



LES CONSEILLERS DU COMMERCE
EXTÉRIEUR DE LA FRANCE
JAPON

LES GUIDES CCE

JAPON

Affaires ou ne pas faire ![®]

Tout sur les affaires au Japon

SPÉCIAL SECTEUR AGROALIMENTAIRE



LES GUIDES CCE

JAPON

Affaires ou ne pas faire ![®]

Tout sur les affaires au Japon

SPÉCIAL SECTEUR AGROALIMENTAIRE

Directeur de publication : Jean-Michel SERRE

Rédacteurs : Camille COURTOIS, Jean-Charles CROUIN,
Philippe THIROUARD, Olivier CONVERT,
Jean-Étienne GOURGUES et le service économique de
l'ambassade de France au Japon

Coordination CCE : Camille COURTOIS

Comité Japon des conseillers du Commerce extérieur
de la France (CCE Japon)

Imprimé en France par Calligraphy print, 35220 Châteaubourg
1^{re} édition : décembre 2016
I.S.B.N. : 978. 2. 915898.16-3

Mise en pages : Structure Visuelle — Tél. : +33 (0)6 71 61 37 34
Couverture : @Istockphoto

Toute reproduction, représentation, intégrale ou partielle, par quelque
procédé que ce soit, est autorisée dans la mesure où le titre de l'ouvrage est
explicitement mentionné sur chaque document de la reproduction.

AVANT-PROPOS

Le secteur agroalimentaire constitue pour la France un des secteurs clés et stratégiques de son économie. Il détient de grands atouts : composé d'un tissu alliant PME et grands groupes, il porte l'image de la France et sa notoriété dans le monde, il est le reflet d'un pays qui sait concilier innovation, performance, compétitivité et durabilité avec sa culture, ses traditions et ses terroirs.

L'export est un relais de croissance vital pour l'ensemble des entreprises de la filière.

Le Japon est important pour les produits français. Ce pays à l'économie mature, qui importe 60 % des produits qu'il consomme, se distingue par son exigence en matière de qualité et de sécurité des produits, mais aussi par le grand intérêt porté par le(s) consommateur(s) japonais à la gastronomie. C'est aussi une destination prestigieuse : exporter au Japon, c'est aussi être regardé par l'ensemble des pays asiatiques qui considèrent souvent ce pays comme une référence et une porte d'entrée pour l'ensemble de la zone.

La France a négocié avec le Japon de nombreuses ouvertures sur le plan réglementaire ces deux dernières années : la levée de l'embargo sur le bœuf français, l'évolution de ses normes en matière de listéria et d'additifs alimentaires notamment. Dans le même temps, la relance économique de l'administration Abe a permis l'avancée des négociations sur le libre échange (TPP, APE) qui induiront, avec la baisse attendue des barrières tarifaires, des occasions d'exporter et d'évaluer notre compétitivité.

Le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt est mobilisé avec un dispositif partenarial (France AgriMer, Sopexa, Business France...) et des acteurs locaux (Ambassades, CCE, CCI...) pour apporter son soutien à tous les acteurs. Ce guide, qui vient compléter l'ouvrage des CCE « Affaires ou ne pas faire ! »[®] au Japon, se consacre au secteur agroalimentaire et donne les premières clés pour pénétrer ce marché. Je souhaite qu'il donne envie à nos entreprises de se développer vers cette destination.

*Catherine Geslain-Lanéelle
Directrice générale de la performance économique et
environnementale des entreprises, ministère de
l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt*

AVANT-PROPOS

Les produits de l'agriculture française sont bien connus et appréciés au Japon. Nombre de chefs français ont ouvert des restaurants à Tokyo ou ont fait des émules parmi les jeunes chefs japonais.

Portés par la passion des Japonais pour la cuisine et la gastronomie, c'est toute l'image de la France et de ses valeurs qui est véhiculée par ce biais : son goût de l'excellence, du luxe, du *glamour*, de l'art de vivre... et au-delà son patrimoine, sa culture, ses traditions et ses terroirs.

L'ambassade de France s'attache à promouvoir cette image d'excellence, qui correspond à l'attente du marché japonais.

Ainsi, les produits de la filière agroalimentaire française ont une place de choix dans les exportations françaises vers le Japon : les vins français, le Champagne, le foie gras sont des produits-phares, haut de gamme, recherchés. Au-delà, les produits laitiers, la charcuterie, la confiserie, ont une voie ouverte pour renforcer encore leur présence dans l'offre de notre pays et conforter notre économie.

Je souhaite que cet ouvrage aide les chefs d'entreprise du secteur agroalimentaire à mieux comprendre le Japon et accompagne leurs premiers pas dans ce pays si particulier, parfois déconcertant mais toujours fascinant.

Thierry Dana
Ambassadeur de France au Japon

AVANT-PROPOS

Le présent guide est le fruit de la collaboration des conseillers du Commerce extérieur de la France au Japon. Nous sommes fiers de l'ajouter à la collection « Affaires ou ne pas faire ! »®.

En tant que président du comité Japon, je tiens à remercier les CCE impliqués dans ce travail, qui servira aux exportateurs français voulant échanger avec le Japon.

Merci aussi à l'ambassade de France à Tokyo pour son aide lors de la publication de ce guide et enfin à la chambre de Commerce et de l'Industrie de la France au Japon pour son soutien.

*Jean-Michel Serre
Président du comité Japon des CCE
& PDG d'Orange Japan*



SOMMAIRE

- Avant-propos de Catherine Geslain-Lanéelle** p. 5
- Avant-propos de l'Ambassadeur de France au Japon** p. 6
- Avant-propos de Jean-Michel Serre, président des CCE au Japon** p. 7
- 1. EMBALLAGES** p. 11
1. L'emballage, véhicule de l'image de l'entreprise : qualité des produits et respect du consommateur
 2. L'emballage, source d'informations
 3. Diversité et qualité des emballages japonais
- 2. DISTRIBUTION** p. 15
1. Les différents établissements de distribution aux consommateurs
 2. Comment s'en sortir dans le maquis de la distribution ?
- 3. QUALITÉ ET SERVICE** p. 19
1. Fraîcheur et apparence : des garants de qualité
 2. Le service : un élément de différenciation
- 4. COMMUNICATION** p. 23
1. Le Japon : un univers de communication
 2. Et quid du nouvel entrant... ?
 3. Et l'internet ?
 4. Quelques ordres de grandeur budgétaires
 5. Quelques magazines japonais
 6. Et le contenu... ? Privilégier la récurrence
- 5. CULTURE ALIMENTAIRE** p. 27
1. Le Japon, un pays de diversité
 2. Le Japon, un pays de saisons
 3. Les marchés traditionnels
- 6. CONTRAINTES À L'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ AGROALIMENTAIRE JAPONAIS** p. 33
1. Les barrières tarifaires
 2. Les barrières non tarifaires
 3. Les barrières culturelles
 - Aujourd'hui des AOC au Japon ?

7. PRIX ET RENTABILITÉ p. 39

8. AIDES A L'EXPORTATION p. 41

1. Des aides plus réduites que naguère...
2. Raison de plus pour les utiliser...
 - En amont en France
 - Sur place à Tokyo
 - Les types de missions
 - Quelques conseils pratiques et opérationnels
 - Et les CCE ?

9. DE L'IMPORTATION À L'IMPLANTATION LOCALE p. 47

1. Les objectifs de l'entreprise
2. Les contraintes externes relatives au marché
3. Les contraintes internes de l'entreprise
4. En conclusion

10. LIENS UTILES p. 51

1. En France
 - Ministère de l'Agriculture
 - FranceAgriMer
 - Business France
 - SOPEXA
2. Au Japon
 - Ministère de l'Agriculture (Ministry of agriculture, forestry and fisheries, MAFF)
 - Ministère de la Santé (Ministry of Health, Labor and Welfare, MHLW)
 - Consumers Affairs Agency (CAA)
 - National Tax Agency (NTA)
 - Agence des douanes (Japan Customs)
 - Japan Patent Office (JPO)
 - Japan External Trade Office (JETRO)
 - Manufactured Imports and Investment Promotion Organization (MIPRO)
 - Food Safety Commission of Japan (FSCJ)
 - Ambassade de France au Japon
 - Chambre de Commerce et d'Industrie franco-japonaise (CCIFJ)
 - SOPEXA Japon
 - Délégation de l'Union européenne au Japon
 - European Business Council in Japan – EU Chamber of Commerce (EBC)
 - EU-Japan Center for Industrial Cooperation



1. EMBALLAGES



1. L'EMBALLAGE, VÉHICULE DE L'IMAGE DE L'ENTREPRISE : QUALITÉ DES PRODUITS ET RESPECT DU CONSOMMATEUR

11

La plupart des entreprises en France attribuent à l'emballage une fonction utilitaire, permettant de protéger le produit tout en répondant à des exigences de commercialisation (mise en avant de la marque) et légales (étiquetage et protection).

