



LESTRA DESIGN

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) 2004-05-19

En mai 1995, M. Claude Léopold, président de Lestra Design, s'interrogeait pour savoir quelle décision prendre face au marché japonais. Depuis plusieurs années, Lestra Design avait essayé de pénétrer le marché japonais des duvets et édredons. Le marché japonais de ces produits était sûrement le plus important du monde, mais Lestra Design avait rencontré nombre d'obstacles qui avaient refroidi l'enthousiasme de Claude Léopold. Récemment, il avait vu Daniel Legrand, un consultant français établi à Tokyo, qui avait supervisé les activités de Lestra-Design au Japon au cours des deux dernières années. Daniel Legrand lui avait expliqué que malgré les difficultés initiales qu'avait connues Lestra Design, l'entreprise avait plusieurs solutions qui lui permettraient de connaître le succès au Japon.

L'entreprise Lestra Design

Lestra Design est une filiale de Léopold et fils, une PME familiale d'Amboise, qui est située à environ 250 kilomètres de Paris, en Touraine. Le père de Claude Léopold fonda l'entreprise Léopold au début des années 40, spécialisée dans les plumes et duvets. Léopold et fils devint bientôt un important fabricant français de coussins, oreillers, traversins et édredons, remplis de plumes et de duvet. En 1981, quand Claude Léopold prit la suite de son père, il décida de créer deux nouvelles sociétés : Lestra Design pour produire et distribuer des couettes de plume et de duvet, et Lestra Sports pour réaliser et distribuer des housses de couette. En utilisant des méthodes de vente plus dynamiques et le talent de son épouse Josette, une dessinatrice de mode réputée, Lestra Design devint rapidement la principale entreprise française fabriquant des duvets et des couettes.

Les conceptions créatives et l'idée d'utiliser des motifs originaux pour tissus avec des imprimés séduisants permit à Lestra Design et Lestra Sports de se faire rapidement une réputation internationale de produits haut de gamme et à la mode. Bien qu'en 1995 Léopold et fils consolidé avec ses deux filiales (Lestra Design et Lestra Sports) n'eusse que 128 employés pour un chiffre d'affaires total de 72 millions de francs, Claude Léopold pensait que les perspectives de croissance sur les marchés internationaux étaient extrêmement prometteuses.

Les ventes au cours des cinq dernières années avaient connu une croissance à deux chiffres, et les exportations vers la Grande-Bretagne, l'Allemagne de l'Ouest et les autres pays d'Europe commençaient à décoller, et représentaient 20 % des ventes de Lestra Design. Quelques années auparavant Lestra Design avait livré une commande de Kanematsu-Gosho (une "sogo-shosha", c'est-à-dire une grande compagnie de commerce japonaise) liée à la Banque de Tokyo et traditionnellement forte dans le domaine des tissus et textiles. Cependant depuis 1989, la compagnie de commerce japonaise n'avait plus commandé de produits à Lestra Design.

Lestra Design au Japon

En 1988 Georges Mékiès, le directeur général, et Claude Léopold, le président de Lestra Design, organisèrent un rencontre avec Daniel Legrand. Cette même année Legrand avait

réalisé une étude de marché pour Claude Léopold qui indiquait clairement qu'une opportunité de croissance très importante existait au Japon. Avec 120 millions d'habitants et la moitié de la population utilisant des couettes, le Japon était incontestablement le plus grand marché de duvets du monde.

En 1988 et 1989, Claude Léopold avait concentré ses efforts sur le développement des ventes en Europe. En conséquence, il n'avait pas pris d'initiatives pour aller plus loin dans la recherche des possibilités de ventes des produits Lestra Design sur le marché japonais. Claude Léopold voulait d'abord fournir un service de qualité aux marchés français et européens avant de s'attaquer à d'autres marchés, que ce soit les États-Unis ou bien le Japon. À l'automne 1989 durant la foire ISPO à Francfort, Claude Léopold et Georges Mékiès furent approchés par un responsable de Ogitani Corporation, une compagnie de commerce japonaise basée à Nagoya. M. Hiroshi Nakayama, le représentant de Ogitani Corporation voulait importer et distribuer les produits de Lestra Design au Japon. Il aimait particulièrement les dessins originaux des couettes et des édredons de Lestra Design. Il dit à MM. Léopold et Mékiès que le design innovateur, tout autant que l'image française avec le label "Made in France", seraient les deux arguments de ventes principaux au Japon.

