

SEPTEMBRE 1991

**LES ENTREPRISES DE TRANSPORT
DE MARCHANDISES**

**LES STRATEGIES
DE PENETRATION
DES COMPAGNIES
JAPONAISES
EN EUROPE**

**STAGE DE ROBERT SCHELLER
SOUS LA DIRECTION DE PATRICE SALINI**

Observatoire Economique
et Statistique des Transports

DOCUMENTATION

Ref. n°

9145 B

 **MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT,
DU LOGEMENT,
DES TRANSPORTS
ET DE L'ESPACE**

**OBSERVATOIRE ÉCONOMIQUE ET
STATISTIQUE DES TRANSPORTS**
55 - 57 rue Brillat - Savarin 75013 PARIS
téléphone : 45 89 89 27 télécopie : 45 88 48 01

LES ENTREPRISES DE TRANSPORT DE
MARCHANDISES

LES STRATEGIES DE PENETRATION DES
COMPAGNIES JAPONAISES EN EUROPE

RAPPORT DE STAGE

ENTREPRISE: O.E.S.T. (OBSERVATOIRE
ECONOMIQUE ET STATISTIQUES DE
TRANSPORT)

DIRECTEUR DU STAGE: M SALINI
ROBERT SCHELLER,
DESS 206, UNIVERSITE PARIS IX

PARIS, LE 9 SEPTEMBRE 1991

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

AVANT PROPOS.....1

INTRODUCTION.....4

REPERES ESSENTIELS SUR LES ECHANGES

COMMERCIALES ENTRE L'EUROPE ET LE JAPON.....7

II LES TRANSPORTEURS JAPONAIS EN EUROPE.

1. La présentation générale des entreprises.....10

2. Un aperçu retrospectif de leurs
implantations.....11

III LA NIPPON EXPRESS

1. La présentation de la société.....12

2. L'historique.....14

3. Les activités de base de
la Nippon Express.....17

IV LA NIPPON EXPRESS EUROPE

1. La répartition géographique des
implantations européennes
de la société.....20

2. Implantation du groupe -
- mode d'emploi.....21

3. La politique commerciale du groupe.....26

4. La politique des ressources humaines.....28

5. La Nippon Express - fiches pays.....30

6. Le développement du groupe	
- quelques repères sur les stratégies	
présentes et envisagées.....	38

V LE KINTETSU WORLD EXPRESS

1. La présentation globale de la société.....	43
2. Les activités du groupe.....	45
3. L'historique de la société.....	48

VI LA KINTETSU WORLD EXPRESS- EUROPE

1. La présentation générale.....	49
2. La répartition géographique des	
filiales.....	50
3. Les projets du développement	
de la société.....	52

LA CONCLUSION.....	56
--------------------	----

ANNEXES

1. La cartographie des implantations de la Nippon	
Express.	
2. La cartographie des implantations de la	
Kintetsu World Express.	
3. La représentation graphique de l'évolution du	
chiffre d'affaires et du résultat des sociétés	
Nippon Express et KWE.	

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier à tous mes interlocuteurs des sociétés NIPPON EXPRESS et KINTETSU WORLD EXPRESS pour leur bienveillante compréhension à mon égard et en particulier:

M. Cailloux directeur de l'exploitation de la Nippon
Express - Belgique.

M. Lédain du département commercial de la Nippon
Express - France

M. Coudir du département statistiques de la Nippon
Express France.

M. Beyer de la direction financière de la Nippon Express
Allemagne.

M. Otake directeur général de la K.W.E. France.

M. Repque de la direction marketing de la K.W.E.
Allemagne

L'équipe marketing de la Nippon Express Grande Bretagne.

Je tiens à remercier tout spécialement l'équipe de l'O.E.S.T. grâce à qui je pouvais faire réellement partie de l'Observatoire.

Les très précieux conseils et le temps que mon consacré MM. SALINI, SELOSSE, KAIL et VILLETTE m'ont été indispensables pour la réalisation de ce rapport.

Je suis également très reconnaissant à tout le personnel de la documentation de l'O.E.S.T. pour m'avoir facilité par tous moyens la recherche documentaire.

AVANT PROPOS

L'étude que nous proposons ci après ne se veut pas exhaustive. Notre objectif était avant tout de cerner les principaux axes stratégiques des entreprises nipponnes en ce qui concerne :

- leur implantation en Europe;
- l'organisation de leur activités;
- leur projets et perspectives d'évolution.

Nous avons également limité notre recherche aux secteurs aérien et terrestre. Or, sans tenir compte des armateurs connus tels la Mitsui OSK, la Nippon Yusen KK ou la Kawasaki Kisen, toutes les entreprises japonaises de transport que nous avons pu trouver sur le sol européen font également du maritime.

Nous avons considéré que le fret aérien et le trafic routier présentent des potentiels de croissance non négligeables étant donné leur rapidité et leur flexibilité.

Afin de mener notre recherche avec le maximum d'efficacité, nous avons adopté une méthodologie suivante :

- la recherche documentaire (qui nous a révélé qu'il n'y avait pas d'antécédents sur le sujet);
- l'analyse sommaire des flux entre l'Europe et le Japon (Cet approche était en effet utile pour localiser les centres d'activité japonaise en Europe);

- les enquêtes sur les sociétés : des rencontres directes avec des responsables complétées par de contacts téléphoniques.
- l'utilisation des banques données de divers pays -
 - ceci afin de disposer de l'information la plus complète possible (à ce titre on peut citer de services du vidéotex international disponibles en France, la Centrale des Bilans de la Banque Nationale de la Belgique, ou la société Cardiss de la Grande Bretagne).

Au cours de nos enquêtes nous avons rencontré d'importants problèmes de communication. En effet, les entreprises japonaises ont pour principe de ne diffuser de l'information qu'en cas d'absolue nécessité c'est à dire au moment de contact avec des pouvoirs public ou dans le cadre de la prospection commerciale avec la cible restreinte. Dans les autres cas la méfiance est de rigueur et la persévérance s'avère parfois vaine.

C'est ainsi que nous n'avons pas réussi à joindre directement l'une de ces entreprises - YAMATO TRANSPORT. On nous a fait savoir à plusieurs reprises que la société ne souhaitait aucun contact autre que dans le cadre de son activité, compte tenu des graves problèmes d'implantation et d'adaptation que connaît cette entreprise.

Il est par ailleurs pratiquement impossible de pouvoir se procurer des rapports chiffrés concernant les activités des

autres sociétés que nous avons rencontrées, à savoir: la NIPPON EXPRESS et la KINTETSU WORLD EXPRESS, malgré de réels efforts de nos interlocuteurs. A ce titre nous avons pu consulter les services télématiques et des banques données de certains pays.

Un autre obstacle est le facteur temps. Les délais nécessaires à l'organisation des interviews sont importants compte tenu de l'emploi du temps de l'encadrement de ces entreprises.

*

En résumé, nous avons relevé la présence des trois entreprises japonaises dans le secteur du fret aérien et transport routier et nous avons réussi à enquêter auprès de deux d'entre elles en France, au Benelux, en Angleterre et en Allemagne.

INTRODUCTION

La présence des entreprises japonaises sur les marchés mondiaux suscite beaucoup de controverses sinon beaucoup de craintes. On connaît bien le développement industriel extraordinaire de ce pays, sa faculté d'adaptation à des divers marchés, ses méthodes de gestion d'avant garde. Les constructeurs automobiles et les fabricants du matériel s'interrogent en particulier sur leur avenir face à ce concurrent envahissant et performant.

Cependant, jusqu'à la fin des années 70 l'Europe a été relativement épargnée car les entrepreneurs japonais ont focalisé leurs efforts en particulier sur le marché américain, plus grand, plus riche et plus facilement accessible ainsi que sur le marché sud-est asiatique mieux connu.

L'attrait européen résulte actuellement de deux facteurs essentiels, à savoir :

- de la volonté nipponne de conquérir des nouveaux marchés une fois les positions commerciales sur un autre marché maîtrisées (les Japonais considèrent l'expansion commerciale comme une nécessité vitale pour leur survie) - cette attitude résulte également des craintes de dépendre trop étroitement d'un seul partenaire puissant - en occurrence des Etats Unis;

- du changement économique et politique qui s'opère actuellement en Europe; la perspective de l'unification économique européenne et une croissance économique faisant le contrepoids au ralentissement de l'économie américaine font de l'Europe un marché très convoité, un peu à l'image des Etats Unis des années 60.

Or, la pénétration nipponne sur le marché européen est la plus manifeste du côté des grands constructeurs automobiles et des fabricants du matériel audiovisuel.

Toutefois, elle concerne également d'autres produits dont la percée commerciale n'est pas si tapageuse.

Cette progression "silencieuse" est par exemple propre au milieu professionnel. A titre d'exemple nous pouvons citer le cas du groupe industriel Hitachi. Cette entreprise connue essentiellement en tant que la marque des magnétoscopes est avant tout un fabricant de matériel de pointe pour divers types d'industrie. Ainsi, l'appareillage des hôpitaux français se compose pour une partie de ce matériel - c'est notamment le cas des scanners.

Dans le cadre de cette étude nous allons analyser la pénétration des entreprises japonaises dans le domaine des transports.

Nous signalons au départ que la présence des transporteurs japonais dans ce secteur en Europe est très récente - les premières implantations ont été enregistrées en 1977 et les premières vraies filiales signalées au début des années 80 -

- tandis que les établissements de mêmes sociétés aux Etats Unis ont commencé à la fin des années 50.

Cela reflète donc la stratégie nipponne d'expansion commerciale et prouve l'importance du marché européen aux yeux de l'entrepreneur japonais.

De ce point de vue, l'analyse stratégique de leur pénétration nous semble être utile pour la meilleure compréhension de leur potentiel.

QUELQUES REPERES ESSENTIELS SUR LES ECHANGES
ENTRE L'EUROPE ET LE JAPON

Le tableau des échanges avec le Japon est fort simple. En le schématisant à l'extrême nous pouvons dire que la plupart des importations japonaises concerne:

- les produits métallurgiques (barres profilés, matériel de voie ferré, métaux non ferreux);
- les produits chimiques (colorants, matières plastiques, chimie de base);
- les produits manufacturés (verrerie, céramique, cuirs, textile, véhicules et pièces détachées);
- les produits alimentaires (boissons et produits non périssables).

