

L'aéroport international du Kansai

Le projet de construction de l'aéroport international du Kansai, dont les travaux seront terminés en 1993, se veut des plus prestigieux. Construit à partir des dernières innovations technologiques, cet aéroport ambitionne de détrôner Narita (le principal aéroport international de Tokyo) à titre de porte du Japon. À cause des problèmes de bruit et de pollution qui existent à Narita et des pressions que ne cessent d'exercer les écologistes, la solution retenue a été de construire une île artificielle au large de la côte japonaise. Cela aurait comme avantage de permettre au nouvel aéroport de fonctionner 24 heures sur 24, chose absolument impossible à Tokyo. D'ici l'an 2010, on s'attend à quintupler le nombre de passagers qui transiteront par cet aéroport. Mais les plus fortes répercussions sur les entreprises locales proviendront de la multiplication par 13 du volume des marchandises transportées par avion.

La question de la participation étrangère à ce projet revêt une grande importance pour le gouvernement américain, qui a déployé de nombreux efforts pour obliger les Japonais à libéraliser leur système d'achats publics dans le cas de projets de construction. Les entreprises américaines pourraient ainsi soumissionner ce projet et d'autres projets d'envergure évalués à plus de 50 milliards de dollars US et répartis sur les dix ou quinze prochaines années. Consciente de la nécessité d'ouvrir le marché japonais à la participation étrangère, la Société d'aménagement de l'aéroport international du Kansai (KIAC) a opté pour la transparence en décidant d'adopter les règles du GATT (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) en matière d'appels d'offres portant sur la réalisation de ce projet. La conception et la construction des aérogares et des installations aéroportuaires représenteront des déboursés de quelque deux milliards de dollars US et le processus d'acquisition de biens et services est déjà en branle.

Si l'on en croit les médias et les cercles d'affaires nord-américains, les chances d'obtenir des contrats dans le cadre de la construction du nouvel aéroport international du Kansai seraient minces à cause des restrictions imposées par le système japonais d'adjudication dans le cas de projets d'une telle envergure. En réalité, c'est tout le contraire! La chance n'a jamais été aussi favorable aux entreprises d'équipement et de services.

5 Système de distribution

Parce qu'il est à niveaux multiples, complexe et onéreux, le système japonais de distribution pénalise tous les nouveaux venus sur le marché, qu'ils soient japonais ou étrangers. Ce système ne tient toutefois pas du mystère et il n'est pas totalement impénétrable.

Même si elle s'attarde au système de distribution qui prévaut dans l'industrie de l'alimentation, la description qui suit vaut également pour l'ensemble du système japonais de distribution.

Le système de distribution alimentaire japonais se caractérise par le nombre élevé de ses maisons de gros, qui se compare à celui de l'ensemble des États-Unis, dont la population est pourtant le double de celle du Japon et dont la superficie est beaucoup plus grande. Le dualisme de l'industrie alimentaire japonaise est également frappant.

Alors qu'au sommet de la pyramide on trouve des géants tels que Sumitomo, Mitsui et Mitsubishi, les trois quarts des grossistes japonais ont généralement moins de 10 employés et leur part des ventes annuelles correspond à peine au sixième des ventes globales de cette industrie. La grande majorité des maisons de gros japonaises ont un chiffre d'affaires inférieur à 1 million de dollars et moins de 3 000 de ces établissements ont plus de 100 employés. Dans le cas d'un système à niveaux multiples, les produits changent de main deux ou trois fois au minimum avant de parvenir aux détaillants, ce qui se traduit par des prix à la consommation élevés.

L'infrastructure de distribution est soumise à d'énormes pressions au Japon : les commerces de détail sont de taille réduite, les centres urbains sont congestionnés, les espaces de rangement sont restreints dans la plupart des foyers, les Japonais ont conservé l'habitude de faire leurs emplettes tous les jours et ils sont friands de services personnalisés. Les statistiques donnent un aperçu de la structure d'ensemble, mais, d'un produit et d'un secteur à l'autre, il existe des écarts énormes au niveau des différents réseaux de distribution, de la circulation des divers produits, des marges bénéficiaires, des remises et des liens entre les vendeurs et leurs clients, sans compter que divers facteurs historiques peuvent avoir une influence propre sur chacun de ces éléments. Pour une entreprise canadienne, une bonne connaissance de ces diverses particularités peut faire toute la différence entre l'échec et la réussite.