fondements du marketing japonais

- *les responsables de marketing ont tendance à être plus intuitifs, pragmatique, subjectifs et*
- *orientés vers la communication et les relations humaines*

# Fondements du marketing japonais

- . le rôle du responsable de marketing est de faire connaître les préoccupations du marché aux autres fonctions mais aussi de s'informer de leurs problèmes*

# Fondements du marketing japonais

- . les "middle managers" ont un rôle important dans la mise en oeuvre des concepts de stratégie en général et de marketing en particulier*

# Fondements du marketing japonais

- *peu d'études de marché scientifiques par des spécialistes mais confiance dans le bon sens et l'intuition des hommes expérimentés*

# Fondements du marketing japonais

- *contacts étroits avec les distributeurs et les clients notamment par sogo-shosha*
- *profiter des connaissances des trading company (sogo-shosha) et des distributeurs locaux*

# Fondements du marketing japonais

- *collaboration intense entre R&D, production et marketing*

# Fondements du marketing japonais

- *consommateur japonais très exigeant*
- *orientation vers une dimension internationale*
- *relative fermeture du marché japonais aux produits étrangers*

# CONSOMMATEURS

- *population homogène*
- *99% parlent la même langue et ont la même religion*
- *0.5% étrangers (90% Asiatiques)*

# CONSOMMATEURS

- . 90% appartiennent à la classe moyenne*
- . préfèrent acheter des produits japonais*

# CONSOMMATEURS

- *soif de nouveauté*
- *très exigeants et concernés par la qualité et l'apparence des produits ainsi que les services qui l'accompagnent*

# PRODUIT

- . *plus court cycle de vie*
- . *design, emballage ainsi que service très importants*

# PRODUIT

- *plus larges lignes de produits*
- *cible moins spécifique*
- *plutôt kaizen que de grandes innovations*

# PRIX

- . objectif: gagner la plus grande part de marché (pas le profit le plus élevé)*
- . coûts des produits moins importants que les conditions du marché*

# PRIX

- . *l'importance du marche international*
- . *quelques entreprises forment les prix*
- . *nombre important d'intermédiaires*

# PRIX

- . *coûts du design, de l'emballage et du service*
- . *rentabilité à long terme*

# DISTRIBUTION

- . *complexe*
- . *relations à long terme*
- . *nombre élevé de grossistes et leur rôle*

# DISTRIBUTION

- . *nombre important de détaillants*
- . *changements récents*
- . *discount*
- . *vente par correspondance*

# DISTRIBUTION

- *convenience stores*
- *grands magasins*

# PROMOTION

- *deuxième au monde pour les dépenses publicitaires*
- *spécificité de l'industrie publicitaire*
- *nombre élevé d'agences publicitaires*

# PROMOTION

- *dix agences dominant 50% du marché*
- *stratégies publicitaires*
- *plutôt séduction que persuasion*
- *l'humour (japonais)*

# PROMOTION

- *l'importance du nom de l'entreprise*
- *participation d'acteurs de cinéma ou télé*
- *publicité comparative*

# ETUDE DE MARCHE

- . orienté vers les données après-vente*
- . moins technique et plus intuitive*
- . rôle des sogo shosha*
- . rôle de JETRO*

# Changements et Perspectives

- *Ere Heisei (1989 - )*
  - . *fin des années du miracle*
  - . *hausse des coûts; spéculation boursière; surendettement des banques et des entreprises*

# Changements et Perspectives

- *vieillessement de la population*
- *montée des "nouveaux pays industrialisés" en Asie du Sud-Est*
- *délocalisation des activités industrielles et investissements élevés dans les régions Asie Sud-Est*

# Changements et Perspectives

- *hausse du yen par rapport au dollar*
- *moins de main d'oeuvre bon marché*
- *relative altération de l'éthique du travail*

# Changements et Perspectives

- *employés japonais moins enthousiastes qu'auparavant*
- *montée d'autres pays de la zone pacifique (Corée, Taiwan, Hongkong, etc.)*

# Changements et Perspectives

- *hausse des salaires et des coûts de la santé (délocalisation d'entreprises japonaises dans pays à coûts plus bas)*
- *chômage relatif*
- *mauvaise image du Japon dans plusieurs pays du Pacifique*

# Changements et Perspectives

- *« Slump Generation »*
- *apparition des « single parasites »*
- *un nouveau marketing japonais ?*