Il va de soi que malgré les efforts japonais d'augmenter leurs importations, la majeure partie de celles-ci est considérée comme produits de luxe. S'il s'agit de la parfumerie, de la maroquinerie ou des voitures allemandes, le Japon importe par curiosité, et parce que de tels produits symbolisent la force du pays producteur (la mécanique allemande, le goût raffiné des Français pour les alcools ou la couture par exemple constituent un "must" de la vie sociale de certaines catégories socio-professionnelles; par ailleurs et malheureusement, l'image de l'Europe ne s'associe que très peu avec la technologie de pointe).

Une autre partie de ses importations est constituée par des produits indispensables à la survie d'un pays développé et que le Japon ne possède pas ou qu'il possède en quantité et gammes insuffisantes. Il s'agit ici des produits métallurgiques ou des denrées alimentaires telles que le riz, les fruits et légumes, les viandes, les produits laitiers,...., etc.

Quant aux exportations japonaises, elles se caractérisent par la prédominance des produits manufacturés concernant notamment l'industrie automobile et l'électronique grand public.

La majeure partie du trafic s'effectue entre le Japon et le Benelux suivi à certaine distance par l'Angleterre et l'Allemagne.

L'intérêt de la Belgique réside dans la souplesse de sa législation et du manque des industries à protéger;

l'Allemagne est considérée par des Japonais comme le pays le plus développé de l'Europe;

la Grande Bretagne, finalement a fait appel aux industries nipponnes pour le sauvetage de son secteur automobile.

En ce qui concerne les pays de l'Europe méridionale ils n'ont suscité que très peu d'intérêt, d'une part à cause de leur relative faiblesse économique et, d'autre part en raison de l'éloignement du noyau économique européen.

La France se situe un peu à mi chemin dans les calculs stratégiques nippons. Les raisons de ce comportement sont plutôt d'ordre administratif car il semblerait qu'il n'est pas aisé de pénétrer le marché français.

Les pôles le plus actifs dans le commerce franco-japonais sont des régions telles que l'Ile-de-France, la Bretagne, la Normandie et Rhône-Alpes.

Ceci étant dit, ces "lacunes" semblent disparaître d'une manière progressive en particulier grâce à l'assouplissement de la législation communautaire (on peut citer le cas de la disparition progressive du contingentement sur les exportations japonaises de véhicules). D'où des perspectives pour les constructeurs nippons, mais également pour les entreprises de transport qui ont su construire des bases logistiques performantes.

LES TRANSPORTEURS JAPONAIS EN
EUROPE

1. LA PRESENTATION GENERALE DES ENTREPRISES

Les entreprises japonaises de transport en Europe sont des filiales de grands groupes dont les activités, très diversifiées recouvrent un ensemble de métiers liés au principaux modes de transport et leurs services annexes.

Leurs filiales européennes se présentent sous forme de PME dont le développement est presque entièrement assujéti aux décisions de leurs sièges respectifs au Japon.

La palette des services qu'elles proposent en Europe est encore assez réduite et se limite essentiellement à :

- l'organisation et la collecte du fret aérien et maritime;
- la manutention et l'entreposage.

Nous avons trouvé trois transporteurs nippons en France et il semblerait que c'est le nombre actuellement implanté sur le sol européen.

Nous avons pu joindre deux de ces entreprises. Il s'agit de la **NIPPON EXPRESS** et de la **KINTETSU WORLD EXPRESS** .

2. UN APERCU RETROSPECTIF DE LEURS IMPLANTATIONS

Comme nous l'avons déjà mentionné, la présence des entreprises japonaises de transport sur le sol européen est très récente.

Installées tout d'abord aux Pays Bas et en Grande Bretagne elles avaient pour première mission d'étudier le marché local et européen afin d'envisager la création de filiales. C'est ainsi que les premières bases opérationnelles ont vu le jour au milieu des années 80. Toutefois elles n'ont pris de l'importance significative qu'au cours des cinq dernières années.

Aujourd'hui aussi bien la Nippon Express que la K.W.E. possèdent des filiales sur tout le continent européen et préparent activement la prochaine unification européenne.

LA NIPPON EXPRESS

1. LA PRESENTATION DE LA SOCIETE

La Nippon Express communément appelé "Nittsu" est selon ses responsables la plus grande société des transports au Japon et également le premier opérateur intermodal dans le monde.

Elle emploie environ 50 000 personnes travaillant au Japon et à travers ses 31 filiales et 16 bureaux de représentation dans 29 pays.

Son chiffre d'affaires - 45 milliards de francs la place au dessus de la Fédéral Express qui pèse 42 milliards de francs.

Toutefois, si les géants mondiaux tels que Fedex ou UPS proposent plutôt de la messagerie internationale, la Nittsu offre des prestations de transports et de la logistique complètes, tant aux industriels qu'au particuliers.

*

Les activités de la société recouvrent globalement cinq domaines bien distincts, à savoir :

- le fret aérien;
- le fret maritime;
- l'activité d'entreposage et de manutention;
- la distribution par route;
- le tourisme à travers les agences de voyages aériens.

Le transporteur possède son parc propre estimé à 35 000 véhicules de livraison dont 30 000 au Japon même. Ses entrepôts recouvrent 2 000 000 m² au Japon et 366 000 m² à l'étranger; en tant qu'armateur il possède une flotte mondiale de 112 navires.

En ce qui concerne le secteur aérien, la société agit en tant que commissionnaire de transport et prestataire de services complets (porte à porte).

Il est à remarquer que la Nittsu ne dispose pas de ses propres avions. Selon les responsables, une telle politique aurait été trop coûteuse en terme d'investissement et de rendement (le trafic est considéré comme trop fluctuant, la location des aires portuaires et la manutention des engins demandant des moyens humains, administratifs et financiers considérables).

2. L'HISTORIQUE DE LA SOCIETE.

Née au cours de la première moitié du XIX^e siècle, c'était au départ une petite entreprise de transport de colis urgents à cheval. Par la suite, le cheval a été remplacé par le rail et au cours de la première moitié du XX^e siècle la société a pris une importance stratégique si bien qu'elle a été nationalisée par le gouvernement pro-militaire de l'époque.

Après la deuxième guerre mondiale, la Nittsu a été privatisée et c'est à partir de ce moment là que le développement par la diversification a été entamé. L'objectif global de la société était donc de proposer un service à la fois diversifié et complet en s'appuyant sur les principaux modes de transport : la route, la mer et l'air. Les chemins du fer ont progressivement décliné dans le cadre de l'activité du groupe ; néanmoins ils conservent leur importance en particulier dans le cadre du trafic combiné.

Une fois le développement sur le marché national assuré, la Nittsu a décidé de poursuivre sa croissance à l'étranger.

Le marché américain a tout d'abord été choisi étant donné la facilité de sa pénétration, sa taille et le fait qu'à cette époque c'était le seul marché d'une véritable importance stratégique pour les Japonais. La société y est présente depuis 1958 et une véritable filiale a été créée en 1964.

Aujourd'hui le réseau de Nippon Express U.S.A. recouvre 27 Etats, le transporteur possède des bases opérationnelles dans les 37 villes et y emploie environ 1200 personnes. Son chiffre d'affaires en 1990 s'élevait à 121 millions de dollars.

Un des objectif économiques du Japon à partir de la fin des années 60 était de construire une zone d'influence en Asie du Sud-Est. Cette stratégie a par ailleurs très bien réussi car nous pouvons nous rendre compte aujourd'hui de l'efficacité des relations commerciales triangulaires: Japon - Nouveaux Pays Industrialisés - Etats Unis.

Or, cette opportunité a été saisie par la Nittsu qui dès le début des années 70 a décidé de construire des réseaux dans certains de ces pays, notamment à Hong-Kong, à Singapour et en Thaïlande.

En 1990, la société disposait dans cette zone de 8 filiales et de 9 bureaux de représentation. Elle y emploie environ 1000 personnes.

Pour la troisième étape de son expansion, le transporteur a choisi l'Europe où les premiers bureaux de représentation font leur apparition à la fin des années 70.

Aujourd'hui l'entreprise est présente dans les 11 pays européens (le Portugal et la Grèce ne font pas partie des pays d'implantation du transporteur) dont le "noyau dur" est

constitué par les pays les plus avancés de la C.E.E.. Elle y a construit son réseau autour de 7 filiales et de 6 bureaux de représentant.

700 personnes environ travaillent pour le compte de la Nittsu sur le Vieux Continent.

Trois raisons de base expliquent l'arrivée tardive de la Nittsu sur le sol européen :

- la société tenait tout d'abord à affirmer sa position de leader japonais sur le marché américain et asiatique;

- l'Europe présentait peu d'intérêt pour le groupe, le morcellement administratif et les disparités culturelles étant trop fortes;

- la couverture en entreprises japonaises susceptibles de faire appel à un transporteur n'était pas suffisante.

Pour des raisons des incertitudes politiques ou économiques, la société ne prévoit pas d'inclure le continent africain dans sa stratégie (elle possède toutefois des bureaux en Egypte et en Arabie Saoudite).

2. LES ACTIVITES DE BASE DE LA NIPPON EXPRESS

Nous avons déjà mentionné que le métier de la Nippon Express recouvre une palette de services logistiques et de transport.

Quoique cette étude s'intéresse en particulier au transport aérien et au trafic routier, il serait utile de donner quelques précisions quant à l'ensemble des métiers du groupe.

L'objectif global de la société est de satisfaire tout type de demande en ce qui concerne le produit - sa taille et sa nature - et les moyens de transport mis en oeuvre.

Ainsi, la société se charge de transporter des documents consulaires aussi bien que des matières dangereuses, des produits périssables ou du bétail.

Contrairement à ce qu'on peut supposer l'"express" ne fait qu'une petite partie de l'ensemble des activités de la Nippon Express. La société se considère avant tout comme un transporteur par groupage et un commissionnaire de transport capable de proposer un service complet de type DDP par exemple avec un rapport qualité/prix très avantageux.

Son premier objectif n'est pas la rapidité à tout prix, mais le respect de la qualité des prestations.

Dans le cadre de ses activités aériennes la société propose à l'international deux prestations de base:

- le produit "Pelikan"

Il s'agit d'une prestation tarifaire particulière (prix forfaitaire) concernant l'envoi des colis dans une fourchette comprise entre 1kg et 20kg. Les prix sont convenus au départ avec les partenaires.