Le problèmes du dépôt de marque au Japon

En décembre 1989, Ogitani commanda 200 couettes à livrer à Nagoya. Après que les produits aient été expédiés, Georges Mékiès n'eut plus aucune nouvelle de son distributeur japonais. Par hasard, Georges Mékiès découvrit au cours d'un voyage au Japon en avril 1990, qu'Ogitani avait déposé les deux marques commerciales (Lestra Design et Lestra Sport) au bénéfice de la compagnie Ogitani. Mékiès décida d'appeler M. Nakayama et de réclamer une réunion à Nagoya pour discuter de cette question de marques. Mr Nakayama répondit qu'il était trop occupé. G. Mékiès insista alors pour qu'un autre responsable de la compagnie de commerce puisse en discuter avec lui, mais il essuya un refus.

Le jour même, Georges Mékiès furieux appela Yves Gasquères le représentant au Japon de l'association des fabricants français de textiles, pour avoir son avis. Yves Gasquères, qui représentait aussi les chemises Lacoste au Japon, expliqua que le cas de Lestra Design n'était pas un cas isolé. Le meilleur conseil qu'il pouvait donner à G. Mékiès était de contacter

Koichi Sato, un juriste japonais spécialisé dans les litiges en matière de marques commerciales.

Georges Mekiès s'entretint également Daniel Legrand, qui confirma l'avis de Yves Gasquères. Legrand souligna que, bien que les litiges sur les marques commerciales soient en voie de disparition rapide au Japon, il y avait quelques contentieux récents entre des firmes occidentales et japonaises, particulièrement avec quelques très grandes maisons françaises de produits de luxe, tels que Cartier, Chanel, Dior, etc. Legrand mentionna aussi l'exemple de Yoplait, le producteur français de yaourt et de produits frais. Quelques années auparavant, Yoplait avait signé un accord de licence avec un important producteur japonais du secteur alimentaire pour produire et distribuer du yaourt au Japon. Lorsqu'ils négocièrent le contrat les responsables de Yoplait découvrirent que le nom Yoplait avait été déposé par une autre compagnie agro-alimentaire japonaise, sous différentes transcriptions¹. Bien que la compagnie française ait décidé de porter le cas devant la justice, Yoplait décida finalement d'utiliser un autre nom pour ses produits au Japon ("Yopuleito" en utilisant la transcription en Katakana).

Avant de rentrer en France, Georges Mekiès donna délégation à Daniel Legrand pour s'occuper du litige sur les marques avec Ogitani. Quelques semaines après, Daniel Legrand apprit de M. Nakayama qu'Ogitani n'avait enregistré les marques Lestra Design et Lestra Sport que pour empêcher que des concurrents japonais ne fassent de même. Cependant, Georges Mekiès n'était pas réellement convaincu de la sincérité de cette réponse. Un mois plus tard, il apprit par Legrand que le département des affaires juridiques de l'ambassade de France était en train d'intervenir en faveur de Lestra Design. En fin de compte, à la fin de l'année 1992 Legrand informa Léopold et fils qu'Ogitani avait accepté de céder les deux marques commerciales en échange du remboursement complet des frais d'enregistrement payés par Ogitani à l'office de la propriété industrielle de Tokyo.

A la recherche d'un nouveau distributeur

Durant son court séjour au Japon, Georges Mekiès eut l'occasion d'apprécier à leur juste

¹Les Japonais utilisent trois systèmes complémentaires d'écriture, en plus de l'usage occasionnel de l'alphabet romain. En plus des caractères chinois ("Kanji", c'est-à-dire les idéogrammes), les "katakana" -un syllabaire

proportion les nombreuses possibilités d'affaires offertes par le marché japonais. Malgré la mauvaise expérience avec Ogitani, Claude Léopold et Georges Mekiès pensaient que Lestra Design avait une opportunité réelle de développement au Japon. La marque Lestra Design était maintenant complètement protégée par la loi au Japon. En avril 1993, Claude Léopold donna mission à Daniel Legrand de trouver un nouveau partenaire japonais. Pour raccourcir le circuit de distribution traditionnel et réduire les coûts, Daniel Legrand décida d'utiliser ses contacts personnels dans certains grands magasins japonais. Des chaînes de grands magasins telles que Mitsukoshi, Takashimaya et Seibu, qui vendaient des produits de luxe, jouissaient d'un prestige considérable au Japon. En outre, les grands magasins avaient des succursales dans l'ensemble du pays, ce qui permettait de couvrir l'ensemble du territoire.

