

Exposé de M. l'Ambassadeur P. CuénoudPromotion des exportations vers le Japon

1. Le Japon - dont le territoire est plus petit que celui de la Suède mais seize fois plus peuplé - est la deuxième puissance économique du monde libre, après les USA, avec un produit national brut qui se montait l'an dernier à 684 milliards de dollars. Son niveau de vie, avec un revenu de 6.000 dollars par tête d'habitant, est plus élevé qu'au Royaume-Uni. Par son commerce extérieur, qui représente plus de 13% des échanges mondiaux, le Japon se place au troisième rang des nations commerçantes, après les USA et la RFA. Tokyo forme, avec Bruxelles et Washington, le grand triangle de politique commerciale qui domine les échanges économiques du monde libre. A cet égard, le Japon est en Occident.
  
2. Le Japon représente aussi, par bien des traits, le type même de la puissance industrielle moderne: depuis Meiji - il y a une centaine d'années - il a systématiquement emprunté les techniques de l'Occident et les a perfectionnées sans relâche. Après la défaite de 1945, il s'est doté d'un appareil de production entièrement rénové et hautement rationalisé, délibérément conçu pour dégager un surplus exportable; ce fut notamment le cas des aciéries et des chantiers navals, puis de l'industrie automobile et de l'électronique, pour ne citer que les exemples les plus frappants. L'industrie nipponne est organisée, on pourrait même dire polarisée, autour de quelques grands groupes détenant l'essentiel de la puissance financière, qui assurent son intégration verticale et une cohésion quasi monolithique du haut en bas de l'appareil. Cet organisme, géré selon les méthodes les plus modernes enseignées dans les business school américaines et à l'aide d'ordinateurs (Mitsubishi traite chaque jour, dans ses computers, une information qui se chiffre par dizaines de milliers de télex), est de ce fait



également très mobile et synchronisée, capable de réactions rapides face à l'événement. Enfin, le Japon est une puissance industrielle de par ses données géographiques: dépourvu comme la Suisse de toutes ressources naturelles, il est condamné à importer les matières premières dont il a besoin et à exporter en échange son travail, c'est-à-dire des biens manufacturés. Par sa production, le Japon est ainsi un pays hautement industrialisé, mais qui n'absorbe que peu de produits finis de l'extérieur (20% seulement de ses importations totales) pour importer essentiellement des produits de base et agricoles. Du fait de l'importance croissante du secteur tertiaire et de l'industrie de services, on peut même dire que le Japon est destiné à devenir, à terme, une puissance post-industrielle.

3. S'il est moderne et avancé par ses emprunts matériels et techniques à l'Occident, le Japon, par son esprit, reste féodal à plus d'un titre, - et c'est là ce qui le distingue nettement des autres pays industrialisés de l'OCDE et fait de lui un partenaire commercial très particulier.

A première vue, l'industrie nipponne apparaît capitaliste, et c'est bien le cas si l'on entend par là qu'elle est mue par la notion de profit. Mais le capitalisme japonais ne correspond guère à notre idée de la libre entreprise, parce que les rapports entre l'économie privée et l'Etat sont, au Japon, beaucoup plus étroits qu'en Occident: l'administration gouvernementale japonaise jouit d'un prestige hérité des samurai et des mandarins, et l'industrie - qui détient pourtant la puissance matérielle - se tourne constamment vers elle à la recherche d'une caution morale. Industrie et gouvernement, au Japon, ne sont pas en opposition, car il n'y a guère de conflit entre bien public et bien privé; ils oeuvrent au contraire, le plus souvent, la main dans la main.

Une relation quasi féodale - ou en tout cas très peu moderne - lie les employés à leurs patrons et tient lieu de sécurité sociale. L'allégeance à vie de l'ouvrier envers son employeur et la garantie



d'emploi que le second assure à son tour au premier ne procèdent pas d'un calcul économique, mais reflètent une discipline et une tradition profondément ancrées dans les moeurs. La conséquence en est que la main-d'oeuvre japonaise, sans être forcément docile sur la question des salaires, est néanmoins mobilisable et mobilisée en bloc au service de la société industrielle.