Ce produit bénéficie de la valeur douanière réduite dont le montant ne peut pas dépasser les 10 000F, et d'une procédure simplifiée et rapide.

Cette prestation est proposée tant aux entreprises qu'aux particuliers. Dans le cas des entreprises il s'agit du marché des échantillons. Ce type de service rapide rentre également dans le cadre du "porte-à-porte" et les livraisons pour toute destination internationale sont de J+1.

- le groupage

Cette prestation s'inscrit précisément dans le cadre de la stratégie globale du groupe : livrer rapidement mais au coût le plus faible possible.

L'envoi par groupage suppose en général un certain délai qui varie en fonction de la quantité de la marchandise qui est desservie par l'entreprise sur une zone donnée. Il apparaît donc évident que l'efficacité de ce système dépend de la taille de la société ainsi que de sa faculté organisationnelle.

Or, la maîtrise logistique et le volume considérable de ses opérations permettent à la Nittsu d'organiser les opérations de groupage tous les jours au départ du Japon. Etant donné de telles performances, le délai moyen de livraison finale depuis la prise de commande par le fournisseur européen est de quatre jours.

Toutefois, l'entreprise ne cache pas que cette organisation n'est possible que dans le cadre des envois en provenance du Japon. Bien que le groupe organise également le trafic entre les pays tiers, le volume des échanges ne permet pas des envois quotidiens, mais souvent hebdomadaire.

Nous ne traitons pas, dans le cadre de cette approche de la spécialité maritime du groupe. Mentionnons seulement que la société se spécialise dans le transport des matières dangereuses.

NIPPON EXPRESS EUROPE

1. LA REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES IMPLANTATIONS EUROPEENNES DE LA NIPPON EXPRESS

Les filiales de la Nippon Express recouvrent aujourd'hui la majeure partie de l'Europe occidentale (voir annexe 1).

On remarque toutefois la concentration des activités du groupe sur la partie septentrionale et centrale de la CEE.

Cette répartition est tout à fait conforme à la répartition globale des flux commerciaux entre le Japon et la Communauté Européenne et à la concentration des entreprises japonaises dans certains pays plutôt que dans d'autres. Ainsi, sans faire des redondances superflues on peut admettre que :

- l'Allemagne, la Belgique, et la France constituent des piliers essentiels de la société dans le cadre de ses activités aériennes et routières;
- les Pays Bas, l'Allemagne et la Grande Bretagne constituent pour leur part des bases essentielles pour le développement du maritime et du combiné air-mer.

2. IMPLANTATION DU GROUPE - MODE D'EMPLOI

Comme cela a déjà été indiqué, l'introduction de la Nippon Express en Europe s'est effectuée dans la plupart de cas au cours des années 80.

Après avoir répondu à la question de savoir pourquoi la Nittsu et ses confrères s'implantent à l'étranger essayons d'analyser comment elles s'y prennent.

Le processus d'implantation de la Nippon Express tel qui nous a été révélé par ses responsables repose sur les six étapes suivantes :

- étude documentaire

Au cours de cette étude qui s'effectue en totalité au Japon, les responsables doivent prendre une décision de base : a-t-on des opportunités pour s'implanter dans un pays ou non.

Ainsi, l'équipe d'étude procède à l'évaluation de la couverture du pays cible en entreprises japonaises et à l'analyse des composantes des échanges internationaux.

Dans le cas de l'Europe, l'ensemble du Continent a été pris en compte étant donné que seule l'économie globale de la CEE présente des opportunités stratégiques pour la société.

Une fois les résultats obtenus, la Nittsu effectue le

choix final des sociétés susceptibles de faire appel à ses services.

- la prise de contact avec la clientèle potentielle

Lorsque la couverture en entreprises japonaises et le nombre des clients potentiels semble être satisfaisant, la Nittsu contacte ces derniers dans leur bureaux au Japon. La société leur demande s'ils seraient prêts à faire appel à ses services à l'étranger de la même manière qu'elles le font au Japon.

Il faut souligner que la Nippon Express prospecte presque exclusivement ses clients habituels.

A la suite de ces démarches, les sièges de ces sociétés contactent leurs filiales européennes pour leur transmettre les directives correspondantes.

Notons que de telles pratiques n'ont rien de particulier au Japon ; cela rentre en quelque sorte dans le cadre d'une étiquette comportementale japonaise, cela relève des liens commerciaux très étroits qui unissent les divers partenaires économiques japonais.

Ce sont des liens de confiance et engagement mutuel.

Par conséquent, même si une entreprise nipponne a déjà des liaisons privilégiées avec un prestataire de service local, elle ne peut refuser une telle offre au risques et périls de perdre un client important.

- l'établissement des bureaux de représentation

En s'appuyant sur les résultats des démarches précédentes la Nippon Express installe provisoirement dans le pays choisi une cellule d'études de marché dont l'objectif est de définir la fiabilité définitive du projet d'implantation.

L'encadrement de ce bureau - exclusivement japonais doit pour y parvenir:

- ° approfondir les connaissances du marché local;
- ° nouer des relations étroites avec les clients japonais afin de pouvoir organiser le démarrage de l'activité

Les activités dans ce pays débutent en général un ou deux ans plus tard.

- le démarrage des activités - phase transitoire

Au cours de cette phase initiale le souci primaire de l'entreprise est de pouvoir offrir à ses clients une prestation similaire à celle qu'elle offre sur le sol japonais. Il s'agit donc de maîtriser le terrain dans le sens Japon - Europe uniquement.

- la création de la filiale

C'est seulement à partir de ce moment - là qu'on peut parler de la création d'une structure d'une importance industrielle. Cette étape survient au moment où le groupe est sûr de pouvoir se développer dans son pays d'accueil.

Cela dépend de :

- ° l'importance qu'ont pris les échanges dans ce marché
- ° l'environnement géopolitique et de son évolution probable.

Il est en effet important pour l'entreprise de connaître les perspectives du développement du pays d'accueil ainsi que le développement des pays limitrophes.

Dans le cadre des pays européen, par exemple, la signature de l'Acte Unique a déclenché un grand vague d'investissements nippons et a réellement motivé la Nippon Express pour y envisager un développement à une grande échelle.

- l'extension des réseaux

A partir du moment où la structure de base est créée et le nombre des clients minimum assurée, la construction d'un ensemble cohérent et répondant à la vocation de la Nippon Express en tant que prestataire des transports et de la logistique est mis en place.

Nous assistons donc au déploiement des filiales maritimes dans les centres stratégiques portuaires tels que Rotterdam, Amsterdam ou Felixtowe, et des centres de collecte du fret aérien situés, comme nous l'avons déjà dit en Belgique, en Allemagne et plus tard en France.

Cette croissance s'accompagne de la mise en place des activités relatives à la logistique (entreposage, dégroupage, ...). C'est également au cours de cette période que le groupe envisage l'extension de son réseau de clients et prospecte le marché local. Par ce moyen, l'entreprise essaye de développer les échanges de type Europe - Japon et également des échanges entre les pays tiers, par exemple entre l'Europe et les Etats Unis.

3. LA POLITIQUE COMMERCIALE DU GROUPE

Contrairement à la majorité des compagnies du secteur qui se font connaître par le biais de la presse professionnelle, la Nippon Express évite tout contact avec les médias.

Le souci du groupe - nous le supposons - est de ne pas se faire connaître trop tôt, avant que sa force commerciale ne devienne considérable. Nous pouvons citer le cas de l'Allemagne. La société y possède déjà une position commerciale très confortable, elle maîtrise près de 80% du trafic des pièces détachées automobiles à l'exportation et organise ses activités à travers trois filiales de base. Jusqu'à ce moment là, l'expansion commerciale du groupe s'est déroulée sans bruit. Toutefois, forte d'une belle réussite, la société a décidé de lancer une grande campagne publicitaire afin de promouvoir d'une part le développement de ses activités et d'autre part, de faire savoir son existence dans le cadre de sa décision de s'implanter sur le territoire de l'ancienne Allemagne de l'Est - une base pour étendre plus tard ses activités en Europe Orientale (cette campagne est prévue à la fin de l'année 1991).

Toutefois, mis à part ce projet encore incertain, la recherche de clients, et la prospection générale du groupe se fait par des commerciaux. Afin de gagner au maximum la confiance des prospects et d'optimiser les résultats des démarches, les commerciaux de terrain sont recrutés parmi l'encadrement

local. Ils reçoivent pour directive de prospecter uniquement des entreprises qui intéressent les Japonais à l'importation. C'est à eux de se charger de les trouver et de définir les démarches à suivre.

Dans la plupart de cas, les contacts sont pris par téléphone et les visites se font uniquement si le projet a une chance de réussir. Ainsi, la prospection commerciale s'appuie essentiellement sur le marketing téléphonique. L'essentiel de la démarche commerciale s'appuie sur les trois éléments qui constituent les points forts de la stratégie de la Nititsu : prix, qualité, vitesse.

Lors de notre visite dans le siège parisien, le responsable du développement commercial du groupe nous a expliqué que l'objectif principal pour la France est de s'attaquer aux grands couturiers et parfumeurs : ainsi un contrat a été signé avec Nina Ricci au début de l'année 199 et d'autres démarches sont en cours chez Hermès.

Comment la Nititsu fait-elle pour décrocher un contrat?
<<Nous leur expliquons que nous sommes les meilleurs et nous faisons tout pour le prouver>> - nous -à -t-on répondu.

4. LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

L'encadrement des filiales est mixte et se compose à 50% des Japonais.

Les fonctions clés telles que la direction générale ou la direction financière "appartiennent" aux ressortissants nippons; d'autres telles la fonction commerciale, marketing ou la logistique sont vite cédés à l'encadrement local à cause de sa meilleure connaissance des us et coutumes du marché local.

Selon la politique du groupe (commune avec tout autre entreprise nipponne), l'encadrement japonais ne reste pas sur place plus de cinq ans. Après cette période, où bien les cadres reçoivent des promotions importantes au Japon, où bien ils prennent des fonctions supérieures dans une autre filiale du groupe.

La Nippon Express considère indispensable la présence du personnel japonais dans les filiales. Selon les responsables, ils sont mieux formés aux activités et à l'esprit de la société que les ressortissants locaux.

Le recrutement local est basé sur le personnel déjà qualifié. On exige d'avoir au minimum trois ans d'expérience et d'avoir un diplôme correspondant au poste demandé. La renommée de l'établissement scolaire joue ici un rôle tout à fait secondaire.