La plupart de ces grands magasins vendaient déjà des couettes concurrentes venant d'Allemagne de l'Ouest et de France, parmi lesquelles des marques prestigieuses telles que Yves Saint Laurent et Pierre Cardin. Legrand pensait que ces grands magasins étaient le type de circuit adéquat pour positionner les produits de Lestra Design dans le segment haut de gamme du marché japonais du duvet et de l'édredon. Il prit aussi contact avec diverses compagnies japonaises de literie et d'ameublement aussi bien qu'avec plusieurs très grands compagnies de commerce comme Mitsui & Co, Mitsubishi corporation et C. Itoh. Il rendit visite aussi à M. Inagawa, responsable du département de fournitures pour la maison de Kanematsu-Gosho, qui avait par le passé importé des couettes de Léopold et fils. Mais M. Inagawa indiqua que sa compagnie n'avait plus l'intention d'importer des duvets de Lestra Design, parce que leur prix était trop élevé.

La réaction générale des acheteurs potentiels japonais était que les couleurs des modèles de Lestra Design (rouge, vert, blanc) étaient inappropriées pour le marché japonais. Cependant, la plupart de ces acheteurs étaient d'accord sur le fait qu'avec quelques modifications pour s'adapter au marché japonais, l'image "made in France" était un avantage important pour vendre les produits Lestra Design au Japon. Les duvets et édredons vendus sous des marques telles que Yves Saint Laurent, Courrèges ou Pierre Cardin étaient fabriquées au Japon sous licence. Ils étaient vendus avec succès parce que les distributeurs japonais et les clients potentiels avaient tendance à percevoir le linge de maison français comme un produit de mode pour lesquels la France avait une réputation très établie.

d'une centaine de signes - est utilisé exclusivement pour la transcription des mots et noms étrangers. Quant aux "Hiragana", un autre syllabaire d'une centaine de signes, ils sont utilisés pour tous les mots non écrits en "Kanji".

Pour attirer des distributeurs, Daniel Legrand avait conseillé à Léopold et fils de participer à la foire de l'aménagement de la maison qui se tenait à Tokyo. Cependant, Claude Léopold et Georges Mékiès n'avaient pas répondu à cette suggestion. En juin 1993, quelques distributeurs potentiels avaient déjà été identifiés, mais la plupart d'entre eux voulaient obtenir une licence pour le design et ensuite produire au Japon plutôt qu'importer les produits finis de France, alors que Claude Léopold préférait clairement exporter directement de France et ainsi créer plus d'emploi pour ses propres salariés.

Akira Arai

En juillet 1993, Legrand rencontra Akira Arai, président de Trans-Ec Co. Ltd, une firme spécialisée dans l'importation et l'exportation de duvet et de plumes. Arai, âgé de 41 ans, avait lancé sa propre affaire six ans auparavant, après avoir travaillé pour une grande compagnie de commerce après son diplôme de l'université Keio.

Akira Arai était très emballé par les duvets et couettes français et les produits Lestra Design principalement à cause du label "Made in France" et du prestige attaché aux tissus français. Comme la plupart des distributeurs potentiels avec lesquels Daniel Legrand avait parlé, Arai percevait aussi les produits de Lestra Design comme des produits français de luxe semblables aux duvets et couettes vendus au Japon sous des marques prestigieuses telles que Yves Saint Laurent, Courrèges ou Pierre Cardin. Quelques dessinateurs de mode presque inconnus en France avaient bâti au Japon des réputations très solides.

A la fois Akira Arai et Daniel Legrand pensaient qu'il y avait assez de place au Japon pour que Lestra Design réussisse à construire une notoriété importante. Akira Arai avait l'expérience de travailler avec des firmes françaises. Dans le passé, il avait importé des duvets et plumes de Topiol, une entreprise française qui était un concurrent indirect de Léopold et fils. Legrand pensait que Arai, qui avait déjà entendu parler de Lestra Design pourrait être un partenaire potentiel pour l'entreprise française. Arai connaissait l'industrie des plumes et duvets de fond en comble et il avait de bonnes relations dans le système de distribution complexe de l'industrie japonaise des couettes. Arai avait également été recommandé par Madame Eiko Gujima, responsable des articles de mode à la poste d'expansion économique auprès de l'ambassade de France à Tokyo.

S'adapter aux goûts et préférences du marché japonais

Legrand et Arai se rencontrèrent à Roppongi, un quartier chic de Tokyo, où se situait le bureau de Arai. Akira Arai expliqua qu'il serait difficile de vendre au Japon les couettes et duvets de Lestra Design tels qu'ils apparaissaient dans le catalogue français actuel. D'après lui Lestra Design devrait adapter ses produits pour le marché japonais. Akira Arai proposa que Lestra Design lui envoie un échantillon qui serait adapté aux exigences du marché, en termes de taille, de couleurs, de remplissage, etc. Il pensait en particulier que le choix des couleurs était très important.

