



COMPUTERLAND AU JAPON

Ce cas a été préparé uniquement dans le but de fournir des éléments pour la discussion d'un problème de management. Il ne prétend pas illustrer le traitement efficace ou inefficace d'un problème de la vie des affaires. Certains noms et d'autres informations peuvent avoir été modifiés dans le souci de maintenir leur confidentialité.

L'Institut de Management International de l'Université de Lausanne (IUMI) autorise la reproduction de ce cas. Ce cas est mis en utilisation publique gratuite sur le site <http://www.hec.unil.ch/jusunier/teaching/index.htm>. Pour toute autre demande d'information, contacter: IUMI, HEC, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse; téléphone 00 41 21 692 3310 ; fax 00 41 21 692 3495; e-mail admin.mim@hec.unil.ch.

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-06-29

En examinant la situation, ComputerLand, un des plus importants distributeurs américains de matériel informatique, fondé sur un réseau de magasins franchisés, avait reconnu qu'il aurait besoin d'un partenaire japonais pour entrer sur le marché japonais. A cause des réglementations et de l'attitude des autorités publiques, il n'était probablement pas possible d'obtenir l'autorisation d'établir une filiale possédée à 100%. De plus, les complexités du marché japonais rendaient le développement de franchises très difficile. Aussi bien McDonald's que Kentucky Fried Chicken avaient pénétré le marché avec l'aide de partenaires japonais.

ComputerLand voulait un partenaire qui ait de l'expérience à la fois en approvisionnement et en distribution de produits informatiques. Bien qu'ils aient engagé des pourparlers avec plusieurs firmes, Kanematsu-Gosho Ltd se dégageait nettement comme le meilleur candidat. Kanematsu-Gosho était une importante compagnie de commerce ("Sogo-

shosha"); elle avait de l'expérience dans les domaines désirés, et avait déjà des affaires communes avec IBM.

ComputerLand entra en négociation avec la compagnie japonaise pour essayer de constituer ensemble une joint-venture. Les discussions, qui durèrent neuf mois, furent détaillées et difficiles. Le directeur général de ComputerLand était préoccupé par le fait que son adjoint doive aller au Japon négocier. Il pensait qu'il serait alors désavantagé dans le sens où il aurait à travailler dans une culture différente. Il insista par conséquent pour que les négociations se fassent aux Etats-Unis, par téléphone depuis le Japon.

Cela rendit les négociations difficiles pour les Japonais. Le processus japonais de prise de décision requiert beaucoup plus de consultation et de concertation à l'intérieur de l'entreprise que ce qui est normalement nécessaire à l'intérieur de firmes européennes et américaines. Il y eut de longues périodes d'attente et beaucoup de correspondance par email. Entre autres choses, le gouvernement japonais devait être convaincu du bien fondé d'accorder au partenaire américain une participation de 50 % au lieu de l'habituelle position minoritaire (à l'époque).

L'accord fut finalement conclu entre ComputerLand, fournissant le savoir-faire, les marques et la technologie, et Kanematsu-Gosho fournissant les moyens financiers pour démarrer la joint-venture ComputerLand Japan Ltd. Le directeur général adjoint (vice-président) de ComputerLand vint au Japon pour diriger la nouvelle firme comme vice-président et directeur résident. Nombre de problèmes de politique générale et de questions opérationnelles devaient être résolus.

Aux Etats-Unis, les franchisés devaient payer la marchandise comptant avant qu'elle ne leur soit expédiée. Une tentative fut faite de suivre cette politique au Japon. Cependant les détaillants au Japon étaient habitués à recevoir du crédit de la part des grossistes - souvent de 30 à 90 jours et parfois plus longtemps. Ainsi, une politique d'avance de trésorerie au détaillant s'avéra impossible au Japon. La compagnie se retourna alors vers une politique de dix jours de franchise de paiement. Aux Etats-Unis, les franchises étaient accordées uniquement à des individus, pas à des sociétés commerciales ou autres formes d'entreprise. Cela était conçu de telle sorte que les magasins soient gérés personnellement par les propriétaires franchisés. ComputerLand Japan n'arrivait pas à trouver un nombre suffisant de

personnes qui avaient ou pouvaient obtenir les fonds nécessaires. De ce fait, la politique fut modifiée de façon à autoriser la compagnie à posséder des intérêts minoritaires, pour alléger la mise en fonds initiale du franchisé.

Comme en Europe, la situation et la taille des magasins posaient également un problème au Japon. A l'intérieur des Etats-Unis, ComputerLand insistait sur une taille minimale par magasin de 2'000 pieds carrés (environ 180 mètres carrés), une situation avec du passage et une importante circulation devant le magasin, et un parc de stationnement de voitures à l'arrière. Cela n'était tout simplement pas possible dans la plupart des emplacements au Japon.

Au Japon, il était également difficile d'attirer des employés du meilleur niveau dans une compagnie étrangère. Enfin, il y eut des problèmes de coordination de base entre ComputerLand, possédée par son propriétaire fondateur, et l'importante compagnie Kanemetsu-Gosho dotée d'un actionnariat nombreux et diversifié. En dépit de ces difficultés, ComputerLand Japan eut beaucoup de succès, croissant jusqu'à 50 franchisés avec un chiffre d'affaires annuel de 50 millions de dollars. Cela était facilité largement par le fait que, pour les deux premières années d'exploitation, ComputerLand disposait des droits de distribution exclusifs de l'IBM PC pour le Japon.

Au fil des années, Kanemetsu-Gosho trouva de plus en plus difficile de continuer à accepter la politique de ComputerLand. En outre, ils trouvaient que le partenaire américain exerçait un contrôle vraiment trop strict. Quand ComputerLand leur offrit de racheter leur part, Kanemetsu-Gosho accepta. Par la suite, cette filiale fut vendue à un des franchisés qui continue à l'exploiter sous accord de licence avec ComputerLand.

Questions

1/ Etait-il sage de la part de ComputerLand d'insister pour que les négociations se tiennent aux Etats-Unis ? Quels étaient les avantages et désavantages pour chacune des parties ? Pourquoi Kanemetsu-Gosho a-t-il accepté cet arrangement ?

2/ Analyser la différence entre systèmes de distribution japonais et américain à la

lumière de ce cas. Quels éléments du "modèle" ComputerLand sont transposables au Japon ?

Ce cas à été rédigé par John T. Sakai, Directeur, AZCA Inc., précédemment vice-président de ComputerLand. Reproduit avec la permission de l'auteur.