Une période intensive de formation suit l'embauche. On n'accorde aucune responsabilité au sein de l'entreprise à une

personne embauchée sans s'être préalablement s'assuré de son aptitude à faire le métier.

La nature des relations avec le personnel et les possibilités de promotion sont similaires à celles rencontrées au Japon.

La société s'efforce d'imposer le modèle nippon tout en prenant en considération certaines mentalités incontournables du pays d'accueil.

Or, nous avons appris que la rotation du personnel est très élevée et que la société n'arrive pas à retenir des cadres dits à haut potentiel. Deux facteurs y contribuent:

- les niveaux de salaires légèrement plus bas que celles des autres sociétés du secteur;
- la lenteur relative des promotions.

5. NIPPON EXPRESS - FICHES PAYS

° LA NIPPON EXPRESS BELGIQUE

La société y est installée depuis 1979 ; il s'agit de l'une de toutes premières implantations du groupe en Europe.

La Belgique a été choisi comme l'un des premiers pays d'approche grâce à une présence des entreprises japonaises plus élevée que dans d'autres pays européens.

L'établissement de la filiale date de 1983, mais c'est en 1984 que l'activité a réellement débuté. Notons au passage qu'à cette époque le constructeur automobile Toyota a décidé d'investir à une grande échelle en Europe en se basant principalement sur la Belgique (la législation beaucoup plus souple que dans d'autres pays).

La société est basée dans la zone de fret de l'aéroport Zaventem et y dispose d'un entrepôt de 6000m².

L'activité principale est la collecte du fret aérien, l'organisation d'envois, la manutention et la distribution.

Jusqu'à une date récente, la filiale belge disposait de deux ou de trois camions pour effectuer des livraisons d'approche aéroport-base, soit des trajet qui dépassaient rarement 20km tandis que la distribution globale a été sous-traitée à des tractionnaires locaux.

Or, à partir de l'année 1990 la société a commencé à développer sa propre filiale de transport routier (une dizaine de camions pour le moment) grâce à l'obtention d'une licence d'exploitation. Le trafic routier est ainsi en train de s'organiser entre la Belgique et le Luxembourg.

Pour ce qui est des échanges commerciaux, la majeure partie des clients de la Nippon Express est constituée par les entreprises nipponnes. Une autre catégorie de clients s'est également constituée : il s'agit par exemple de la General Motors qui a fait appel aux services de la Nippon Express dans le cadre de l'importation des pièces automobiles. Cela s'explique par le fait que le géant américain a passé un accord avec Isuzu - un constructeur automobile japonais.

Remarquons que pour ce qui est du trafic en sens inverse, la Nittsu traite une grande partie des exportations de la confiserie belge.

°° LA NIPPON EXPRESS FRANCE

L'établissement de l'entreprise dans l'Hexagone n'est que très tardive par rapport aux autres pays du "noyau dur" d'Europe. Il semblerait que les contraintes administratives et politique protectionniste du gouvernement français ont considérablement retardé la percée des constructeurs automobiles nippons en France.

Ceci dit, l'établissement du bureau de représentation a eu lieu en 1985 et celui de la filiale en 1987. A ce moment le siège ainsi que la base opérationnelle du groupe ont déménagé à Roissy.

La création de la filiale a été suivie de l'obtention des autorisations administratives nécessaires au fonctionnement de l'entreprise en tant qu'un prestataire de services logistiques.

La Nippon Express est donc dotée de :

- l'agrément de la douane;
- la licence de commissionnaire du transport routier;
- l'agrément de la IATA;
- l'agrément de l'ATAF.

Le transporteur a par conséquent la possibilité de proposer la totalité des prestations logistiques.

Mis à part les bureaux de Roissy, le groupe développe également des implantations régionales sur le sol français et a ouvert récemment une filiale à Lyon (la grande partie des

exportations de vin au Japon passe par la région Rhône-Alpes) et une autre filiale à Mulhouse grâce à une condensation importante des entreprises japonaises dans cette région.

Le groupe développe intensivement des constructions logistiques et aux 4000m² des entrepôts à Roissy il a ajouté à la fin de l'année 1990 4000m² à Rosny-sous-Bois.

L'un des objectifs principaux de la filiale française est de construire son réseau du transport routier de marchandises. Cette décision étant prise au début de l'année 1991, la société est en ce moment en train de faire les démarches administratives nécessaires.

Suivant le processus que nous avons déjà mentionné, la filiale française est actuellement soucieuse de développer les exportations vers le Japon. Toutefois, la rencontre avec un responsable de la promotion commerciale nous a confirmé que ce schéma est tout à fait stéréotypé et que la prospection ne concerne que les entreprises de luxe ou d'autres qui font l'image de la France. Nous avons déjà mentionné qu'un contrat a été signé avec Nina Ricci et que d'autres couturiers comme par exemple Pierre Cardin sont actuellement prospectés.

Un autre exemple, quelque peu anecdotique est le cas des importations japonaises du Beaujolais Nouveau. Les médias ont récemment expliqué que les Japonais voulaient absolument goûter le beaujolais nouveau avant même les Français.

Le fait est réel, et c'est la Nippon Express qui a pris en charge une grande partie de cette opération. Ceci est perçu comme une importante responsabilité car si jamais la société avait livré la fameuse boisson en retard, elle se serait discréditée aux yeux de ses compatriotes.

Le Beaujolais est livré à travers la prestation Pelikan.

Ainsi, la société a livré 80 tonnes du Beaujolais en 1987 et 670 tonnes en 1990 seulement par la voie aérienne.

°°° LA NIPPON EXPRESS ALLEMAGNE

Comme dans le cas de la Belgique, la société s'y implante déjà en 1979 et la filiale fonctionne depuis 1981.

Le centre administratif est basée à Düsseldorf et la société développe ses activités à travers trois centres opérationnels à Frankfort, à Munich et à Nuremberg.

La société considère l'Allemagne comme un lieu stratégique en particulier dans le cadre du trafic Est-Ouest et à ce titre elle envisage vers 1995 une implantation sur l'ancien territoire de l'Allemagne de l'Est.

Par contre, la Nippon Express ne possède pas en Allemagne d'un réseau des entrepôts et n'envisage pas de développer son propre trafic routier.

En ce qui concerne les activités à l'importation, le Japon semble s'intéresser davantage à l'industrie automobile allemande; l'Allemagne est en effet le seul pays européen qui exporte au Japon des voitures, des pièces détachées ou d'autres outils de manière significative.

C'est ainsi qu'une des filiales, basée à Munich a l'exclusivité de l'exportation vers le Japon de la marque BMW - voitures et pièces détachées.

○○○○ LA NIPPON EXPRESS GRANDE BRETAGNE

La présence de la Nippon Express est moins significative dans d'autres pays européens exception faite de la Grande Bretagne. La société s'y installe dès 1981 et connaît un développement considérable en particulier dans les domaines suivants:

- le trafic maritime;
- le trafic combiné air/mer;
- l'entreposage et la distribution.

La Nittsu y développe non seulement le trafic entre ce pays et le Japon mais également un trafic entre la Grande Bretagne et les pays tiers, notamment les Etats Unis et la Canada.

La société possède dans ce pays un réseau des filiales très dense étant donnée l'importance du trafic maritime et aérien. Les constructeurs nippons y sont également présents en masse étant donné qu'ils ont progressivement repris une partie de l'industrie automobile anglaise. Il n'est pas non plus négligeable qu'en tant que pays anglosaxon, l'Angleterre sont un pays d'une approche beaucoup plus facile que la France ou la Belgique, par exemple.

Un des traits caractéristiques des filiales britanniques est le fait que presque toutes les bases développent à la fois le fret aérien et le fret maritime exception faite de Felixtowe qui s'occupe uniquement du maritime.

La société développe à une large échelle des activités logistiques. Ses capacités d'entreposage sont de 170 000m² tous modes de transports confondus. Elle possède depuis un an son propre parc de véhicules - ainsi une partie de la distribution est faite par ses propres moyens.

Enfin c'est en Grande Bretagne que se trouve le "Supervisory Unit" une cellule spéciale dont la tâche est de coordonner le développement du groupe en Europe.

Le groupe possède 6 bases pour la collecte, le traitement et la distribution du fret air/mer. On estime que la Nippon Express maîtrise environ 28,8% du trafic aérien de ce pays.

7. LE DEVELOPPEMENT DU GROUPE - QUELQUES
REPERES SUR LES STRATEGIES PRESENTES ET
ENVISAGEES.

Au cours de cet aperçu global de la firme nipponne nous avons pu remarquer que le groupe a opté pour la croissance interne. Cette croissance s'effectuait par étapes suivant l'importance du marché et la facilité de sa pénétration.

Le groupe se positionne sur l'ensemble du secteur de transport. Toutefois le créneau rail-route n'est exploité qu'au Japon.

Nous pouvons considérer que la Nippon Express est un intégrator, mais que ses activités et sa structure diffèrent par rapport aux intégrators classiques tels que Fédéral Express UPS ou DHL. Les stratégies de ces groupes reposent en principe sur la messagerie express.

La Nippon Express propose toutes sortes de service dans le cadre de ses activités en se positionnant plutôt sur le groupage tant par air que par mer. Elle essaye à ce titre de développer à une large échelle le transport combiné - et depuis peu c'est le trafic air/mer qui est en train de se développer (en particulier entre le Japon et la Grande Bretagne).

Pour ce qui est de l'Europe, le premier objectif pour les années à venir est de construire un réseau routier performant reliant entre elles toutes les filiales du Vieux Continent. Nous avons mentionné que le groupe était en train d'effectuer des démarches nécessaires pour l'obtention des licences d'exploitation et que certains pays tels que la Grande Bretagne, et le Bénélux lui ont déjà accordé ces autorisations. La société prévoit ainsi de développer progressivement les activités de distribution et de traction sur de longues distances.

Pour assurer cette fonction une nouvelle société est en train naître sur le sol belge: la *Nippon Express Trucking*.

L'ambition de la Nippon Express est de pouvoir livrer par ses propres moyens tout le territoire européen et non seulement la CEE.

Après l'analyse de l'environnement économique européen les responsables de la société estiment que la Nittsu ne se placera pas sur le créneau de la messagerie rapide ni même sur la traction dans le cadre d'un pays donnée.