Bien que Arai aime les motifs innovateurs et les couleurs des produits de Lestra Design, il confia à Daniel Legrand que peu de consommateurs japonais achèteraient des duvets rouges, roses, ou noirs. La plupart des duvets vendus au Japon étaient dans des teintes douces ou pastel avec de nombreuses fleurs dans les motifs. Legrand mit en valeur le fait que Lestra Design introduisait quelque chose de réellement neuf sur le marché japonais. Mais Arai insista en soulignant que la plupart des consommateurs japonais préféreraient des motifs floraux sur leur couette. De fait Daniel Lagrand avait remarqué que presque tous les duvets japonais qui étaient présentés en vitrine des magasins de Tokyo avaient des dessins à base de motifs floraux.

En second lieu, Akira Arai recommandait que les duvets de Lestra Design soient plus petits que les modèles français et qu'ils soient piqués en carreaux cloisonnés pour empêcher le duvet et/ou les plumes de se déplacer librement à l'intérieur de la couette. Arai nota toutes ces exigences, y compris tous les détails techniques requis pour fabriquer le duvet de telle sorte qu'il satisfasse aux exigences du commerce japonais. Le produit de Akira Arai était très différent de celui que fabriquait Lestra Design, mais Daniel Legrand avait confiance dans la capacité de la firme française à adapter ses produits pour le marché japonais. Akira Arai demanda également que Lestra Design livre l'échantillon sous délai d'un mois. Legrand eut quelques difficultés à lui expliquer que Lestra Design, comme la plupart des entreprises françaises serait fermée tout le mois d'août pour les vacances d'été. Arai plaisanta sur les Français qui prenaient de si longues vacances en été; mais il accepta d'attendre jusqu'à début septembre.

Les premiers tests: le problème de la poussière

Au début d'octobre 1993, Legrand vint au bureau d'Arai avec l'échantillon qu'il venait juste de recevoir de France. Pratiquement sans l'ombre d'une hésitation Georges Mekiès avait accepté de reconcevoir complètement un duvet qui satisfasse les attentes du consommateur japonais. Le tissu était un imprimé à motifs floraux. Il était piqué en carreaux cloisonnés, et parfaitement à la taille requise. Arai paraissait content lorsqu'il vit le produit au premier abord. Puis, cependant que Legrand était en train d'observer ses gestes, Arai prit la couette, l'amena jusqu'à la fenêtre, la replia sous son bras, et ensuite la battit vigoureusement avec le plat de ses mains. Les deux hommes furent surpris de voir un petit nuage de poussière blanche sortir du duvet. Akira Arai mis alors l'échantillon sur son bureau, secoua la tête en signe de déception, et indiqua "Ce n'est pas un bon produit. Si Lestra Design veut entrer en concurrence avec les grandes marques japonaises, allemandes ou françaises, le produit doit être parfait."

Daniel Legrand transmis immédiatement la réaction de M. Arai à Georges Mekiès. De l'avis de Arai le problème avait à voir avec la méthode de lavage du duvet. Bien qu'il fut surpris par le résultat du test de M. Arai, Georges Mekiès accepta d'envoyer un nouvel échantillon sous bref délai.

Immédiatement après le jour de l'an, Daniel Legrand arriva au bureau de Akira Arai avec un nouvel échantillon. M. Naoto Morimoto, responsable du département literie et aménagement de la maison de Katakura Kogyo², une importante compagnie de commerce de textiles, avait aussi été invité par M. Arai pour examiner le nouvel échantillon. Naoto Morimoto était un vieil ami de Akira Arai tout autant qu'un acheteur potentiel pour les produits de Lestra Design. Après le rituel de l'échange de cartes de visite entre Legrand et Morimoto, Arai refit le même test. De nouveau de la poussière sortit du duvet, bien qu'en quantité moindre qu'auparavant.

Arai et Morimoto décidèrent d'ouvrir le duvet et de chercher à l'intérieur l'explication du problème. D'après eux, les plumes n'avaient pas été lavées de la même manière qu'au Japon. M. Morimoto soupçonnait le fait que les produits chimiques utilisés pour laver les plumes et

² En 1993 Katakura Kogyo faisait des profits de 5,5 millions de dollars US, sur un chiffre d'affaires total de 2,8 milliards de dollars US, et employait 1852 personnes.

le duvet étaient très différents de ceux utilisés traditionnellement au Japon. De plus, Arai découvrit que la couette était remplie à la fois de duvet blanc et gris. Il demanda à Daniel Legrand qu'il recommande à Lestra Design de n'utiliser que du duvet blanc neuf et pas de plumes du tout, mêmes très petites. En présence de Legrand, Akira Arai refit le même test avec plusieurs duvets japonais et allemands. Aucune poussière n'en sortit. En fin de compte Legrand et Arai décidèrent d'envoyer à Georges Mekiès deux échantillons, l'un d'un duvet japonais, l'autre d'un duvet allemand, de telle sorte qu'il puisse faire des essais par lui-même sur le problème de la poussière. Aux deux échantillons était attachée une note mettant l'accent sur le fait que "pour réussir au Japon face à la concurrence, les produits Lestra Design devaient être parfaits, particulièrement parce que le consommateur japonais croit généralement que les tissus et les produits de mode venus de France sont de haute qualité."