Les Japonais ont une approche très différente, liée à l'importance de l'emballage dans leur culture. Le Japon est un pays de cadeaux et l'emballage permet de mettre en scène la découverte du contenu. L'esthétique de l'emballage est donc essentielle dans l'appréciation de l'objet offert, et elle symbolise le respect et la gratitude accordés à la personne à qui l'on offre le cadeau.

L'emballage fait partie intégrante du produit, dont il reflète la qualité. Pour le consommateur japonais, si l'emballage est rudimentaire ou de mauvaise qualité, le produit qu'il contient le sera forcément aussi. Les consommateurs japonais sont extrêmement exigeants et la perfection est de mise. Les détaillants au Japon accordent donc une grande attention à l'emballage des produits qu'ils distribuent et tout défaut, même minime (égratignure, tache), sera un motif de refus de commercialisation du produit. L'apparence de l'emballage est également primordiale car elle fournit une information immédiate sur l'entreprise et la qualité de ses produits.

2. L'EMBALLAGE, SOURCE D'INFORMATIONS

• SOURCE D'INFORMATIONS LÉGALES

Au-delà de l'image véhiculée par l'emballage sur la qualité de l'entreprise et de ses produits, les emballages et le matériel de promotion en magasin constituent les principales sources d'information sur les aliments, notamment importés. Les emballages et l'étiquetage des produits agroalimentaires doivent satisfaire une réglementation japonaise stricte.

Les services douaniers sont très exigeants sur la qualité de l'emballage et de l'étiquetage. Le marquage, l'emballage et l'étiquetage doivent être réalisés de manière correcte afin d'effectuer le passage en douane. L'étiquetage de la plupart des produits n'est pas requis au passage des douanes mais seulement lorsque le produit est mis en vente. En conséquence, il est fréquent que les importateurs japonais apposent une étiquette après le passage en douane, laquelle étiquette (ou contre-étiquette) doit être libellée en japonais. La responsabilité du respect de cette réglementation incombe aux professionnels qui distribuent et commercialisent les produits sur le marché japonais.

D'une part, les emballages et contenants alimentaires doivent respecter la législation sanitaire en vigueur (*Food Sanitation Law*) notamment en ce qui concerne les matériaux utilisés.

D'autre part, l'étiquetage doit comporter en japonais un certain nombre de mentions obligatoires. Celles-ci concernent les obligations relevant de la législation sanitaire en vigueur (*Food Sanitation Law*, *Health Promotion Law*), avec des dispositions particulières concernant les allégations de santé qui sont définies par les dispositifs japonais *FOSHU* (*Food for Specified Health Uses*) et *FOSDU* (*Food for Special Dietary Uses*). Au-delà, l'étiquetage des produits agroalimentaires doit également respecter une législation spécifique (*JAS Law*) sur la qualité des produits et instaurant le système *JAS* (*Japan Agriculture Standards*). La réglementation sur l'étiquetage, complexe, a fait l'objet d'une démarche de simplification et d'harmonisation. Une loi spécifique sur l'étiquetage des denrées alimentaires a été adoptée le 28 juin 2013 (*Food Labelling Law*), imposant notamment l'étiquetage des informations nutritionnelles et les informations relatives aux allergènes. L'agence des consommateurs, en coordination avec les autres administrations compétentes (ministères de l'Agriculture et de la Santé) est en charge de la mise en œuvre de cette nouvelle loi, et notamment de recueillir les informations de l'entreprise sur ses différentes allégations et de délivrer un agrément.

• SOURCE D'INFORMATIONS SUR LE PRODUIT

Les emballages japonais sont en général très chargés. Au-delà des mentions légales, les informations (écrites ou visuelles avec souvent de nombreuses images et couleurs) évoquent l'origine, la région de fabrication, le caractère innovant, ou encore les bénéfices santé du produit... L'emballage permet également de mettre en scène le lien avec le consommateur et d'établir avec celui-ci une communication particulière.

3. DIVERSITÉ ET QUALITÉ DES EMBALLAGES JAPONAIS

• DIVERSITÉ DES FORMATS ET MATÉRIAUX...

Les emballages japonais sont réputés être parmi les meilleurs au monde : matériaux plastiques innovants, qualité des photos de produits, sophistication des systèmes d'ouverture et d'utilisation des paquets, *design* des bouteilles et canettes (avec une grande diversité de formats disponibles). L'emballage est un moyen de différenciation auprès du consommateur vis-à-vis de la concurrence. Le vieillissement de la population conduit par exemple au développement d'emballages légers, simples et pratiques à manier. Il faut également que les différents composants de l'emballage soient facilement séparables afin de faciliter le tri des déchets (par exemple, l'étiquette papier d'un pot en plastique doit être facilement détachable, car plastique et papier vont dans deux poubelles différentes).

• ...ET DES PORTIONS SOUVENT RÉDUITES

Les emballages destinés au marché japonais doivent offrir des portions plus petites que leurs équivalents en France. Cela s'explique par divers éléments :

- contraintes d'espace avec une taille réduite des garde-manger et des réfrigérateurs (souvent équipés de petits congélateurs) ;
- évolution sociale avec un nombre grandissant de personnes vivant seules ;
- difficulté de conservation des emballages ouverts en raison du climat (chaud et humide en été) ;
- préoccupation sociale de lutte contre le gaspillage alimentaire.

Cependant, les critères « fraîcheur » et « commodité » l'emportent aujourd'hui sur les préoccupations écologiques et environnementales. Le Japon, pays du *mottai nai* (ne pas gâcher), figure ainsi aux premiers rangs du palmarès

mondial des « gaspilleurs ». La limitation des emballages jetables ne constitue pas une priorité et les pratiques commerciales consistant à brader puis à jeter des produits encore consommables et, dans les grands magasins, à jeter tous les soirs les invendus de la journée dans les rayons traiteur et pâtisserie du sous-sol (*depachika*), restent de mise.

En résumé, les emballages doivent raconter l'histoire du produit, être innovants, simples d'usage et surtout d'une qualité IM-PEC-CABLE.

DE L'IMPORTANCE DE L'EMBALLAGE...

- L'empilement des épaisseurs d'emballage n'est jamais perçu négativement et peut rappeler la dizaine d'épaisseurs des kimonos de cérémonie de l'époque classique...

- Les Japonais ont aussi une habitude culturelle de tout sur-emballer. Les produits sont emballés dans plusieurs couches de plastique, mis dans des petites boîtes, elles-mêmes placées dans de plus grandes boîtes, et mis dans un sac au moment de l'achat (s'il est en papier le sac sera recouvert aussi de plastique les jours de pluie!).

- L'engouement des Japonais pour les produits pratiques les a amenés à créer un mot pour les baguettes jetables qui sont dans tous les restaurants et les boîtes *bento*, joliment emballées dans un étui de papier aux couleurs de l'établissement : les *waribashi*, ou littéralement les baguettes qui se séparent.

- L'emballage comme moyen de communication d'informations peut parfois être pris au pied de la lettre par le consommateur japonais. Ce dernier n'hésitera pas à comparer la photo sur l'emballage avec le produit réel, et le cas échéant à écrire une lettre de récrimination au fabricant pour lui notifier toutes les différences constatées entre le visuel de la photo et le produit réel ! Il est donc important, pour éviter toute réclamation, de mentionner sur l'emballage qu'il s'agit d'une « photographie non contractuelle » !

- Le secteur de la pâtisserie artisanale s'est fait une spécialité des boîtes en carton sophistiquées pour emporter les gâteaux, avec un espace aménagé pour intégrer des poches réfrigérantes, et des systèmes empêchant les gâteaux de bouger à l'intérieur de la boîte pendant le transport. Certains produits alimentaires de prestige sont vendus dans les emballages dont le poids et le coût sont proches de ceux du produit lui-même.