En effet, le marché local en Europe leur semble être saturé, très difficilement accessible et pas du tout profitable à cause des prix "cassés" par la concurrence. De plus, les sociétés qui effectuent actuellement de la messagerie rapide sont très performantes et possèdent des réseaux bien développés. L'investissement dans ce créneau serait donc trop risqué.

Selon les prévisions du groupe, le mouvement des groupages va s'accélérer ce qui va modifier les conditions de transport et alléger la pression sur les prix.

La société proposera par conséquent un service intégral : air, route, mer dans le cadre de trafics export - import avec le Japon et en ce qui concerne les échanges intracommunautaires.

Etant donné que la plupart du trafic entre le Japon et l'Europe passe par le Bénélux, le Luxembourg a été choisi comme une prochaine unité centrale de transport routier. Un "hub" intracommunautaire est actuellement en construction qui sera opérationnel d'ici deux ou trois ans.

De cette manière il y aura dans le cadre de l'Europe de "1993" deux bases stratégiques déterminantes pour le développement de la société, à savoir:

- celle d'Amsterdam qui joue déjà un rôle de premier plan en ce qui concerne le trafic maritime de la Nittsu;
- celle de Luxembourg qui va devenir le centre du transport routier.

Pour le moment, la société ne dispose que d'un vingtaine des camions bien que les licences d'exploitation lui aient été accordées depuis environ deux ans. Les responsables du groupe semblaient, en effet, hésiter à investir dans l'infrastructure coûteuse des transports; la décision finale semble avoir été prise au début de cette année.

Le groupe semble se préoccuper quelque peu de la grande disparité des flux export-import entre le Japon et l'Europe.

Pour y remédier au moins partiellement, la société a créé la *Trading Company* - une unité à part dont le rôle est d'aider un partenaire étranger dans sa recherche des acheteurs japonais.

Etant donnée que Nippon Express maîtrise parfaitement le système de la distribution au Japon, elle peut aider considérablement un exportateur étranger.

Dans la pratique une part très faible des entreprises européennes peut en bénéficier car la Trading Company impose les types de produits qu'elle juge "utiles" pour le marché japonais.

Par conséquent, un exportateur qui souhaiterait vendre un produit qui ne rentre pas dans cette catégorie se verrait obligé de prospecter et de rechercher des partenaires lui même ce qui est non seulement très coûteux mais également quasi impossible à cause de la structure hermétique du marché nippon.

Une autre préoccupation de la firme c'est le développement des réseaux informatiques.

Depuis le début des années 80 la société s'est efforcée de construire un système d'information performant permettant d'assurer des liaisons entre les filiales et le suivi des colis.

Actuellement ce réseau se compose de deux sous-ensembles qui se complètent, à savoir :

- le système NICE -II (Nippon Express Information System of Air Cargo Export-Import);
- le système WINS (Worldwide Information Network System).

Il s'agit d'un réseau fermé lequel fonctionne au niveau mondial. Les filiales européennes viennent d'être intégrées à ce

systeme. Elles sont ainsi liées entre elles et avec le réseau mondial. Nous avons appris que la modernisation de cette ensemble est en cours; la nouvelle structure fonctionnera probablement sur les principes de l'EDI.

LE GROUPE KINTETSU

NOTA

Comme il existe de nombreux similitudes entre les activités et de les stratégies des sociétés Nippon Express et Kintetsu World Express, nous nous permettons dans le cadre de cette étude d'omettre certaines explications déjà formulées lors de l'analyse de Nittsu.

1. LA PRESENTATION GLOBALE DE LA SOCIETE.

Si Nippon Express est indiscutablement le plus grand transporteur nippon tous modes confondus, le groupe Kintetsu occupe au Japon la première place dans le domaine du trafic aérien.

Cette société n'intègre pas toutes les facettes possibles de transport des marchandises comme le fait la Nittsu; par contre son activité englobe d'autres créneaux de transport ainsi que d'autres secteurs économiques.

Kintetsu emploie à travers le monde près de 78000 personnes et gère 150 filiales pour un chiffre d'affaires de 64 milliard de francs.

Son siège se trouve à Osaka - la deuxième ville du Japon et également l'un des plus grands centres industriels de ce pays.

Son réseau mondial paraît être reparti de manière similaire par rapport à celui de la Nippon Express (annexe 2) et englobe le territoire de l'Amérique du Nord, de l'Europe et de l'Asie du Sud-Est.

Etant donné que son produit phare est le fret aérien, c'est avant tout cette activité que la société développe à l'étranger à travers une structure particulière: la K.W.E. (Kintetsu World Express); cependant soucieuse d'assurer un service plus complet en matière des transports la société

propose également des prestations dans le cadre du fret maritime et du trafic air/route.

La KWE est présente dans les 18 pays. Elle est le mieux implanté aux Etats Unis avec les 35 établissements; l'Europe avec les 15 filiales vient en troisième position.

2. LES ACTIVITES DU GROUPE.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le transport ne représente qu'une partie des activités du groupe. En effet, la société a opté, lors de son développement interne, à une diversification tant par rapport au produit que par rapport aux marchés.

Nous pouvons classer l'ensemble des activités de la KWE en 7 grands groupes, à savoir:

° TRANSPORT

- fret aérien : 10 principales filiales à travers le monde;
- compagnies de taxi : 27 sociétés (Japon);
- réseau d'autobus urbains : 9 lignes (Japon);
- réseau ferroviaire : 596 km entre Osaka et Nagoya;
- transport routier : 3 entreprises (Japon);

°° COMMERCES

- prêt-à-porter : 21 boutiques "chez toi" (Japon);
- grand magasin : 14 magasins (55000 à 400000m² au Japon);
- supermarchés : 51 installations (Japon);
- franchises automobile : 10 salons d'exposition (Japon).

°°° TOURISME

- hôtellerie : 27 (Japon et USA);
- transport-loisirs : 5 lignes de bus, 2 lignes de tramway, 1 bateau de plaisance;
- agences de voyage : 11 (Japon et USA);
- chaînes de restaurant : 10 (Japon et USA).

°°°° PUBLICITE

- 2 principales agences (Daiko advertising Inc. et Kintetsu Cable Network Co., Ltd.).

°°°°° ASSURANCES

- 1 cabinet (Tokiwa Sakai Co., Ltd.).

°°°°°° BATIMENT

- 8 entreprises générales de bâtiment;
- promotion immobilière : 14 agences.

°°°°°°° CONSTRUCTION

- des unités de fabrication de certaines pièces détachées ainsi que des trains entiers pour le compte du chemin de fer au Japon.

Mise à part ces activités principales nous pouvons citer d'autres activités complémentaires mais essentielles dans le sens où elles s'inscrivent étroitement dans le cadre de la

sociologie nipponne. On peut citer:

- le sponsoring des activités sportives;
- le mécénat des activités artistiques.

Il semblerait que la société ait l'intention de développer à l'étranger des activités autres que celles concernant le transport. Ainsi trois hôtels Kintetsu sont déjà ouverts aux Etats Unis dont le plus grand a une capacité de 430 chambres. Le groupe a également ouvert le "Japan Center" à San Francisco avec une chaîne de commerces et des restaurants.

3. L'HISTORIQUE DE LA SOCIETE.

La Kintetsu a été fondée en 1920 en tant que Osaka Electric Railway Company. Son métier de base a été le transport ferroviaire de passagers dans l'Ouest du Japon.

C'est à partir des années 40 que la société a décidé de diversifier ses activités. Ainsi, la branche fret aérien rentre dans le cadre de ses premières diversifications et commence à fonctionner à partir de l'année 1948.

L'extension des activités du groupe hors des frontières ne commence qu'en 1969 avec l'implantation simultanée à Hong-Kong et aux USA.

Au cours des années 70 le groupe développe et consolide ses activités en Asie et aux Etats Unis. Etant donné les résultats prometteurs dans le domaine du fret aérien, la société crée en 1970 le KWE (Kintetsu World Express), une structure à part dont la tâche est désormais de s'occuper exclusivement de l'ensemble des activités étrangères du groupe.

LA KINTETSU WORLD EXPRESS
EUROPE

1. LA PRESENTATION GENERALE

Le processus d'implantation et de développement de la Kintetsu World Express est similaire à celui de Nippon Express. La KWE s'implante en Europe dès 1977 en choisissant la Grande Bretagne comme pays d'accueil. En 1978 et en 1980 la société ouvre des bureaux en Allemagne, et en 1982 elle installe à Paris un bureau de représentation.

Entre 1983 et 1989 la société ouvre des bureaux un peu partout en Europe et commence à organiser un réseau de filiales.

Ainsi en 1984 la société ouvre en Grande Bretagne sa première filiale et une unité de contrôle afin de coordonner le développement européen des réseaux.

La filiale de la KWE France ouvre fin 1990 à Roissy.

En ce qui concerne les activités du groupe sur le sol européen, la société agit en tant que transporteur et commissionnaire de transport. Elle propose des services de porte-à-porte en fret aérien, en fret maritime; elle développe par ailleurs des activités logistiques.

Le fret maritime peut être considéré, du moins pour le moment comme une activité d'appoint du groupe. Par contre la KWE semble focaliser ses activités sur la logistique, d'où le développement des activités d'entreposage et de manutention.

2. LA REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES FILIALES.

L'implantations de la Nippon Express et de de celles de la KWE (annexes 1 et 2) sont identiques à quelques détails près.

Le groupe répugne, en effet, de s'implanter en Europe méridionale.

Pour ce qui est des flux aériens, la société a focalisé son activité en Allemagne où ses implantations sont les plus denses. La société y dispose de 7000m² d'entrepôts et réalise environ 70% de son chiffre d'affaires à l'importation. Globalement, le groupe y emploie 110 personnes et envisage restructurer ses filiales de la manière suivante:

- la base de Munich va être un centre de transit;
- Cologne deviendra le plus grand centre de tri de la société en Europe;

Le transporteur envisage également de couvrir l'ancien territoire de l'Allemagne de l'Est et des démarches concrètes sont déjà en cours pour l'établissement d'un bureau de représentation à Leipzig.

Pour ce qui est de la filiale italienne, elle doit son développement aux deux facteurs majeurs :

- la construction de l'usine de Texas Instruments à Avezzano, près de Rome;
- l'intérêt subit que portent les Japonais pour la haute couture italienne.

En effet, étant donné que la grande partie des fournisseurs de Texas Instruments se trouve au Japon, la Kintetsu y a trouvé un débouché pour ses activités.