A la fin de mars 1994, un troisième échantillon arriva à Tokyo. Georges Mekiès avait téléphoné à l'avance à Daniel Legrand en mettant l'accent sur le fait que les soins les plus extrêmes avaient été apportés pour fabriquer cet échantillon. Mais de nouveau cette fois là l'échantillon ne réussit pas à passer avec succès le test de M. Arai. Legrand téléphona immédiatement à Georges Mekiès pour l'informer. M. Arai était contrecarré dans son projet de vendre les couettes Lestra Design au Japon et, en écoutant Mekiès parler au téléphone, il lui sembla que Léopold et fils étaient prêts à abandonner leurs projets sur le marché japonais. Georges Mekiès ne réussissait pas vraiment à comprendre le problème de M. Arai. Durant toute sa carrière au sein de Lestra Design, il n'avait jamais entendu aucune plainte ou réclamation à propos de poussière qui sortirait des couettes Lestra Design.

Legrand pensa alors que la seule manière de sauver le projet d'affaires au Japon était pour Georges Mekiès lui-même de venir à Tokyo. Legrand mit en valeur de nouveau les énormes possibilités du marché japonais. De la sorte il convainquit Georges Mekiès et Jacques Papillault, le directeur technique de Lestra Design, de prendre le prochain vol pour Tokyo. Georges Mekiès précisa qu'il ne pourraient rester que 48 heures pour rencontrer M. Arai.

Le voyage de Georges Mekiès à Tokyo

Quelques jours plus tard MM. Mekiès et Papillault étaient à Tokyo. M. Arai soutint qu'il

était authentiquement intéressé à vendre les produits Lestra Design au Japon, mais il ajouta que Lestra Design devait satisfaire aux standards locaux de qualité, s'il voulait entrer en concurrence avec les duvets japonais existants. MM. Arai et Morimoto insistèrent sur le fait que, les produits français du textile et de la confection ayant une image aussi forte au Japon, ils devaient être de toute première qualité. M. Arai insista aussi pour que seul du duvet d'oie neuf de première qualité soit utilisé pour remplir la couette.

Dans une conversation en aparté avec Daniel Legrand, Georges Mekiès demanda si leurs exigences venaient directement du consommateur final. Legrand répondit que cela ne semblait pas être le cas. Il avait lui-même interrogé des consommateurs japonais dans des magasins de couettes et duvets et s'était aperçu que le consommateur moyen ne connaissait pas les différentes qualités de duvet; de même que les consommateurs ne semblaient pas se soucier du fait que le garnissage intérieur soit blanc ou gris. Georges Mekiès était donc quelque peu surpris par les exigences de Akira Arai. En France, comme dans la plupart des pays Européens, le consommateur était généralement concerné exclusivement par le prix et le style (motifs, dessins, imprimés). Legrand expliqua qu'Arai voyait dans l'utilisation de "pur duvet d'oie vierge" un argument commercial de première importance pour vendre les produits de Lestra Design dans le haut de gamme du marché aux distributeurs et détaillants. D'après des conversations précédentes avec les distributeurs et les détaillants, Legrand expliqua que le "pur duvet d'oie vierge" était effectivement une attente raisonnable, consistante avec le positionnement haut de gamme des produits européens au Japon, tout autant qu'avec l'image de haute qualité associée aux articles français de mode.

D'après les distributeurs, l'argument "pur duvet d'oie vierge" permettrait aussi de justifier le surprix imposé aux détaillants par Lestra Design. Les prix au détail pour les produits de Lestra Design au Japon devaient se situer dans une fourchette de 60'000 Yens à 110'000 Yens et être comparables à des produits concurrents de haute qualité importés d'Allemagne de l'Ouest. Néanmoins, les prix variaient largement au détail dans une fourchette de prix de 100 à 300, ceci dépendant de la qualité du duvet et des plumes, et de leur mélange à l'intérieur du duvet. De fait, certains magasins, que cela soit au Japon ou en Europe, offraient aux consommateurs de choisir les matériaux de remplissage de leurs couettes et édredons, une méthode qui donnait au consommateur une grande souplesse pour obtenir des prix adaptés.