DISTRIBUTION



Une distribution avec une organisation traditionnelle complexe et en pleine mutation.

À l'image de la géographie du pays, l'environnement de la distribution au Japon est l'un des plus denses au monde. Il y a plus de 500000 points de vente à emporter, 900000 hôtels, bars et restaurants. Comparée à l'Europe ou aux États-Unis, la densité des points de vente est deux à trois fois supérieure. Bien que le nombre d'établissements décroisse légèrement, à l'instar de la population (vieillesse, multiplication des personnes vivant seules, concentration urbaine, etc.), des mutations structurelles sont en cours. Bien choisir ses canaux et sous-canaux de distribution est primordial pour éviter l'essoufflement. Le secteur de la distribution japonaise reste fortement dominé par des acteurs japonais.

15

1. LES DIFFÉRENTS ÉTABLISSEMENTS DE DISTRIBUTION AUX CONSOMMATEURS

• LES *DEPARTMENT STORES* (GRANDS MAGASINS)

Les *department stores* (ou *depaato* en japonais) ont longtemps été le canal privilégié de distribution des produits alimentaires, en particulier les produits d'épicerie fine, avec un « espace gourmet » généralement situé aux premier et

deuxième sous-sols présentant les produits de manière extrêmement sophistiquée, avec un personnel abondant, un service irréprochable, et des prix de vente en conséquence... très élevés. ISETAN, MITSUKOSHI, TAKASHIMAYA, DAIMARU (désormais fusionné avec MATSUZAKAYA au sein du groupe J-FRONT RETAILING) et SOGO SEBU sont parmi les enseignes les plus connues. Ce canal est en déclin structurel et en cours de restructuration et de consolidation. Il représentait cependant plus de 70 milliards de dollars US de chiffre d'affaires en 2012.

• LES SUPERMARCHÉS

Les supermarchés ont connu un fort développement dans les années 1990, et une consolidation depuis les années 2000 en raison de la concurrence de nouveaux acteurs. La distribution japonaise est archi-dominée par les acteurs... japonais, tel AEON SUPERMARKETS qui dispose de 400 points de ventes sur l'ensemble du territoire japonais. Les grands distributeurs internationaux qui se sont installés au Japon, tels CARREFOUR ou TESCO, ont dû se retirer du marché faute de rentabilité, mais aussi par manque d'adaptation à la culture japonaise: ils ont voulu imposer leur modèle sans tenir compte des spécificités japonaises, ni de la structure particulière du système de distribution japonais. Aujourd'hui, seuls restent COSTCO, WALMART et METRO, qui ont fait cet effort d'adaptation.

Au-delà de la grande distribution classique se sont développées des enseignes avec des profils nouveaux:

- les *discounters*, tels YAMAYA et OK STORE (distribution de vins et spiritueux principalement), qui comptent plusieurs centaines de points de vente;
- les *kokyu super* qui sont des enseignes plus petites avec un positionnement plutôt haut de gamme, à mi-chemin entre supermarchés et grand magasins, tels SEIJO ISHII, QUEEN ISETAN, TOKYO STORE, PEACOCK.

• LES CONVENIENCE STORES (OU « KONBINI » EN JAPONAIS)

Jusqu'où la croissance des *konbini* ira-t-elle? D'ores et déjà, les ventes en *konbini* ont dépassé celles des *department stores*, et sont en passe de détrôner les supermarchés. Environ 50 000 magasins existent au Japon, concentrés sous quelques enseignes: SEVEN-ELEVEN (7/11), LAWSON, FAMILY MART et SUNKUS. En moyenne, 95 % de la population japonaise peut accéder à un *konbini* en moins de 5 minutes de son lieu d'habitation ou de travail et chaque Japonais se rend deux fois par semaine dans un *konbini*. Si l'offre de produits proposés initialement ciblait les *salary men* (boîtes *bento*, boissons, cigarettes, mangas, chemises, produits de toilette), les *konbini* ont aujourd'hui considérablement élargi celle-ci pour recruter de nouveaux clients: développement de cafés et de gammes

de vins chez 7/11, offre de produits frais concurrençant la restauration afin de créer du trafic quotidien, offre de multiples services (bancaires, paiement des factures, pressing, etc...) et de plus en plus une offre adaptée à la population « senior ». Certains établissements ont désormais développé une activité de restauration rapide avec des espaces dédiés.

• LE E-COMMERCE

Le commerce en ligne se développe très rapidement ; les ventes en ligne ont dépassé celles des grands magasins en 2009 et continuent de progresser. Le *mall* numérique RAKUTEN (qui a racheté PRICEMINISTER en France) est le premier opérateur en ligne au Japon, devant AMAZON. Tous deux distribuent des produits agroalimentaires, notamment des vins et des spiritueux. De nombreux distributeurs classiques ont également développé une version en ligne de leur boutique, avec parfois des capacités logistiques impressionnantes : à Tokyo, le grossiste et magasin de proximité KAKUYASU, livre à domicile des boissons, vins et spiritueux en moins d'une heure après commande en ligne ou par téléphone, au même prix qu'en magasin.

2. COMMENT S'EN SORTIR DANS LE MAQUIS DE LA DISTRIBUTION ?

17

• QUELQUES CONSEILS POUR TIRER SON ÉPINGLE DU JEU

- Le modèle classique de distribution japonais comprend un nombre élevé d'intermédiaires : importateur > distributeur > grossiste national > grossiste régional > grossiste local > magasin. La multiplication de ces intermédiaires conduisait à une accumulation des marges et des prix de vente consommateurs anormalement élevés. Ce modèle évolue et, sous la pression des opérateurs en ligne notamment, des niveaux d'intermédiaires tendent à disparaître (phénomène de désintermédiation de la distribution au Japon). **Viser les grossistes locaux ou régionaux peut être une bonne stratégie pour protéger ses marges, et être plus près des consommateurs avec des prix compétitifs.**
- Les magasins ont généralement des stocks limités à quelques jours de vente, voire quelques heures (l'espace coûte cher) ; les stocks et leurs coûts financiers sont le plus souvent supportés par le distributeur ou l'importateur par le biais de stock en consignation. **Il est recommandé de bien se renseigner sur les transferts de propriété, la rotation des stocks, la gestion des dates limites d'utilisation optimales (DLUO).**
- Attention aux variations du cours des devises et à

la **couverture de change**; le Yen est une devise volatile et les négociations sont longues au Japon... De plus les hausses de prix sont classiquement très difficiles.

- **Les *convenience stores*** représentent la meilleure option en termes de distribution et de volumes. Les établissements n'ont pas de stock (la totalité du stock est sur le linéaire), ni de gammes permanentes. Les ventes sont analysées chaque jour (certains produits ne seront même présents que quelques heures chaque jour – c'est le *time merchandising* et si un produit ne « tourne » pas suffisamment au bout d'une ou deux semaines, il est déréféréncé. Ce canal s'adresse donc à des marques connues, ou en cours de développement et bénéficiant d'un soutien publi-promotionnel important.

- **Les *convenience stores*** distribuent des plats préparés et recherchent constamment des nouveautés. Ces plats préparés sont proposés régulièrement par des grossistes élaborateurs, les *vendors*, officiellement référencés. **S'adresser aux *vendors* peut être une stratégie alternative pour trouver des débouchés pour les produits et les ingrédients des plats préparés.**

- **Bien cibler sa gamme de produits en fonction des canaux de distribution.** Les hôtels et restaurants préfèrent choisir des vins qui ne sont pas dans la grande distribution afin

d'éviter les comparatifs de prix. Pensez également à choisir votre style et format d'emballage en fonction des canaux: à produit identique, un suremballage différencié et plus haut de gamme pour les grands magasins par exemple. Il y a de plus en plus de Japonais vivant seuls; les petits formats et petits contenants sont particulièrement appréciés dans les magasins de proximité.

- **Les *kokyu super*** sont une excellente option alternative aux *department stores*: pas de contrainte sur le choix des importateurs, assortiment large de produits importés, mise en avant haut de gamme, possibilité d'avoir une bonne visibilité en magasin et d'organiser des dégustations à moindre coût.