Nous aurions souhaité donner quelques détails sur la filiale française. Toutefois, l'activité de KWE France n'a débuté qu'en 1991; il est donc impossible d'émettre une opinion quelconque sur ses activités.

3. LES PROJETS DU DEVELOPPEMENT EUROPEEN DE LA SOCIETE.

Ces quelques remarques à propos de l'activité et de l'organisation de la KWE peuvent nous amener à considérer cette société comme étant dans l'ombre de la Nippon Express. Or, ce n'est peut-être pas le cas, comme nous allons le voir.

Bien que les activités de ces deux groupes semblent être similaires, ces deux géants nippons ne se considèrent pas comme des concurrents directs.

En effet, leurs positionnements et stratégies commerciales ne sont pas tout à fait les mêmes.

Les services que propose la KWE rentrent le plus souvent dans le cadre des groupages. Toutefois, une étude marketing a suggéré de diviser cette activité en deux sous groupes, à savoir:

- un service économique, soit 4 à 5 jours de délais depuis la prise de la commande jusqu'à la livraison finale;
- un service accéléré, soit 2 ou 3 jours de délai.

La KWE, pour une certaine catégorie de produits au moins, essaye de jouer sur les complémentarités pour ne pas se positionner sur le même créneau que la Nippon Express.

Ainsi, la KWE se spécialise dans le transport des articles de sport et des certains produits rentrant dans le cadre de l'électronique grand public et qui ne rentrent pas dans le cadre des préoccupations de la Nittsu de manière massive.

Le groupe exploite, par exemple le marché des exportations allemandes des voitures et pièces détachées de la marque Mercedes (la Nittsu travail pour la BMW).

Le groupe transporte également les composants électroniques des ordinateurs.

La société prend très au sérieux les enjeux économiques de la CEE.

L'un de ses objectifs est de développer sa propre infrastructure de transports routiers, en particulier dans le secteur de la messagerie rapide. Aujourd'hui encore, la quasi totalité des transports routiers est sous-traitée, cependant le groupe pense disposer d'ici trois ans de sa propre flotte.

Nous avons appris que la KWE propose déjà, à titre probatoire le service express sur la ligne Frankfort-Mulhouse, avec son propre camion.

Le centre d'un véritable réseau des transports routiers commence à voir le jour au Luxembourg. La KWE vient d'y créer la *K.E.T. (Kintetsu Euro Transport)*, une structure qui s'est fixé quatre objectifs du développement, à savoir:

- investissements en matériel roulant et en bâtiments logistiques;
- promotion soutenu des services logistiques;
- meilleure adaptation au marché européen;
- organisation plus efficace des liaisons entre les filiales européennes et le Japon.

Il semblerait que la notion du service soit un peu mieux développé chez Kintetsu, Nippon Express ayant tendance à une certain banalisation de la clientèle. Selon les responsables de la KWE, l'offre du groupe est plus personnalisée et surtout mieux étudiée grâce à l'importance cruciale du rôle de marketing-vente dans sa stratégie de base. Le mot d'ordre du groupe est paraît-il "la flexibilité" ce qui doit se traduire principalement par l'adaptation continuelle de la société à l'environnement. La société met l'accent sur la démarche chez des prospects et sur la liaison continuelle avec la clientèle déjà acquise.

L'optimisation des activités logistique lui semble essentielle étant donné que ces services représentent en général près de 20% de la valeur d'un produit.

La société met un accent particulier sur le flux d'information et le suivi informatique des colis. Elle élabore son premier système d'interconnexions entre les divers filiales du groupe au Japon déjà en 1978.

Le système actuellement en vigueur de nos jours est baptisé "sunflower system." Il date de 1984 et fonctionne à l'international.

En Europe, la KWE est en train de développer un "réseau des liaisons informatiques flexibles", qui sera opérationnel début 1992. C'est la filiale de Düsseldorf qui a été chargée de son élaboration.

Ce système aura comme unité centrale un IBM AS/400 qui sera connecté avec les PC du groupe dans les filiales européennes. Ce système permettra une connexion avec les plus gros clients du groupe grâce à sa grande flexibilité.

LA CONCLUSION

Cette brève analyse stratégique des sociétés nipponnes du secteur des transports doit être considéré comme une première approche.

Les sociétés que nous nous sommes efforcé de connaître se font plus que discrète (c'est notamment le cas du groupe KINTETSU).

Toutefois, nous pensons qu'il serait très intéressant de suivre leur évolution. Pour le moment ces firmes ne sont pas encore structurées en Europe et le fait que la plupart de leurs filiales se présente sous forme de PME, les fait rester dans l'anonymat.

Mais il ne faut pas oublier que ces structures font partie de grands groupes et qu'elles ont par conséquent des possibilités d'investissement considérables. Elles disposent déjà des moyens informatiques et logistiques très complets et leur développement futur va s'accélérer avec la mise en place de l'union économique. En effet leurs stratégies s'appuient directement sur le marché européen et non sur le marché d'un seul pays.

Nous n'avons pas parlé de la société YAMATO. Nous n'avons pas pu rencontrer les responsables de cette entreprise en France mais nous savons que le groupe implanté depuis environ cinq ans en Europe traverse toujours des problèmes majeurs d'exploitation et que les quelques filiales qui existent

sur le sol belge, anglais ou français affichent des résultats d'exploitation négatifs.

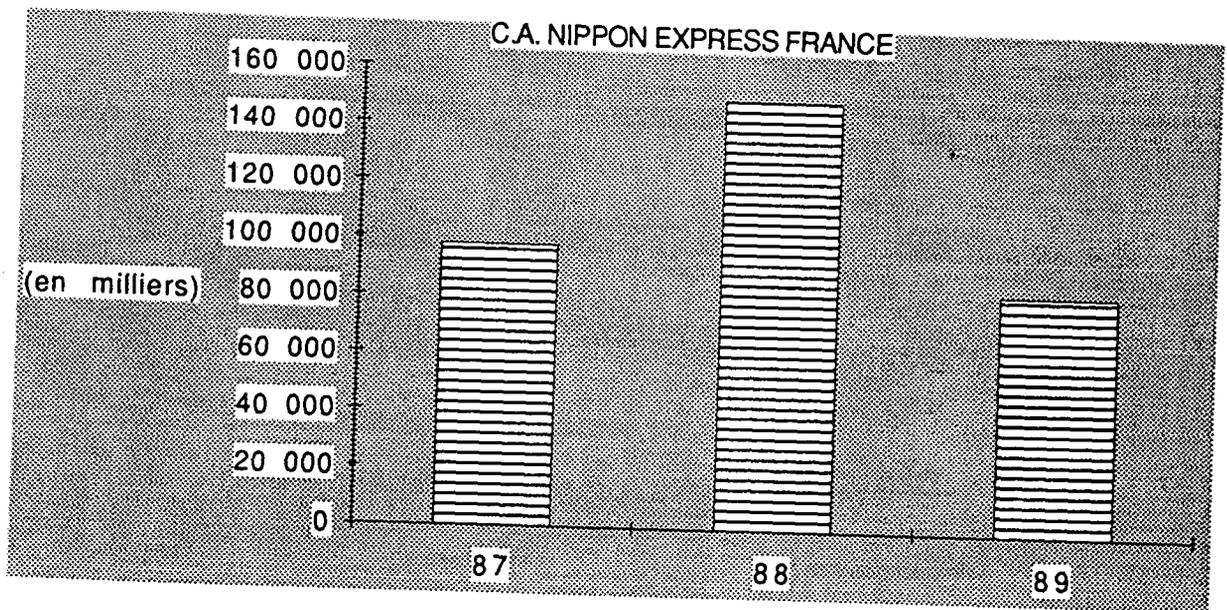
Cette société possède des réseaux un peu plus élaborés en Grande Bretagne car c'est le premier pays où le transporteur s'est implanté en 1986.

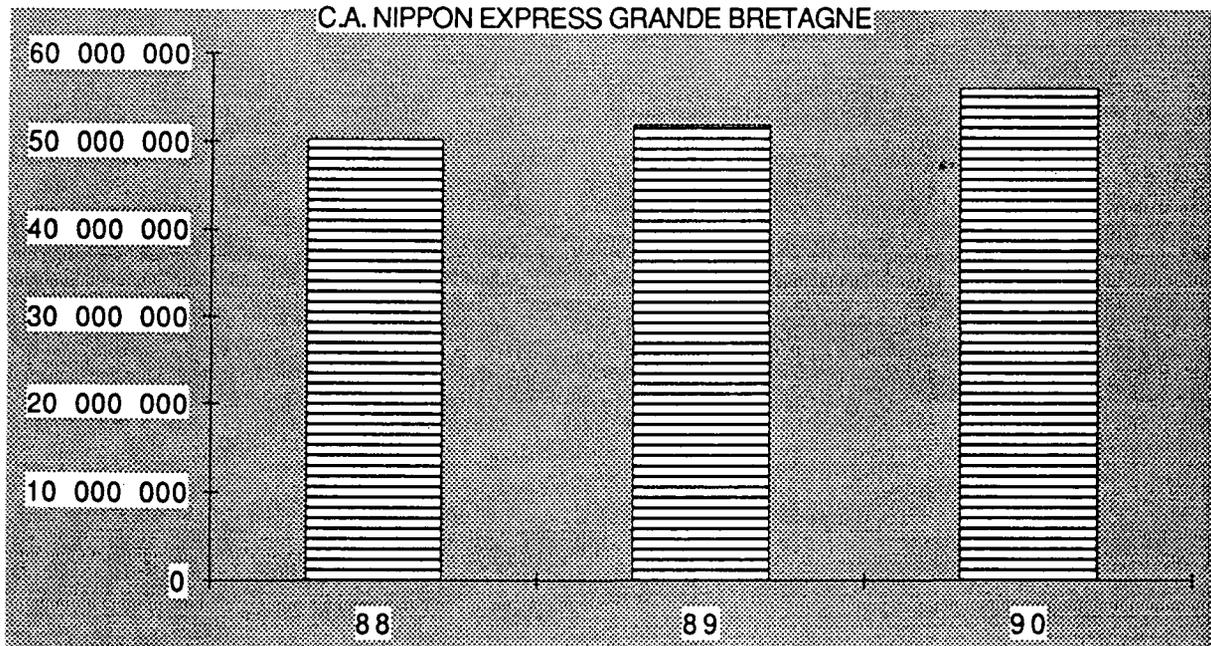
En ce qui concerne ses activités, le fret aérien et la sous-traitance routière en constituent l'essentiel pour le moment.