Les prix au détail de Lestra Design étaient deux fois plus élevés qu'en France. Une telle

différence pouvait s'expliquer par la longueur typiquement japonaise du circuit de distribution, qui contribuait à faire grimper le prix des produits importés. Pour un prix départ usine de 100, le coût du fret et de l'assurance ajoutent 4%, et les droits de douane 6% supplémentaires. Puis M. Arai fixerait les prix de telle sorte qu'il ajouterait une marge de 12% sur le prix de vente à M. Morimoto, qui recevrait également une commission de 10 % des demi-grossistes. A leur tour, les demi-grossistes mettraient une marge supplémentaire de 20% pour leur prix aux détaillants. Lesquels vendraient finalement les produits de Lestra Design à un prix qui leur autoriserait une marge située entre 40 et 60%. Sur la base du prix au détail, les produits de Lestra Design seraient au Japon de 30 à 50% plus chers que des produits locaux de qualité comparable.

Des modèles bon marché, faits localement ou importés de Chine, se vendaient pour 40'000 Yens. Par ailleurs Ishikawa, le leader du marché offrait de nombreux modèles dans la fourchette de prix de Lestra Design, de même qu'un petit nombre de modèles de prestige au dessus d'un million de Yens. Lors de la vente des produits concurrents venant d'Allemagne de l'Ouest, l'accent était mis très fortement sur la tradition allemande pour la fabrication de couettes. La publicité pour ces produits portait souvent un petit drapeau allemand; elle mettait en valeur le label "Made in Germany", et portait un slogan publicitaire en langue allemande.

La méthode de lavage

La conversation entre Akira Arai et Georges Mekiès se déplaça alors sur le problème de la poussière. Arai expliqua que, selon lui, le problème se situait au plan de la formule chimique utilisée pour laver le duvet et les plumes. M. Arai avait déjà pris des dispositions pour visiter un fabricant japonais de duvet et d'édredons l'après-midi même. Pour que cette compagnie japonaise leur ouvre ses portes il avait simplement raconté au directeur de l'usine qu'un groupe d'importateurs français étaient intéressés d'acheter les produits de cette entreprise. En conséquence, le fabricant japonais était tout à fait désireux de faire visiter l'usine au groupe de Français.

Georges Mekiès et Daniel Legrand furent impressionnés par l'équipement ultra-moderne utilisé par la firme japonaise. Jacques Papillault remarqua que les Japonais utilisaient des microscopes et quelques machines très coûteuses, qu'ils n'avait jamais vues en Europe, pour

déterminer par exemple, le taux de corps gras du duvet. Georges Mekiès fut aussi très étonné d'observer trois Japonais en habit blanc séparant le duvet lui-même des petites plumes avec des pinces médicales. Selon Jacques Papillault, pas un seul fabricant occidental n'était aussi méticuleux que cette compagnie japonaise. Durant la visite, Georges Mekiès obtint aussi quelques informations utiles sur la formule chimique utilisée par le fabricant japonais pour le nettoyage des plumes et duvets.

Le jour suivant, Georges Mekiès et Jacques Papillault rentrèrent en France, pleinement conscients que beaucoup restait à faire pour percer sur le marché japonais. Avant de partir, Georges Mekiès confia à Mr Arai que ce voyage avait été extrêmement utile et que Léopold et fils travaillerait dur pour fabriquer un nouvel échantillon qui atteindrait les normes japonaises de qualité. M. Arai promit aussi qu'il essaierait d'obtenir plus d'information sur la formule chimique utilisée par l'entreprise japonaise qu'ils avaient visitée.

Nouveaux défis

Deux semaines après M. Arai envoya à Léopold et fils quelques informations complémentaires concernant la formule chimique. Georges Mekiès contacta alors une importante firme chimique française qui produisit très rapidement une formulation identique pour Lestra Design. Fin avril, M. Arai dit à Daniel Legrand que Lestra Design devrait se dépêcher d'envoyer ses nouveaux échantillons. La plupart des grossistes placeraient leurs ordres au mois de mai, pour livraison aux magasins de détail fin octobre. M. Arai indiqua aussi que M. Morimoto de Katakura Kogyo avait déjà sélectionné quelques motifs et avait donné un premier accord pour commander 200 couettes au prix F.O.B. de 1'200 **francs français** l'une, pourvu que Lestra Design résolve le problème de la poussière.

Fin mai 1994, trois nouveaux échantillons de duvets arrivèrent au Japon. M Arai les trouva bien meilleurs que les précédents. Néanmoins, il pensait que le problème de la poussière n'était pas entièrement résolu. Arai et Morimoto décidèrent de faire inspecter le tissu de la couette dans les laboratoires de l'Association Textile Japonaise à Osaka. Ils expliquèrent tous les deux à Daniel Legrand que le tissu utilisé par Lestra Design n'avait pas la même densité de fils par pouce carré que la plupart des tissus de couette japonais.