De même pour les relations d'affaires: là aussi, la tradition est plus profonde que ne le font penser les apparences. Certes, l'homme d'affaires japonais est pratique, précis, expéditif, renseigné, compétent, souvent réaliste jusqu'au cynisme. Et pourtant, l'attachement aux formes, aux rites de la politesse et aux préséances hiérarchiques, l'importance accordée aux relations personnelles et aux affaires conclues antérieurement, un sens assez particulier de la loyauté et le respect de contrats non écrits, déroutent souvent l'homme d'affaires occidental par une certaine dose d'irrationnel.

Par tous ces traits - il y en aurait d'autres à citer -, le Japon nous rappelle chaque jour qu'il appartient à un autre monde que le nôtre.

4. Pour l'Occidental, et pour le Suisse en particulier, exporter vers le Japon ne revient donc pas à exporter vers une Allemagne qui serait simplement beaucoup plus éloignée géographiquement. Voyons de plus près quelles sont les caractéristiques du marché japonais et quelle y est actuellement la position de la Suisse.
5. Le marché japonais n'est pas - pour nous en tout cas - un marché "en développement", qu'il s'agit d'explorer et de conquérir: c'est un marché complexe, sophistiqué et saturé qu'il convient de conserver. Certes, des progrès pourront toujours être faits, mais l'essentiel pour nous est avant tout d'y maintenir les positions acquises et le "good-will" accumulé, lesquels sont considérables.

La Suisse y jouit en effet d'une excellente réputation: en raison de ses caractéristiques nationales (le Suisse est réputé sérieux, travailleur, honnête et ponctuel), de ses traditions démocratiques et pacifiques, à cause aussi de ses beautés touristiques, notre pays a la cote d'amour au Japon et vient régulièrement en tête de liste des pays étrangers préférés des Japonais.

Mais surtout, la Suisse et ses produits - à la différence de nombre de nos concurrents européens - sont présents au Japon depuis plus d'un siècle. Trois ou quatre grandes compagnies commerciales suisses (les trading firms Siber-Hegner, Liebermann-Waelchli, Ueberseehandel, Volkart, Desco, etc.) sont implantées sur le marché nippon depuis des décennies, certaines d'entre elles ayant même commencé par commercialiser des produits japonais (comme la soie). Les relations d'affaires qui se sont ainsi nouées sont fondées sur la confiance et la continuité, et ce sont ces maisons qui sont aujourd'hui les principaux porteurs de notre exportation de biens industriels vers le Japon. Parallèlement, d'autres grandes entreprises suisses ont établi des représentations au Japon, ou y ont conclu des joint ventures avec des maisons nippones: l'industrie suisse des machines, les agences de transport et de tourisme, Nestlé pour l'industrie alimentaire, les firmes chimiques bâloises, les grandes banques suisses, etc., sont le second pilier sur lequel repose la défense de nos intérêts.

Le résultat net de tous ces efforts individuels et privés est qu'aujourd'hui la Suisse, seule parmi tous ses concurrents européens, a une balance commerciale à peu près équilibrée avec le Japon (elle dégageait même un léger excédent en notre faveur jusqu'à tout récemment; mais la hausse relative du franc suisse par rapport au yen et au dollar n'est pas restée sans effets). La position de la Suisse au Japon est donc bonne.