Ainsi seuls les deux groupes que nous avons étudiés présentent un potentiel suffisant pour pouvoir se hisser d'ici quelques années au niveau des quelques grands prestataires de transport en Europe.

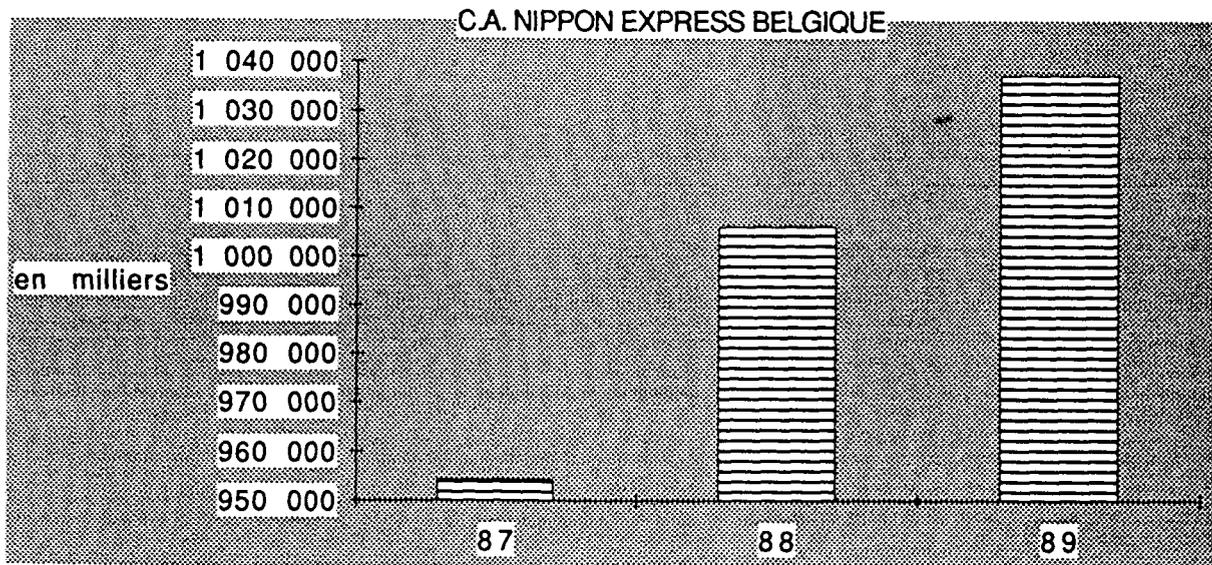
ANNEXES

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES
DES SOCIETES NIPPON EXPRESS ET KWE

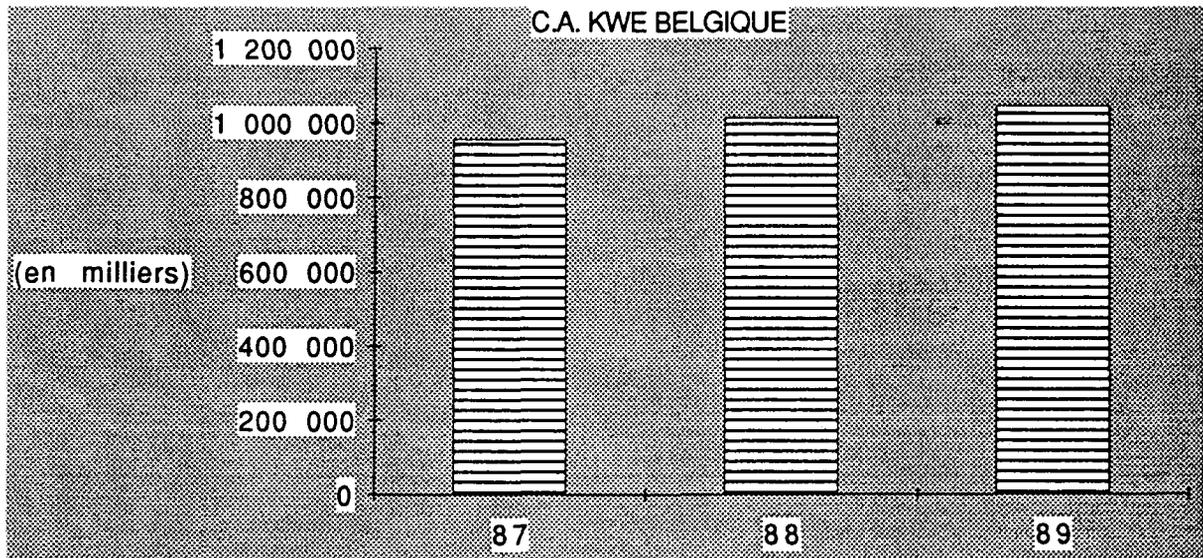




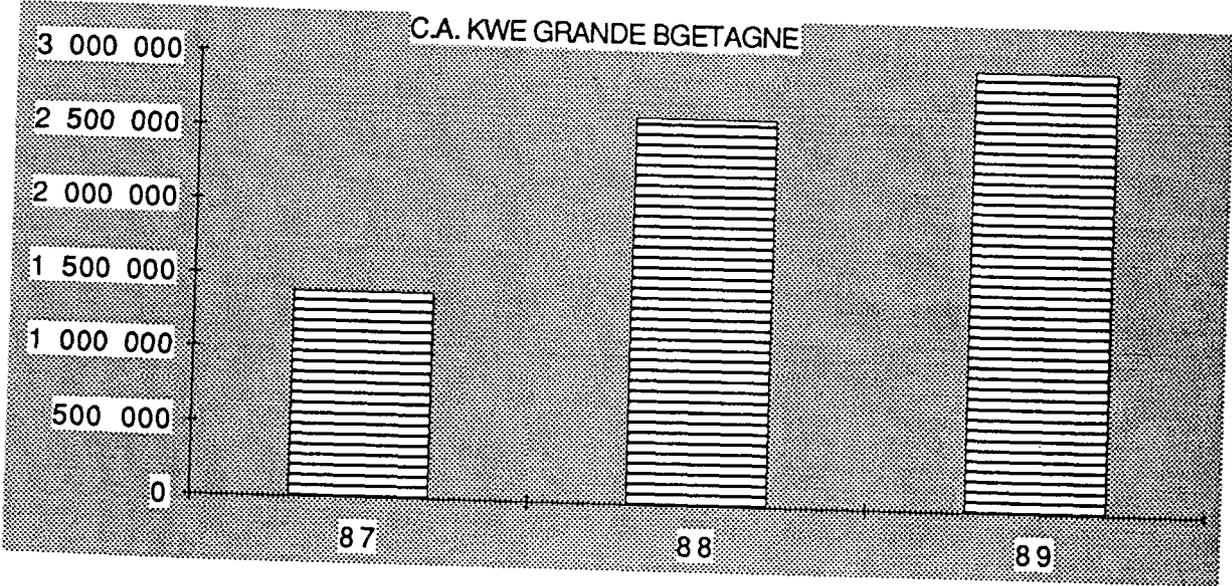
C.A. N.E. BELGIQUE (FB)



C.A. KWE BELGIQUE (FB)