BON À SAVOIR

- Comparée à l'Europe, la distribution japonaise est constituée d'acteurs et modèles économiques multiples avec des politiques commerciales et des produits très différenciés, offrant ainsi un avantage majeur: vous ne mettez jamais en cause 20 % de votre chiffre d'affaires à chaque négociation.

- Soyez prêts pour deux négociations par an: vous serez déréféréncé et re-référéncé deux fois par an, au printemps avec le renouvellement des linéaires fin mars (négociation faite en novembre - décembre) et à l'automne avec le renouvellement des linéaires fin septembre (négociation juin - juillet).



QUALITÉ ET SERVICE



Au Japon, les notions de service et de qualité sont liées à celle de concurrence. Le service fait partie intégrante de l'expérience d'achat que le vendeur veut offrir à son client. Le service est un marqueur de la qualité des produits. La qualité est le meilleur outil pour fidéliser les clients et faire face à la concurrence, bien plus que les prix bas. C'est une différence fondamentale entre le Japon et la plupart des économies de marché. Plus la concurrence est rude, plus l'attention portée à la qualité sera forte. En raison de la multiplicité des acteurs, le secteur agroalimentaire est l'un des plus concurrentiels.

1. FRAÎCHEUR ET APPARENCE : DES GARANTS DE QUALITÉ

• LA FRAÎCHEUR DES PRODUITS

Dans le secteur agroalimentaire, la fraîcheur des produits est un des marqueurs principaux de la qualité et elle structure les pratiques de la grande distribution, des grandes surfaces aux *konbini*. Les sociétés ont mis en place des chaînes logistiques extrêmement sophistiquées pour livrer des produits et préparations fraîches plusieurs fois par jour. Les étiquettes de certains produits indiquent l'heure de la préparation et une heure limite de consommation

optimale dans la même journée. Cette sophistication des chaînes logistiques représente un moyen de lutte efficace contre la concurrence car il est très difficile pour de nouveaux entrants de se mettre au niveau. Pour les mêmes raisons, les distributeurs ont imposé de manière tacite la règle dite « du 1/3 », consistant à mettre en linéaire les produits au 1/3 de leur DLUO (BBD) et à les retirer des linéaires aux 2/3 de la DLUO (période de consommation recommandée BBD). Pour les produits frais ou très frais, l'importance accordée par le marché à la fraîcheur est telle que de nombreux distributeurs bradent de 20 % à 50 % tous leurs inventaires une trentaine d'heures avant la fin de cette période.

• L'APPARENCE

L'apparence des produits est un autre marqueur de qualité des produits, y compris pour les fruits et légumes vendus en vrac. La surface des produits ne doit présenter aucun défaut, sous peine d'être retirés de la vente, ou quelquefois, de les dé-coter fortement. Pour la production de fruits, l'importance de l'apparence a conduit au développement d'une agriculture dans laquelle chaque fruit est protégé individuellement

sur l'arbre dès le début de sa croissance. Cela a permis à JA-Zenchu, le syndicat central des coopératives agricoles japonaises (et l'une des branches du groupe JA qui réunit les coopératives agricoles japonaises), de mettre en place des emballages types obligatoires (calibre...) vendus aux producteurs et assurant au groupe JA des ressources financières. Les opérateurs japonais, notamment dans le secteur des pommes, qui prospectent en ASEAN (Viêt Nam...) ont ainsi la surprise de constater que les produits commercialisés sur ces marchés seraient systématiquement mis au rebut au Japon (ce qui crée par ailleurs une barrière à l'entrée dissuasive). Dans le cas des fruits, le souci de qualité ne s'arrête toutefois pas à l'apparence, les exigences des consommateurs en matière de goût (notam-

L'IMPORTANCE D'UN SAV IRRÉPROCHABLE

- En cas de problème de qualité (aussi insignifiant soit-il), soyez prêts à accepter toute invitation à vous rendre dans les centrales d'achat des supermarchés, ou chez le consommateur, pour présenter vos excuses, les explications de l'origine du problème, et enfin les mesures que vous mettrez (ou avez mises) en œuvre pour éviter que le même problème ne se reproduise dans le futur.
- Ne refusez aucune réclamation consommateur ou distributeur. Le refuser, c'est le plus sûr chemin vers l'échec, ne pas être considéré comme un fournisseur fiable dans un environnement où vos concurrents répondront positivement à toutes les demandes. Beaucoup de sociétés occidentales ont échoué au Japon pour cette simple raison.

ment de taux de sucre) des produits étant également très élevées et largement incontournables.

L'importance accordée à l'apparence des produits entraîne ainsi une surenchère sur la qualité et la quantité des emballages. L'intérêt des consommateurs pour les emballages en portions individuelles renforce cette tendance (cf. paragraphe 1 sur l'emballage).

2. LE SERVICE : UN ÉLÉMENT DE DIFFÉRENCIATION

La rigueur de la concurrence conduit enfin les vendeurs à se différencier autant que possible par le service. Les exigences des consommateurs en la matière sont presque sans limites, et très souvent satisfaites. Un distributeur proposant à ses clients de les livrer par correspondance enverra quasiment sans discuter une deuxième boîte complète si un client indique que l'emballage a laissé de légères marques sur la surface des fruits suite au transport. Une telle pratique est possible car le consommateur japonais est généralement de bonne foi et il est dangereux commercialement de mettre en doute cet à priori d'honnêteté... surtout pour un opérateur étranger.

QUELQUES ANECDOTES

Il est important d'avoir un centre d'appel (*call center*) performant car le consommateur japonais n'hésite pas à appeler lorsqu'il note le moindre défaut sur le produit. L'attention apportée à la prise en charge du consommateur qui effectue une réclamation est au moins aussi importante que la réponse qu'on lui donnera ! Un des leviers du développement de TEFAL/SEB au Japon a été la mise en place d'un « call center » intervenant en conseil sur les pratiques, les recettes... pour l'ensemble des produits. C'est sans doute au Japon que le livret de recettes « cocotte-minute » de nos grands-mères a évolué le plus et le plus vite vers un mini Marmite interactif !

- KIRIN s'est lancé dans le Beaujolais Nouveau avec la marque Pierre André au début des années 2000 afin de démontrer sa capacité à livrer 150 000 points de vente à minuit le jour J dans un domaine, le vin, où ils étaient un nouvel entrant, challenger par rapport aux grands du secteur déjà bien implantés tels que SUNTORY, MERCIAN (racheté ensuite par KIRIN) ou SAPPORO. L'objectif n'était pas le profit mais de valider la chaîne de distribution « B2B » de KIRIN, reconnue pour la bière plus que pour les réseaux du vin.

飲食三味
音の正体

タレビツシユ離婚危機

感謝 日刊ゲンダイ35周年
高田純次「めでたいね」

天皇賞 追い切り

楽天ヘッド
田淵 独占激白

死言タコ替え玉
急予

東スポ

日刊ゲンダイ 天皇賞





COMMUNICATION

1. LE JAPON : UN UNIVERS DE COMMUNICATION

Plus de 400 revues féminines « art de vivre » : un maquis pour l'annonceur !

La gastronomie est à l'honneur : on ne saurait allumer la télévision, ouvrir un navigateur internet ou un magazine (généraliste ou de mode) sans tomber sur une émission, un article ou une publicité mettant en scène des Japonais s'extasiant *Umai! Oishi!* (« C'est bon ») les yeux fermés devant une casserole fumante (la vapeur est un marqueur de qualité). Néanmoins, la communication laisse très peu de place à la spontanéité, et les publi-reportages prédominent...

2. VOICI QUELQUES CLEFS POUR UN NOUVEL ENTRANT :

- Le Japon est un pays où l'écrit est prééminent (lecture des tables des matières des magazines... affichées dans les trains et métros), avec les plus forts tirages de presse quotidienne nationale au monde (entre 2 millions d'exemplaires par jour pour la presse économique et 10 millions pour la presse généraliste), et une excellente qualité des tirages papier (comparez à la loupe la version française et la version japonaise d'un magazine... et vous noterez la différence !) qui permet un recours intensif à la photo. Un reportage, c'est quatre cinquièmes d'illustrations et un de texte. Cela est particulièrement adapté à l'alimentation, à la cuisine et aux vins.
- Le Japon est un pays de « communautés » structurées autour de passions et hobbies... Compte tenu de la richesse moyenne japonaise, rien n'est trop beau pour satisfaire une passion et les revues spécialisées de qualité avec des tirages élevés (50 000 à 70 000 exemplaires) permettent justement de les assouvir.
- Le Japon est un pays où la vente au numéro ou à l'abonnement ne représente pas plus du tiers des recettes des magazines. Le modèle économique est plutôt fondé sur le recours à la publicité (un tiers de publicité pour deux tiers de publications rédactionnelles). Un plan de communication passe nécessairement par des *tie up*, des voyages de presse, et la mise à disposition de documents rédactionnels prêts à l'emploi...

donc de photos de qualité et différenciées par support.