6. Cela dit, il est indéniable que le marché japonais est d'accès difficile pour les produits industrialisés. Il y a plusieurs raisons évidentes à cela, dont les principales sont que
- a) le Japon produit lui-même, en masse et à bas prix, des biens industriels de qualité, - en fait pratiquement tous ceux dont il a besoin
  - b) le gouvernement japonais protège l'industrie nationale par un arsenal de mesures administratives difficiles à identifier mais efficaces
  - c) il est financièrement coûteux de s'établir sur ce marché et d'y lancer des produits nouveaux, en raison des frais élevés occasionnés par la publicité et la mise en place d'un réseau de distribution et d'un service après-vente très complet, indispensables pour assurer le succès de l'opération
  - d) le système de distribution pratiqué au Japon est lui-même construit de sorte à résister à la pénétration d'une trop grande masse de produits importés: des canaux de distribution exclusifs compartimentent et cartellisent le marché, tandis que des marges bénéficiaires comparativement élevées incitent les nombreux intermédiaires et agents de distribution à protéger les produits qu'ils représentent déjà contre la concurrence de produits similaires, les dissuadant d'élargir leur éventail. Il est donc pratiquement impossible de pénétrer sur le marché japonais sans s'assurer la bienveillance de ceux qui le dominent déjà.
7. Face à ces obstacles, la grande chance du produit suisse a jusqu'ici résidé, essentiellement, dans sa qualité et, souvent, dans son caractère de prestige. Le consommateur japonais, dès qu'il peut se le permettre, est snob en effet, et préférera les produits importés dans l'idée qu'étant plus chers ils sont de meilleure qualité. Ce réflexe explique par exemple le succès remporté si longtemps par les montres suisses au Japon (qui en produit pourtant d'excellentes), comme il explique hélas aussi, en partie du moins, que notre horlogerie se

soit laissée récemment prendre de vitesse sur le terrain de la montre électronique, en faveur de laquelle le snobisme japonais s'est déclaré de façon foudroyante.

La chance du produit suisse au Japon, c'est donc que son prix élevé ne joue guère de rôle dès que la qualité supérieure en est garantie. Mais cet avantage a pour corollaire que le produit suisse, de qualité et prix moyens, n'a guère de chances de pouvoir concurrencer les produits japonais similaires et de percer sur ce marché. Et quand bien même il y réussirait parfois, un autre problème surgirait alors: celui de livrer ce produit en quantités suffisantes pour répondre à la demande de cet immense marché de 112 millions de consommateurs.

8. De ce qui précède, il ressort donc que le marché japonais n'a pas été négligé par l'industrie suisse d'exportation, mais est activement travaillé par nos exportateurs et nos trading firms, et cela avec un succès indéniable dans les secteurs où notre pays a des produits de qualité à offrir. Mais cette analyse montre également qu'on ne peut plus s'attendre, sur ce marché, à des progrès spectaculaires et foudroyants, comme ils sont encore possibles sur des marchés peu explorés. Et comme il est par ailleurs impossible de s'y aventurer sans avoir les reins financièrement très solides et sans "y mettre le paquet", le Japon ne saurait offrir de réponse idéale aux petites et moyennes entreprises suisses, pressées par la conjoncture de trouver rapidement de nouveaux débouchés.

Sur un plan plus général, il faut aussi s'attendre que le Japon évolue toujours davantage vers le secteur tertiaire. Les échanges de biens industriels ne sont pas appelés à croître indéfiniment mais tendront au contraire à céder peu à peu le pas, relativement parlant, aux échanges de services, de technologies et d'autres invisibles: la Suisse vendra moins de produits et davantage de licences; au lieu d'exporter, les maisons suisses produiront de plus en plus sur place, en joint ventures ou en sous-traitances. Bref, nous devons commercialiser notre expertise et vendre de notre "matière grise".



9. Mais pour en revenir au présent, que fait - et que peut faire - l'Ambassade pour promouvoir les intérêts économiques suisses au Japon?

Vous connaissez tous le fonctionnement de nos sections commerciales et les efforts qu'elles déploient dans nos postes à l'étranger en collaboration avec la Division du commerce, l'OSEC, le Vorort et les diverses associations sectorielles de notre industrie. Je ne m'y attarde donc pas, sinon pour souligner qu'au Japon il est essentiel que la donnée d'informations soit très précise et complète; en même temps, il est très important qu'elle soit transmise de façon aussi personnelle - ou personnalisée - que possible, un simple échange de papiers ne suffisant souvent pas à mobiliser l'intérêt de ceux auxquels nous devons acheminer les offres et les requêtes de nos correspondants suisses.