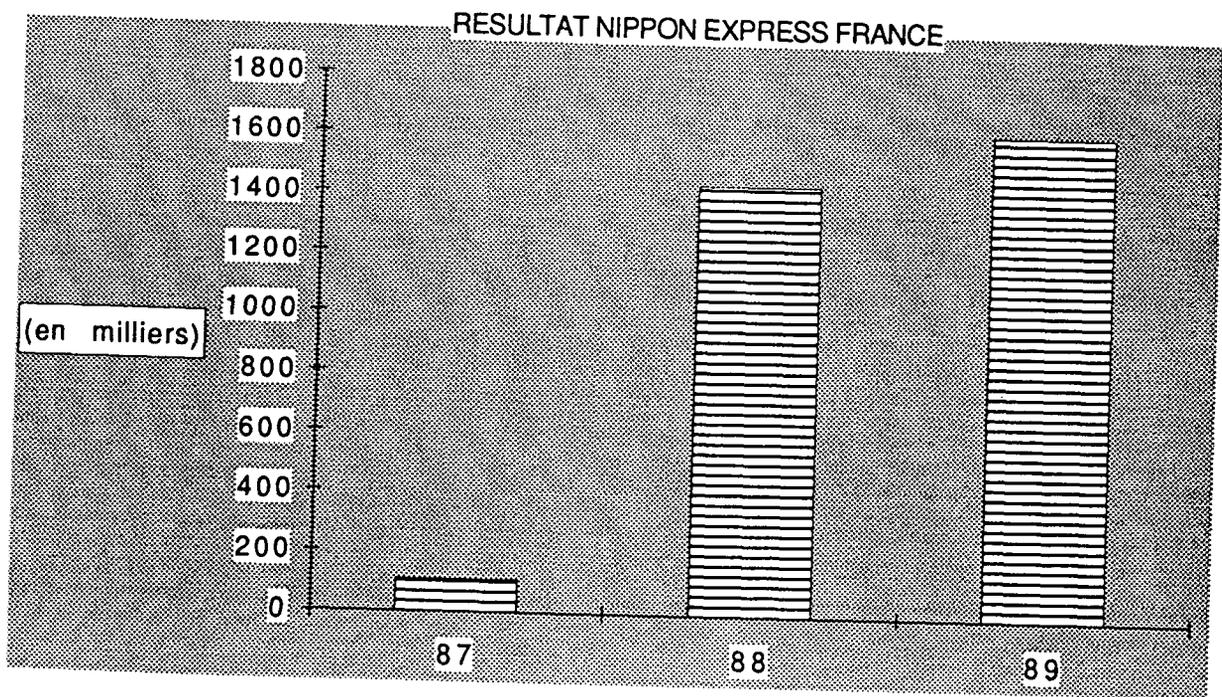


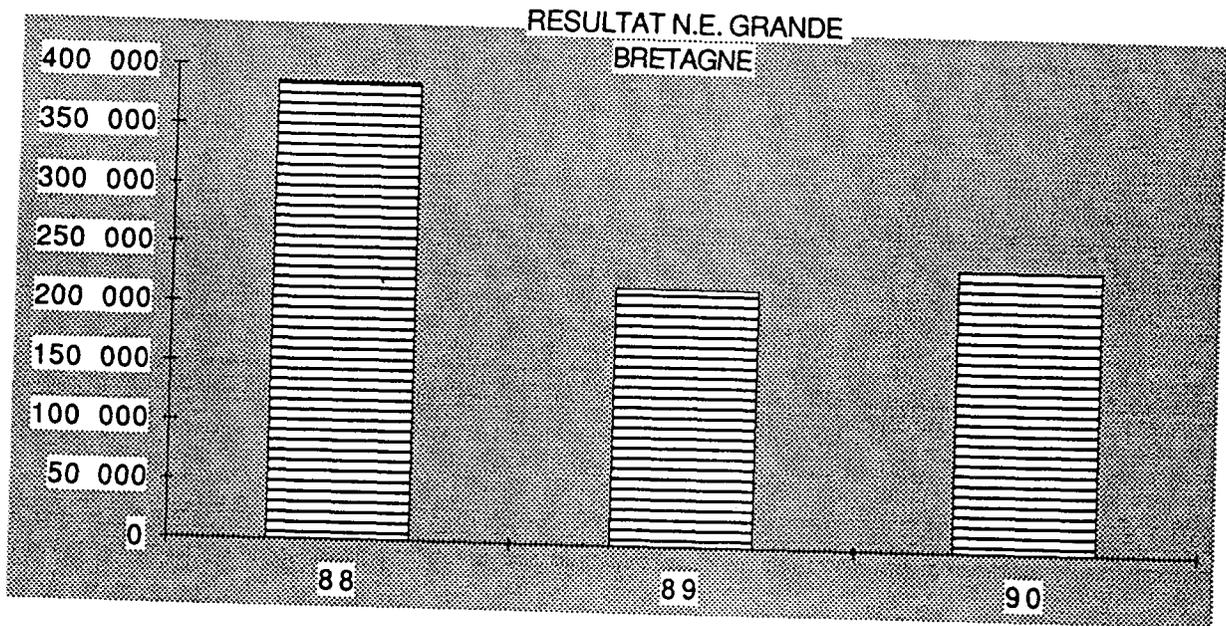
C.A. KWE GRANDE BRETAGNE (£)



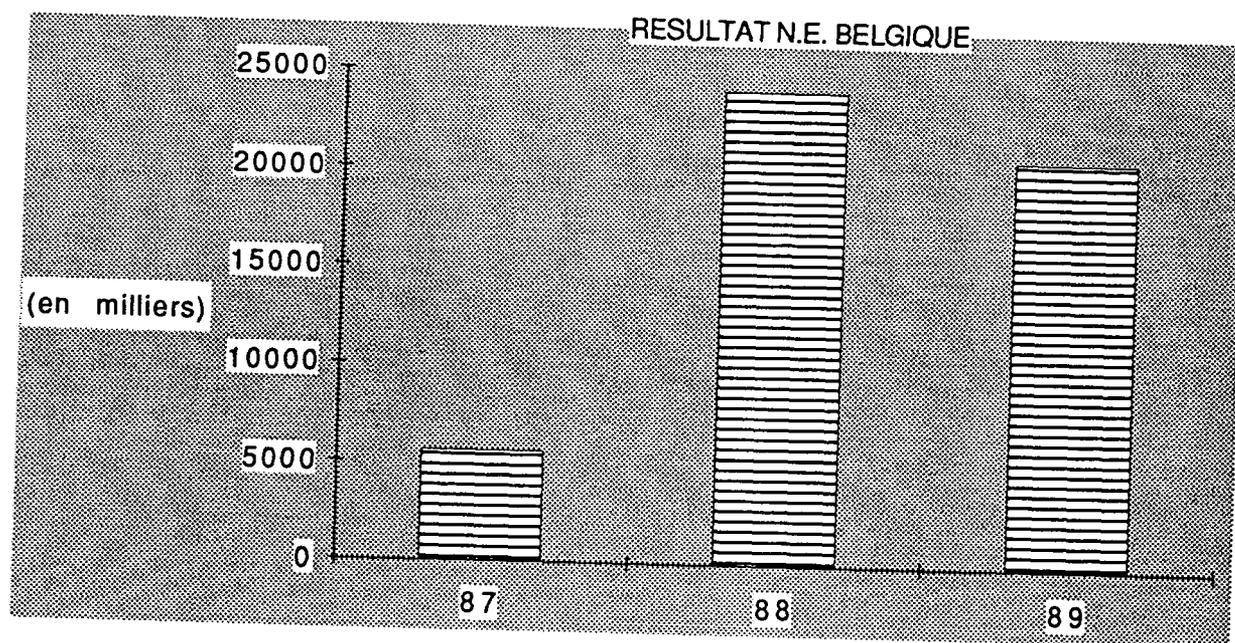
EVOLUTION DU RESULTAT DES
SOCIETES NIPPON EXPRESS ET KWE

RESULTAT NIPPON EXPRESS FRANCE

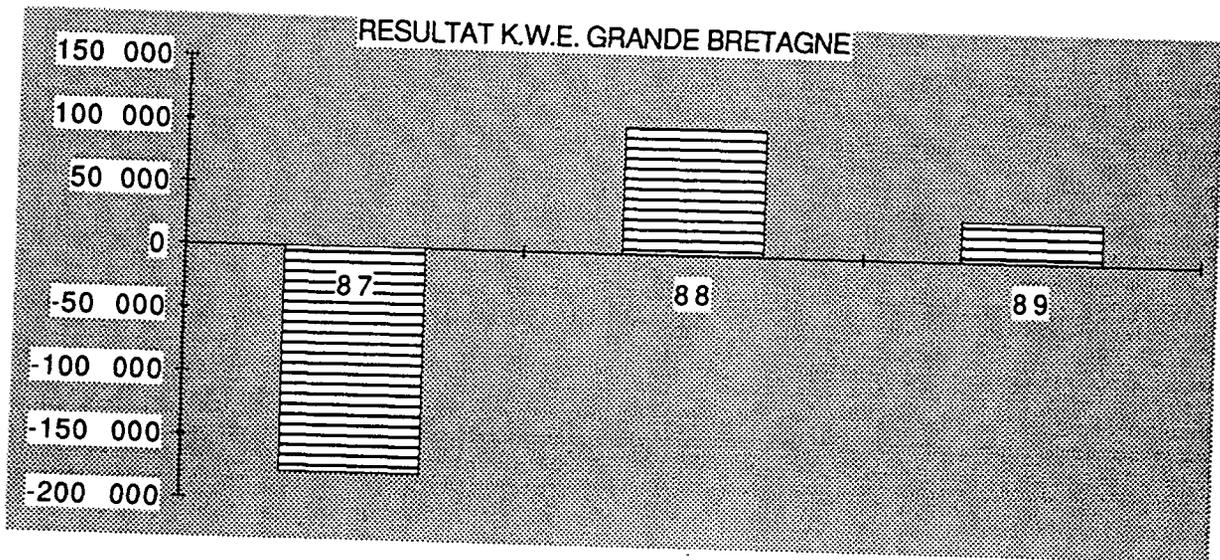




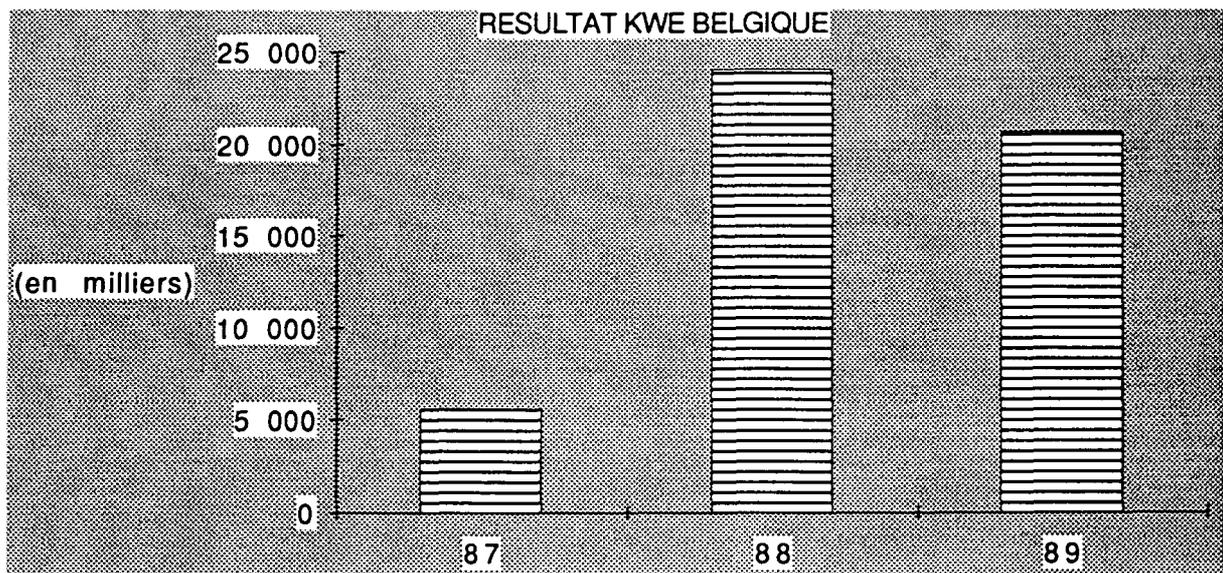
RESULTAT N.E. BELGIQUE (FB)



RESULTAT KWE GRANDE BRETAGNE (£)



RESULTAT KWE BELGIQUE (FB)



ADRESSES DES SOCIETES

Nippon Express France S.A. 1, rue de Chapelier 95702 Roissy
Charles de Gaulle, tél. 48.62.09.38.

Nippon Express Allemagne GmbH, Immermann strasse 65C,
400 Düsseldorf 1,F R. tél. (211) 353 028 128

Nippon Express Belgique N.V./S.A., Brucargo bldg. 728, B-
1931 Zaventem, tél. (2) 7518020

Nippon Express Grande Bretagne, Ltd., Unit 7 Parkway
Trading Estate Cranfort Lane, Hounslow, Middlesex TW5 9
QA,tel. 759-2324

KWE France S.A. 1, rue du Té, 95702 Roissy Charles de
Gaulle, tél. 48.62.25.25.

KWE Grande Bretagne Ltd. Unit 2, Poyle 14, Newland Drive
Colnbrook Slough SL3 ODX tél. 0753681366