Daniel Legrand rendit compte de ce dernier développement à Georges Mekiès, qui fut manifestement indisposé par cette nouvelle réclamation des Japonais. Legrand était également préoccupé à cause du temps requis pour contrôler la fabrication des 200 couettes que M. Morimoto s'apprêtait à commander. Entre-temps, Lestra Design avait été obligée de commander le tissu, avec les motifs qui avaient été retenus par M. Morimoto, de façon à obtenir l'exclusivité de son fournisseur français.

"Gokai" (Malentendus)

A la fin de l'année 1994, M. Takeshi Kuroda, un responsable de Katakura Kogyo qui était en voyage d'affaires dans le sud de la France visita MM. Mekiès et Léopold à Amboise. Georges Mekiès avait des difficultés à communiquer avec Kuroda du fait des capacités limitées de ce dernier en anglais. Néanmoins, Mekiès comprit de M. Kuroda que Lestra Design avait le feu vert pour fabriquer 200 couettes en utilisant le tissu sélectionné par M. Morimoto. Georges Mekiès téléphona la bonne nouvelle à Daniel Legrand, qui appela Morimoto pour le remercier de cette commande. M. Morimoto fut surpris par l'appel de Legrand parce qu'il n'avait pris personnellement aucune disposition pour confirmer la commande. M. Morimoto souhaitait d'abord avoir le résultat des tests menés à Osaka. Finalement, début juillet, le rapport de l'Association Textile Japonaise apporta de mauvaises nouvelles pour Lestra Design. Les laboratoires japonais avaient trouvé que la densité des tissus de Lestra Design était très largement inférieure à celle de la plupart des tissus de couettes japonaises.

Les tests confirmèrent les craintes de Arai et Morimoto, suivant lesquelles le problème du tissu créait un obstacle majeur pour la vente des couettes Lestra Design au Japon. Bien que les tests ne puissent pas empêcher légalement Lestra Design de vendre sur le marché japonais, Arai et Morimoto insistèrent sur le fait que les produits français devaient être parfaits pour être vendus au Japon. En conséquence de quoi Naoto Morimoto dit à Daniel Legrand qu'il ne serait pas en mesure de procéder à l'importation de 200 couettes au Japon. Daniel Legrand essaya de contrer cette décision en avançant l'argument suivant lequel le test était simplement un barrière non-tarifaire pour les produits Lestra Design au Japon. Cependant, Morimoto répliqua que Lestra Design devait répondre aux exigences du marché pour réussir au Japon.

Quand Daniel Legrand téléphona au siège de Lestra Design à Amboise, Georges Mekiès était très mécontent et réellement en colère. Pour autant qu'il le sache, les Japonais étaient les seuls au monde à conduire ce genre de procédure d'investigation technique, dont il estimait qu'il s'agissait d'une barrière non-tarifaire pour empêcher les produits non-japonais de pénétrer le marché japonais. L'exaspération de Georges Mekiès fut portée à son comble: à la suite de la visite de M. Kuroda les 200 duvets pour Katakura Kogyo avaient déjà été fabriqués. Du fait que ces duvets avaient été faits pour répondre aux spécifications japonaises ils ne pouvaient être vendus qu'au Japon. Daniel Legrand répondit qu'il expliquerait la situation à M. Morimoto et qu'il chercherait à le convaincre de faire quelque chose pour résoudre ce problème. Pendant la journée suivante, Legrand fit tous ses efforts pour tenter de convaincre Naoto Morimoto d'accepter cette commande, mais M. Morimoto resta inflexible et dit qu'il ne pouvait pas acheter des produits inférieurs en qualité à ceux qui étaient vendus par les concurrents japonais.

Durant la seconde moitié de 1995, presque aucune communication ne circula entre Français et Japonais. Claude Léopold et Georges Mekiès étaient très indisposés par l'attitude des Japonais. Du côté japonais, messieurs Arai et Morimoto disaient qu'il était trop tard pour rencontrer les distributeurs, puisque l'essentiel de leurs commandes avaient déjà été lancées fin juillet pour la saison d'hiver. Néanmoins Daniel Legrand et Akira Arai étaient restés en contact, bien que peu fréquemment. Fin février 1996, Akira Arai dit qu'il était toujours intéressé à importer les produits de Lestra Design. A la fois Daniel Legrand et Akira Arai étaient convaincus que, malgré toutes les déconvenues, il y avait encore espoir pour Lestra Design de mettre la main sur une part de l'énorme marché japonais des duvets. Daniel Legrand apprit que le principal concurrent français de Lestra Design avait rencontré des problèmes similaires et avait décidé d'abandonner le marché japonais. A l'opposé, il savait que plusieurs concurrents allemands faisaient de bonnes affaires au Japon.