Il n'y a pas, au Japon, de chambre de commerce nippo-suisse. Mais il existe depuis bientôt trois ans un organisme plus souple, le "Swiss Info Group", qui remplit à peu près les tâches traditionnelles d'une chambre de commerce. L'Info Group réunit une fois par mois des représentants des principales branches de l'industrie suisse présentes au Japon; chaque émissaire parle au nom de sa branche et est désigné pour un an; l'Ambassade participe aux réunions du groupe et en établit le procès-verbal. Les problèmes d'intérêt commun y sont étudiés et l'échange d'information qui s'y fait permet à l'Ambassade d'avoir une idée plus concrète des difficultés rencontrées par nos exportateurs et, cas échéant, de calculer en meilleure connaissance de cause ses éventuelles démarches auprès des autorités japonaises. Deux fois l'an, le groupe passe en revue l'état de la situation économique japonaise, ce qui donne lieu ensuite à un rapport conjoncturel de première main adressé à Berne. Enfin, le groupe s'efforce de stimuler la solidarité et l'esprit d'équipe au sein de la colonie économique suisse au Japon, ce qui a conduit l'an dernier à la mise en place d'un "pool of agencies": ce pool permet de centraliser l'information et il est convenu que les

maisons suisses établies au Japon qui recevraient des demandes de représentation qu'elles ne pourraient pas accepter, les transmettront à l'Ambassade - gérant du pool - qui les catalogue d'une part et les fait d'autre part circuler auprès des maisons susceptibles de s'y intéresser: de la sorte chaque demande venue de Suisse voit augmenter ses chances d'être satisfaite.

Grâce à ces efforts récents, comme aussi au travail accumulé depuis une dizaine d'années, la section commerciale de l'Ambassade à Tokyo dispose d'un fichier d'adresses systématique et très complet, que seul le manque de personnel empêche d'exploiter davantage.

10. En résumé et pour conclure:

Nos efforts de promotion sur le marché japonais doivent être poursuivis de façon soutenue, et incombent avant tout à l'industrie et au commerce. L'Ambassade, de son côté, en liaison étroite avec les milieux économiques suisses au Japon, assure une information générale, et aussi particulière, destinée aux autorités fédérales et aux organismes économiques suisses. Elle s'efforce de trouver agents et importateurs (pool of agencies). Ses moyens limités, tant en personnel qu'en crédits, ne lui permettent guère d'aller plus loin dans l'état actuel des choses.

Quant au marché japonais lui-même, il ne faut pas se faire d'illusions: ce n'est pas un marché en développement susceptible de progrès spectaculaires; c'est un marché saturé et difficile qu'il s'agit de conserver. S'y maintenir - et à plus forte raison y prendre pied - demande beaucoup de temps, de patience et d'argent. C'est, enfin, un marché qui évolue vers le secteur tertiaire; l'avenir y est vraisemblablement aux joint ventures, aux contrats de licences et aux participations suisses dans les affaires japonaises.



Si l'on reconnaît tout cela, on doit reconnaître aussi que, dans l'ensemble, la situation présente est assez satisfaisante et que les efforts - tant du secteur privé que du côté de l'Ambassade - sont adéquats et fondamentalement sains dans leur conception, sinon toujours impeccables dans leur application quotidienne.

Quelle amélioration utile et réaliste suggérer? On pourrait - me semble-t-il - se demander, en ce qui concerne notamment les PME, dont certaines ont peut-être des chances sur le marché japonais, si on ne devrait pas essayer, en Suisse même, de mieux conjuguer leurs forces et leurs efforts face au marché japonais, où elles n'ont en effet que peu de chances de pouvoir pénétrer isolément ou en ordre dispersé. L'expérience me paraît mériter d'être tentée.