- Le Japon est un pays qui présente une réelle opacité des marchés publicitaires : il n'y a pas au Japon d'équivalent de la loi Sapin sur la transparence de l'achat d'espace publicitaire. Les annonceurs japonais investissent dans des médias souvent mal audités (nombre de tirages, GRP¹) avec des agences qui « font tourner » des modèles d'analyse de l'efficacité publicitaire (comme par exemple le produit Effipub de l'institut de sondage SOFRES) avec des données « sans garantie ». Les plans de communication intègrent donc souvent des marges arrière ou la revente au détail de pages, *spots* ou affiches achetés en gros par l'agence à prix réduit.
- Le Japon est le pays du *B to B to C* : les médias de masse sont très onéreux (télévision et affichage dans le métro) et sont souvent un « alibi » pour des campagnes tactiques de sécurisation de la distribution plutôt que pour une réelle efficacité sur la notoriété et les comportements d'achat. Seule une infime minorité des annonceurs dispose des moyens requis pour des campagnes *B to C* réellement crédibles (au-delà des 10 000 GRP).

1. Le *Gross Rating Point* évalue le taux de couverture associé au taux de répétition moyen.

3. ET QUID DU NOUVEL ENTRANT... ?

Dans ce contexte, il faut communiquer malin !

- Être proche de supports spécialisés, invités en France et alimentés en images et produits.
- S'appropriier les correspondants locaux en France « qui ont besoin de soutien matériel » et travailler sur la durée.
- Organiser des déjeuners et ateliers de presse : les journalistes professionnels sont sérieux, viennent et écrivent.
- Acheter opportuniste en mandatant des partenaires locaux spécialisés plutôt que des agences internationales : il n'y a pas de transparence et les agences vivent de leurs marges sur achat (même si elles affichent des taux de pression cohérents).
- Tirer parti des co-financements publics sur les programmes de promotion (50 % financés par l'UE sur les programmes de promotion et communication du vin hors UE par exemple) pour financer des voyages de presse, des achats de publicité optimisés avec négociation de pages gratuites... à faire valoir systématiquement auprès des partenaires japonais (importateurs, distributeurs...) et à contrôler très précisément.

- Penser également à la réalisation de brochures en japonais tirées à part de magazines pros : cela fait levier d'une dépense nécessaire au plan de communication.

NB: une société comme Sopexa et une structure comme Atout France, perçues comme organismes publics, sont capables d'acheter souvent moins cher que les importateurs japonais ou les agences de pub...

4. ET L'INTERNET ?

En japonais sinon rien... Pour être lue et crédible, toute communication doit être en japonais et illustrée. Attention le langage japonais est très spécialisé: ne recourez jamais à un traducteur généraliste en France, le ridicule tue. Par exemple, un syndicat viticole du sud de la France avait investi pour participer au salon Foodex et fait traduire en japonais son site de présentation de l'appellation par un Japonais vivant sur place; le *print out* a été remis aux journalistes à l'occasion d'un point de presse organisé sur le salon. Résultat: 50 corrections en 10 pages, mise *off line* en catastrophe et réécriture complète. Le taux d'équipement en Internet mobile est l'un des plus élevés du monde mais les applications utilisées sont presque toutes en japonais. Un seul conseil: travaillez avec un professionnel local pour vous conformer aux codes japonais.

5. QUELQUES ORDRES DE GRANDEUR BUDGÉTAIRES

- Coût de production d'une page de rédactionnel : 250 000 JPY.
- Prix d'achat d'une page dans une revue : 400 000 à 1 million JPY.
- Campagne publicitaire dans le métro, page dans la presse quotidienne nationale ou programme radio trimestriel sponsorisé à Tokyo: 5 à 7 millions JPY.
- Campagne TV 500 GRP (hors coûts de production): 100 millions JPY (variable selon l'acheteur).
- Campagne annuelle Internet crédible (Facebook): 50 millions JPY.

6. QUELQUES MAGAZINES JAPONAIS

- Presse professionnelle : *Shokuhin sangyo shimbun*, *Wands*, *Vinotheque*, *Chain store age*
- Magazines spécialisés : *Wine kingdom*, *Wine art*
- Art de vivre : *Elle à table*, *Figaro Japon*, *Frau*, *Hanako*, *ESSE*

7. ET LE CONTENU... ? PRIVILÉGIER LA RÉCURRENCE

Compte tenu des moyens nécessairement limités, du coût unitaire et de la diversité des supports pour une même population cible, les professionnels du *marketing* se laisseront sans doute d'un visuel, d'un *claim* ou d'une annonce avant les clients potentiels.

Plus généralement, les actions promotionnelles seront d'autant plus efficaces que les (nombreux) acteurs de la chaîne logistico-commerciale séparant l'exportateur de son client final se seront approprié la mécanique. Cela implique (hélas) souvent une répétition à deux ou trois reprises du même programme avant qu'il ait trouvé sa place dans les pratiques des acteurs.

UN EXEMPLE DE BEST PRACTICE

La campagne publicitaire d'illustrations sur les hommes du vin dans la presse magazine spécialisée lancée par MHD en 1998... et qui s'est poursuivie pendant près de dix ans, en établissant la crédibilité sur le marché du vin (restauration et hôtels) d'un opérateur spécialisé en spiritueux et champagnes essentiellement centré sur le *bottle keep* et le monde de la nuit.

Miser sur des signatures et des personnalités (Jolivet, Perrin...) sur la durée a aidé les forces de vente vin et champagne de l'importateur à ouvrir les portes des restaurants à... Moët et Chandon ! Il s'agit là d'une idée simple, à la réalisation artistique parfaitement maîtrisée, jouant sur la légitimité liée aux grands noms, utilisable par les forces de ventes et répétée sur une longue période.

Exemple: la campagne nationale « Bouchons de Bordeaux » de collecte via les grossistes spécialisés et les restaurateurs des bouchons pour une animation *B to B* incitative a mis trois années à se mettre en place et a trouvé un rythme de croisière opérationnel (nombre de points de vente et de bouchons collectés, renouvellement des participants, adhésion et participation effective des importateurs) au bout de cinq ans...

**Un conseil simple :
chercher sa place et
son positionnement,
communiquer de façon
impeccable et creuser
son sillon.**



CULTURE ALIMENTAIRE



Le *washoku*, cuisine traditionnelle japonaise, a été inscrit au patrimoine culturel immatériel de l'UNESCO en décembre 2013 (comme auparavant le repas gastronomique des Français en 2010). Une cuisine qui vient de se voir inscrire au patrimoine de l'UNESCO ne saurait manquer de refléter une vraie culture alimentaire... ça tombe bien, la nôtre aussi !

Nous vendons au Japon de la « culture en bouteille », de l'expression du Terroir en conditionnements adaptés, du « bien manger », des polyphénols, mais aussi de la diplomatie culinaire avec, récemment, Megumi NISHIKAWA, éditorialiste du quotidien national *Mainichi*, qui s'est distingué par un ouvrage de référence sur la cuisine de l'Élysée, fruit de ses années comme

correspondant à Paris. Il en a été décoré du ... Mérite agricole, dans la lignée de Louis Pasteur... mais aussi de plus de cent cinquante Japonais qui forment l'un des contingents les plus nourris de l'ordre hors de France, et la première nationalité à avoir souhaité se constituer en association (MOMAJ) pour remercier la France et travailler bénévolement au rayonnement de son modèle alimentaire. Sommeliers, cuisiniers, pâtisseries, maîtres de service, chocolatiers, fromagers, boulangers... toutes ces professions ont trouvé au Japon des artisans ou des artistes qui remportent les concours mondiaux souvent créés par les Français pour les Français. Tokyo, mais aussi Osaka, Yokohama ou même Hokkaido, l'île septentrionale aux grands espaces, recèlent des trésors de gastronomie que Michelin a spectaculairement su mettre en lumière avec ses guides rouges.