En avril 1996, Daniel Legrand saisit l'opportunité d'un voyage d'affaires en France pour rendre visite à MM. Léopold et Mekiès à Amboise. Il savait que Lestra Design était en train de faire un démarrage réussi aux Etats-Unis. De fait, M. Léopold était juste de retour d'une exposition à New York, où il avait décroché une très grosse commande. Daniel Legrand mit de nouveau l'accent sur le fort potentiel du marché japonais et sur la nécessité d'avoir une vision à long terme de ce marché. Daniel Legrand reconnut qu'il était difficile de percer sur le marché japonais, mais que la persistance paierait en fin de compte. Claude Léopold souligna

qu'il avait déjà consacré beaucoup d'efforts et confessa qu'il était très déçu par le marché japonais. A la fin de la réunion pourtant, Claude Léopold dit qu'il envisagerait une dernière tentative.

Les termes de l'alternative : les différentes solutions possibles

Au début de l'année 1997, Daniel Legrand rencontra de nouveau Akira Arai et Naoto Morimoto. M. Morimoto mentionna alors qu'il serait intéressé d'acheter les motifs originaux de Josette Léopold et de faire ensuite fabriquer les couettes au Japon sous licence. Claude Léopold n'était pas enthousiasmé par cette idée. Il savait que les duvets Yves Saint Laurent, Lanvin et Courrèges étaient fabriqués de cette manière au Japon. Il savait aussi que les chemises Lacoste, bien qu'étant considérées comme un produit universel, avaient été complètement adaptées pour convenir au marché japonais. Les couleurs, la coupe, et même le tissu en coton des chemises Lacoste vendues au Japon étaient différentes des chemises Lacoste vendues dans le reste du monde.

Bernard Lacoste, le fils du célèbre champion de tennis et ami personnel de Claude Léopold dirigeait les affaires Lacoste dans le monde entier. Quelques mois plus tôt, M. Léopold avait entendu de Bernard Lacoste lui-même que l'année précédente l'entreprise Lacoste avait eu des difficultés avec son licencié japonais. Yves Gasquères, le consultant français à Tokyo qui supervisait les opérations de Lacoste au Japon avait découvert que le licencié avait à un moment "oublié" de payer le montant total des royalties dues à Lacoste en France. Claude Léopold se demandait donc si accorder une licence serait réellement la bonne solution.

M. Arai avait aussi proposé que Lestra Design achète du tissu japonais et fabrique les couettes en France. Il soutenait que cela résoudrait définitivement le problème de poussière. En outre, les produits Lestra Design pourraient encore porter le label "Made in France", lequel était très bien perçu par les consommateurs japonais.

Une autre solution recommandée à M. Mekiès était d'acheter le tissu pour les couettes en Allemagne de l'Ouest où les normes en matières de textiles étaient similaires à celles du Japon. Lestra Design pourrait alors imprimer les motifs et dessins de Josette Léopold sur le tissu allemand et pourrait encore fabriquer les duvets en France. Puisque les japonais

insistaient sur des dessins avec des motifs floraux, Lestra Design pourrait même acheter de tels tissus avec des motifs floraux en Allemagne de l'Ouest. M. Arai avait trouvé que beaucoup d'entreprises japonaises comme Nishikawa, le leader de la fabrication de duvets et couettes au Japon achetaient déjà beaucoup de tissus pour couettes en Allemagne. Néanmoins pour se voir accorder l'exclusivité du dessin, M. Mekiès devait acheter une quantité minimum de tissu, qui représentait la fabrication de 300 couettes.

Comme il était en train d'examiner et de comparer les mérites respectifs de ces différentes solutions pour Lestra Design, Claude Léopold se demanda s'il devait continuer à chercher à prendre pied sur le marché japonais, ou s'il devait simplement oublier le Japon et se concentrer complètement sur l'Europe et les Etats-Unis.

Questions

*1/ Le concept français de la qualité est-il le même que celui des Japonais ? Comment interpréter les différences de **qualité perçue** ?*

2/ Comment interpréter l'attitude des différents partenaires japonais de Lestra Design ?

3/ Quelles sont les difficultés rencontrées par Lestra Design dans la relation d'affaires avec ses partenaires japonais ? Pourquoi ?

4/ Quels sont les motifs qui peuvent conduire Lestra Design à maintenir son effort sur le Japon ? Quels résultats financiers peut-on en attendre et à quelle échéance ?

5/ Proposer à MM. Léopold et Mékiès une stratégie précise par rapport au marché japonais (présence ou non, sous quelle forme, avec quels produits ?). Quelles leçons tirer de cette expérience ?