Alors oui, au Japon, notre culture, nos produits et nos terroirs sont bien vivants, parfois mieux servis par les Japonais qu'ils ne le sont sur les assiettes françaises, où la mention « fait maison », jadis une évidence, est devenue un label de qualité.

Raconter des histoires, ou plutôt une histoire, autour du produit, de ses usages, du lieu d'où il vient, de ceux qui l'ont illustré et fait progresser, mettre en avant ce que les anglo-saxons ont appelé *the taste of a place* mais que les Japonais appellent Terroir, car plus riche, plus vrai, plus haut de gamme que leur *tokusanhin*, ces produits de spécialité qui viennent de quelque part. Pour cela, il n'est pas inutile de s'imprégner de quelques clefs locales...

1. LE JAPON, UN PAYS DE DIVERSITÉ

Diversité, car pour relancer l'économie des campagnes, le gouvernement japonais a naguère lancé, à usage interne, la campagne *ippin isson* (un produit, un village), et les rayons saké des cavistes ou des supermarchés attestent cette complexité au moins aussi ébouriffante que celle de nos rayons vins.

Le Japonais, à la différence de nombreux consommateurs, ne recherche pas forcément, pour des produits de diversification alimentaire, la garantie d'un goût qui plaise et que l'on souhaite retrouver d'un caddy à l'autre. Il va préférer expérimenter, découvrir, faire partager et partager des découvertes, notamment en ramenant de voyage (pour se faire pardonner d'être parti...) les spécialités du cru (souvent achetées au dernier moment à la gare) : les *omiyage*.

C'est donc un pays « béni » pour une offre diversifiée à l'image de l'offre française. Pour reprendre l'exemple du

vin, qui représente moins de 5 % du chiffre d'affaires des ventes de boissons alcoolisées au Japon, dominées par les bières, le saké (*nihonshu*) et autres *shochu* (alcool distillé à base de riz, patate douce – *Himo* – ou blé, spécialité de l'île méridionale de Kyushu), plus de quatre cents enseignes de supermarchés et GMS se partagent moins du tiers du marché japonais et s'approvisionnent auprès d'autant de grossistes, lesquels achètent à quatre cents importateurs qui se dédient essentiellement au *sourcing* et au positionnement des gammes! Puisque chacun va souhaiter se différencier du voisin, les grands importateurs, SUNTORY, KIRIN et MERCIAN, ne parviennent pas à massifier leur offre, à l'image de ce qui est possible au Royaume-Uni avec des opérateurs comme TESCO. Le débit du tuyau restant réduit, les investissements promotionnels massifs restent peu rentables et une offre diffuse multi-opérateurs comme l'offre française parvient à mieux résister: la part de marché en volume reste au Japon supérieure de 10 à 15 % à celle de la France dans le reste du monde.

2. LE JAPON, UN PAYS DE SAISONS

On n'insistera jamais assez sur le poids des saisons dans les comportements d'achat au Japon, notamment dans l'agroalimentaire. Pays où les saisons sont très marquées, où la religion animiste locale se consacre à éviter que les esprits (*kami*) ne viennent perturber le cycle des cultures et de la fertilité de la nature, de la terre et des hommes, et où l'Empereur descend de la déesse du feu, le Japon est rythmé par des cérémonies propitiatoires autour de la récolte de riz: c'est par excellence le pays des produits de saison.

Kisetsu da kara (« c'est à cause des saisons »)... c'est la réponse classique et la raison du changement des menus, des étals et des vitrines. Il existe même un style de cuisine japonaise qui se définit par rapport à cela: *Shun Sai Ryori*, la cuisine à partir des légumes de saison, en primeur. Tout tourne autour de cette saisonnalité et la cérémonie du thé, avec ses codes, en est la synthèse en miniature: les kimonos et obi portés, avec leur variété

28 RESTAURANTS 3 ÉTOILES AU JAPON

Il faut savoir affronter certaines vérités. Non, la France n'a plus le monopole de la gastronomie. Depuis plusieurs années, Tokyo monopolise la première place des villes les plus récompensées au monde dans le guide Michelin, et le Japon compte 28 restaurants 3 étoiles!

de tissus et leurs motifs rappelant la nature du moment ; les kakémonos (tableaux et dessins) avec leurs motifs de saison, du prunier en fleur aux azalées en passant par les « sakura » (fleurs de cerisier), les feuilles d'érables, les cascades rafraîchissantes en été et la poésie évocatrice de l'heure ; l'*ikebana*, arrangement floral choisi en harmonie ; le type d'ustensiles à thé, poteries de différents lieux et époques souvent pensés pour tel ou tel moment de l'année ; les petits gâteaux élaborés et choisis pour rappeler et renforcer le thème. À l'instar du jeu des perles de verre d'Hermann Hesse, le thé est une synthèse de l'art de vivre japonais, indissociable du temps qui passe et du retour des saisons.

Un succès majeur, mais qui s'atténue : le Beaujolais Nouveau qui arrive chaque année le 3^e jeudi de novembre, bien avant que les autres productions soient accessibles aux professionnels eux-mêmes et peut se déguster en premier (après l'Australie!) au Japon. Le tiers du Beaujolais Nouveau exporté dans le monde est consommé au Japon où on le retrouve en précommande dès le mois de septembre dans toutes les enseignes... et dès le mercredi minuit, à l'entrée de dizaines de milliers de *convenience stores* ouverts 24/24 et 7/7! Seul produit de la catégorie à se vendre sur une période courte en grand volume et à prix élevé dans l'ensemble de la distribution au Japon, le Beaujolais Nouveau bénéficie d'un état de grâce lié à l'authenticité incontestable de sa saisonnalité : Le Beaujolais Nouveau est arrivé, *kisetsu da kara* (« parce que c'est la saison »)! Parmi les 40 % de Japonais qui consomment du vin au moins une fois par an, près de la moitié consomme, une fois l'an, du Beaujolais Nouveau.

UN RAPPORT À L'ALIMENTAIRE DIFFÉRENT

- L'importance de l'alimentation dans la culture japonaise fait que mêmes les fruits peuvent être offerts en cadeau. Il existe des magasins spécialisés haut de gamme qui vendent des fruits « parfaits » à des prix considérablement élevés.
- Demandez à vos amis japonais :
 - « Qu'avez-vous fait ce week-end ? »
 - « Eh bien, après avoir conduit pendant 3 heures, je suis allé déguster dans un petit restaurant le meilleur des « soba » ou « ramen » (bol de nouilles japonaises dans une soupe froide ou chaude, aux épices de saison) ! »

3. LES MARCHÉS TRADITIONNELS

L'échoppe traditionnelle, le marché des quatre saisons, autant de traits pittoresques de nos campagnes et des rues commerçantes des villes françaises, que les Japonais apprécient d'autant plus que ces lieux de convivialité semblent avoir disparu chez eux... Disparu ? Vraiment ?

La condition humaine est de reproduire et recréer le passé en l'adaptant au monde du jour... et c'est au sous-sol des *department stores* et de certaines GMS, dans les *depa chika*, que ces marchés existent aujourd'hui à nouveau, avec leurs centaines de rayons traiteur indépendants permettant aux ménages japonais (pour moitié concentrés sur la mégapole de Tokyo) d'acheter leur repas du soir ou leur déjeuner, à consommer au bureau !

On ne peut pas comprendre le marché japonais de l'épicerie et des produits de gourmet sans passer un long moment chez ISETAN, MATSUYA et autres DAIMARU, s'émerveiller de la qualité de la présentation, de la fraîcheur et du service et du prix de vente finalement assez raisonnable quand on réalise que nous sommes, toute proportion gardée, chez LAFAYETTE Gourmet ou au Bon Marché.





CONTRAINTES À L'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ AGROALIMENTAIRE JAPONAIS

Les contraintes à l'entrée des produits agroalimentaires français et européens au Japon sont nombreuses ; résultant de la richesse du marché (le Japon est le premier importateur net mondial de produits agroalimentaires), elles sont essentiellement de trois natures : tarifaires, réglementaires et culturelles.

La population du Japon a triplé en un siècle et a quasiment doublé depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Cette explosion démographique a coïncidé avec un développement économique donnant aux Japonais les moyens de s'intéresser à pratiquement toutes les gastronomies du monde, et à la gastronomie européenne en particulier. Les produits de boulangerie, le *curry rice*, les produits laitiers, la viande, les confiseries, etc. ont progressivement intégré le menu « normal » des habitants du pays.

Dans le même temps, les autorités japonaises ont favorisé le développement d'une industrie agroalimentaire nationale pour assurer une sécurité de l'offre. La sécurité alimentaire est une préoccupation majeure et constante des autorités, le taux d'autosuffisance alimentaire du pays étant actuellement inférieur à 40 %, en lien notamment avec des contraintes géographiques importantes pour la production agricole et l'occidentalisation du régime alimentaire des Japonais (consommation plus importante de produits d'origine animale, viandes et produits laitiers). Le taux d'autosuffisance a baissé de plus d'un tiers en vingt ans et est désormais stable depuis plusieurs années (le Japon importe de nombreux produits d'origine animale, ainsi que l'essentiel de l'alimentation animale nécessaire à son élevage).

Les grandes tendances de l'économie (vieillesse de la population, demande d'une alimentation encore plus riche, diminution relative de la population active dans le secteur agroalimentaire) sont favorables au développement des importations de produits alimentaires à valeur ajoutée, même si le gouvernement essaye en principe de favoriser la transformation locale de ces produits.

1. LES BARRIÈRES TARIFAIRES

C'est le principal obstacle au développement des exportations de produits agroalimentaires vers le Japon. Les barrières tarifaires (droits de douane, contingents tarifaires

etc.) concernent principalement le riz, les produits laitiers, la viande de porc et de bœuf, les céréales et le sucre, ainsi que tous leurs produits dérivés.

La majeure partie des droits de douane peut être interprétée comme des subventions déguisées au secteur agricole japonais, permettant aux producteurs nationaux de vendre plus cher leur production (soutien des prix du marché japonais). Les droits de douane combinent souvent un montant fixe au poids, auquel s'ajoute un pourcentage. Comme en Europe, les niveaux dépendent de chaque produit et vont en général de moins de 10 % à jusqu'à 25 %. Toutefois, dans certains cas, les droits sont délibérément prohibitifs et peuvent dépasser 50 % (lait), 100 % (amidon), ou 200 % (beurre) etc.

Certains systèmes et mécanismes tarifaires sont spécifiques au Japon : la taxe pour les vins est calculée en fonction du degré alcoolique. Les grands crus sont peu pénalisés car relativement chers ; en revanche, cela pénalise plus les vins à plus petit prix, en concurrence notamment avec les produits de nombreux pays étrangers dont certains bénéficient de droits de douanes avantageux négociés dans le cadre d'accords économiques bilatéraux (Chili et Australie, par exemple).

Cependant, les tarifs douaniers ne sont pas uniformément élevés. Sur le sel et l'huile d'olive, par exemple, les droits de douane sont nuls. Le *leader* japonais de l'huile d'olive, avec plus de 40 % de part de marché, importe quasiment toute sa production d'Espagne et l'embouteille au Japon.

2. LES BARRIÈRES NON-TARIFAIRES

Les exigences sanitaires et phytosanitaires (S.P.S.) et réglementaires constituent des barrières importantes à l'importation au Japon. Si certaines de ces exigences peuvent être motivées par une volonté protectionniste de la part des autorités japonaises, la différence de culture scientifique explique aussi en grande partie les différences réglementaires entre l'Europe et le Japon (notamment influencé par les Etats-Unis) qui peuvent obliger à de vraies adaptations du produit ou de la chaîne logistique.

• VOICI QUELQUES EXEMPLES :

- **Appertisation des foies gras**: le barème température appliqué aux foies gras en conserve est spécifique en France car ce produit est fragile. Comme il n'existe qu'un seul barème au Japon (pour les viandes), les foies gras français ne sont pas considérés comme appertisés avec les traitements thermiques classiquement appli-

qués. Ils sont donc considérés comme des produits frais et doivent être vendus dans les rayons frais (et non en épicerie), après avoir été importés en température contrôlée (10 degrés maximum), ce qui augmente les coûts logistiques et limite les possibilités de distribution de ces produits.

- **Normes et protocoles d'analyse microbiologique**: les normes japonaises concernant les coliformes et E. coli sur les produits surgelés (crèmes glacées, pâtisseries surgelées, etc.) sont différentes. Les normes japonaises imposent une absence de ces flores microbiologiques et en conséquence le protocole analytique pratiqué au Japon (sur un échantillon de produit dilué au 100^e) prévoit uniquement deux résultats d'analyse possibles: « absence » ou « présence ». En France, les normes européennes autorisent la présence de ces flores microbiologiques et en conséquence le protocole analytique prévoit un dénombrement précis du nombre de colonies par gramme de produit non dilué; de fait le résultat est rarement « zéro » (« absence » totale), même lorsque le produit est fabriqué dans un atelier irréprochable sur les bonnes pratiques d'hygiène. Or si les résultats du test français sont communiqués directement et n'attestent pas d'une « absence » totale, il faudra immédiatement fournir une lettre d'excuses et d'explications, avec un risque de blocage des importations lors de la deuxième infraction.

- **Enzymes alimentaires issues du génie génétique**: la réglementation japonaise n'est pas claire et est susceptible d'interprétations différentes. Les processus d'autorisation sont longs et incertains. Beaucoup d'enzymes alimentaires européennes sont interdites *de facto* au Japon.

- **Définition des vins et eaux minérales**: les définitions reconnues au Japon sont différentes de celles définies par les normes internationales et européennes (Organisation internationale de la vigne et du vin, *Codex Alimentarius*). L'interprétation des normes internationales est variable pour de nombreux produits.

Les autorités sanitaires françaises et européennes, en concertation avec les professionnels, entretiennent un dialogue régulier avec les autorités japonaises afin de permettre une harmonisation des réglementations japonaises avec les normes et pratiques internationales. La principale difficulté réside dans le processus décisionnel, fondé au Japon sur le consensus, qui conduit à une lenteur des procédures mises en œuvre dans un système administratif japonais complexe pour gérer les changements.

Ainsi, l'exemple de la réglementation sur les additifs alimentaires est éloquent. Une liste de 46 additifs alimentaires, interdits au Japon (essentiellement en raison de différences de traditions industrielles) mais largement utilisés dans le reste du monde et disposant de normes définies au

sein des instances internationales, a été communiquée par l'UE et les principaux partenaires commerciaux du Japon (États-Unis, Canada, Australie, Nouvelle-Zélande) en 2002 afin d'envisager de manière prioritaire leur autorisation sur le marché japonais. En 2015, le processus d'examen accéléré mis en place par le Japon n'a pas encore permis l'autorisation de l'ensemble de ces additifs ; il en reste encore 4 à faire valider, ce qui indique un rythme d'examen inférieur à 4 par an pour des produits dont aucun n'a soulevé de difficulté.

Il y a donc des progrès réguliers... mais lents.

Une anecdote, toutefois, montre la capacité du Japon à envisager des évolutions réglementaires rapides : la « découverte » en 2005 des ferrocyanides dans pratiquement tous les sels alimentaires importés (classiquement utilisés, pour que le sel fin ne s'agrège pas avec l'humidité et « coule » bien) a conduit à leur autorisation quasi-immédiate sous peine de retirer des étagères des milliers de produits « contaminés ».

L'organisation administrative japonaise est décentralisée avec des préfectures qui disposent de gouvernements et d'administrations locales chargées de garantir l'application de la réglementation sanitaire nationale. Si les compétences pour les contrôles à l'importation des produits agroalimentaires relèvent des autorités centrales (ministère de l'Agriculture pour les questions de santé animale et de santé végétale d'une part, et ministère de la Santé pour les questions d'hygiène alimentaire d'autre part ; chacun de ces ministères dispose de ses propres services de quarantaine chargés des contrôles sanitaires à l'importation), il n'en demeure pas moins que l'interprétation des réglementations et les niveaux d'exigences peuvent parfois varier d'un port (ou d'un aéroport) à l'autre.

3. LES BARRIÈRES CULTURELLES

De nombreuses pratiques et habitudes au Japon sont différentes des nôtres, et les acteurs locaux de la distribution ne sont pas disposés à demander à leurs clients de s'adapter.

• VOICI QUELQUES EXEMPLES :

- La DLUO doit être indiquée dans le sens « année-mois-jour » car c'est la façon dont toutes les dates sont exprimées au Japon.
- Les produits doivent être livrés au distributeur dans son premier tiers de DLUO. Cette pratique correspond à une exigence tacite des professionnels japonais (ne répondant à aucune exigence réglementaire), la fraîcheur des produits représentant traditionnellement un gage de

qualité discriminant dans la culture japonais (voir chapitre III – « Qualité et service »). Néanmoins, une réflexion est actuellement en cours afin de définir des règles qui permettraient de limiter le gaspillage alimentaire important qui en résulte.

- La totalité des ingrédients et additifs doivent figurer sur l'étiquetage des produits, en japonais, et leur correspondance avec les réglementations japonaises doit être documentée. Au-delà du défi en termes de traçabilité, cela fait peser des risques spécifiques sur l'entretien des secrets de recettes!

- La moindre rayure ou imperfection sur un emballage, même extérieur (deuxième ou troisième

épaisseur) et de protection des produits commerciaux, conduira en général au rejet de la livraison par le détaillant, puis par le grossiste, l'importateur, jusque chez le fabricant le cas échéant. Ces « rayures » sont en effet considérées comme des défauts inquiétants de maîtrise de la chaîne de production ou de transport par au moins l'un des acteurs concernés, ce qui est rédhibitoire pour des produits alimentaires qui ont au Japon et en Asie une dimension « santé » importante. Ces habitudes ne sont pas facilement compatibles avec les chaînes d'approvisionnement de produits importés se déroulant sur des milliers de kilomètres. Les emballages « obligatoires bien qu'inutiles » des fruits et légumes japonais mis en place et commercialisés par le principal acteur du secteur agricole japonais (le groupe JA) discriminent également les produits d'importation : ils ne rentrent pas dans les *racks*, dans les camions, dans les rayons ! (voir chapitre III – « Qualité et service »).

La confiance est par ailleurs une valeur particulièrement importante au Japon. Les relations commerciales sont fondées sur la confiance et gagner celle-ci peut prendre de nombreuses années. La patience et la persévérance seront de mise pour gagner cette confiance ; la rigueur, le sérieux et la réactivité sont également appréciés et contribuent à gagner et à conserver cette confiance.

PATIENCE...

Gardez à portée de main de l'aspirine, armez-vous de patience, oubliez vos présupposés et restez « zen » : comment expliquer ou faire comprendre à un acheteur japonais, ou à un responsable qualité d'une société d'importation (dont la plupart n'ont pas de connaissance et d'expertise en qualité), qu'un camembert avec une « fleur blanche » est un produit excellent et parfaitement normal et qu'il n'est pas moisi, que les fromages naturels importés d'Europe sont faits de « champignons » et de « bactéries » essentielles au développement du goût, de la texture, de la saveur, et qu'exiger le « zéro bactérie » n'est pas possible ; choc culturel assuré !

Si les habitudes du marché japonais sont quasi impossibles à faire évoluer, il arrive toutefois que des nouveaux entrants parviennent à créer de toutes pièces de nouveaux marchés à partir de nouveaux modes de consommation. Ainsi par exemple dans le domaine alimentaire, l'américain COSTCO a réussi récemment une très forte percée au Japon en établissant son modèle sur une prise en charge directe et en interne des procédures d'achats ou d'importation.

• AUJOURD'HUI DES AOC AU JAPON ?

En juin 2014, la Diète (le parlement japonais) a adopté une loi portant création d'un système d'indications géographiques (IG) pour les produits agroalimentaires (à l'exception des vins et spiritueux couverts par une autre législation), inspirée du modèle européen, désormais en vigueur. Dans la séréne des négociations d'accords économiques, vitales pour la troisième flèche des *abeno-mics* (paquet de réformes structurelles visant à rehausser le potentiel de croissance du Japon souhaité par le Premier ministre Shinzo ABE depuis son retour au pouvoir en décembre 2012), en particulier avec les États-Unis (dans le cadre du TPP – *TransPacific Partnership agreement*, qui réunit 12 pays) et l'Europe, le gouvernement japonais est appelé à démanteler les barrières tarifaires et non tarifaires, notamment dans le domaine de l'agroalimentaire. Exposé au vent des marchés mondiaux un secteur agricole morcelé, vieillissant et peu compétitif, le gouvernement japonais semble souhaiter accorder une protection et un soutien à l'exportation de ses produits locaux de qualité qui ne bénéficiait pas encore d'un système de labellisation nationale, traçable et reconnu. Néanmoins, dans un pays dominé par le système des marques, ce nouveau dispositif fait encore l'objet de réticences des grandes firmes japonaises de l'agroalimentaire telles que AJINOMOTO qui souhaite poursuivre l'importation de matière première à prix compétitif, mais aussi du secteur agricole japonais, soucieux de comprendre la valeur ajoutée en terme de marges d'un système qui va modifier leurs pratiques et potentiellement coûter en contrôle et communication.

Cependant la dynamique engagée pourrait conduire le Japon à une certaine réciprocité, favorable aux produits européens de qualité et d'origine. Les négociations en cours en 2016 pour l'accord de libre-échange entre l'Europe et le Japon traitent de ce sujet mais la position japonaise demeure fermée.

En 2016, une dizaine de productions bénéficient d'indications géographiques au Japon et près de soixante-dix dossiers sont à l'étude.



PRIX ET RENTABILITÉ



Qualité, perfection de l'emballage, service impeccable : ceci représente un coût non négligeable, dans un pays où la main-d'œuvre est relativement chère. Par ailleurs, il n'est pas courant d'augmenter les prix de vente au Japon : ceux-ci restent relativement stables, indépendamment des fluctuations des coûts de production. Conclusion : il est important de bien réfléchir avant de fixer son prix de vente initial car il sera difficile de l'augmenter après (il sera plus facile - mais coûteux et complexe - de changer la marque, la référence, l'embal-

lage...). Cependant, si le produit est de qualité et différent, le consommateur japonais sera prêt à payer un prix élevé.

Le « hic » est que parfois, même un prix élevé ne permet pas de garantir un niveau de rentabilité très élevé. Jusqu'à récemment, la préoccupation des entreprises japonaises était de gagner des parts de marché (en satisfaisant leur client) plutôt que de maximiser leurs profits. Avec la mondialisation, l'augmentation des coûts de production, l'appréciation du yen, les stratégies évoluent, lentement.

Il est donc important, avant de s'implanter au Japon, d'avoir un *business plan* solide qui prenne bien en compte la mesure du « coût de faire des affaires au Japon » et les niveaux de marge que l'on peut escompter. Et il est tout aussi important, notamment lorsqu'on est une filiale d'un groupe international, de « sensibiliser » et d'« éduquer » sa maison mère aux spécificités du marché japonais afin qu'elle ne succombe pas à la tentation de demander à sa filiale japonaise un niveau de marge trop élevé !

TVA, TAUX DE CHANGE ET INFLATION

- La récente augmentation de la TVA au Japon a posé de réelles difficultés pour fixer les prix : doit-on la répercuter au consommateur - et donc augmenter les prix - ou pas ? La réponse apportée par un certain nombre d'entreprises a été de diminuer les quantités en maintenant le prix. Certes le prix au kilo augmente, mais le prix facial ne change pas.

- Les fluctuations du yen par rapport à l'euro, qui fait le yoyo en passant de 100 à 170 yens pour 1 euro ces dernières années, est un véritable cauchemar pour les importateurs et conduit à un comportement inélastique. Si l'euro monte, le réseau de distribution « serre les dents » mais n'investit plus ; s'il baisse, il refait ses marges.

- L'inflation des prix du vin en France ces dernières années (faibles récoltes comme en 2012 et 2013, concurrence d'autres pays importateurs, etc.) passe mal, voire très mal ! Les viticulteurs de St-Émilion sont sortis de beaucoup de rayons japonais à la suite d'une forte augmentation des prix dans les années 2000 et peinent depuis à revenir. Quand on montre un excellent St-Émilion ou satellite à un importateur, la réaction est souvent une grimace... accompagnée d'un *muzukashi* ou *urenai* (« difficile », « ça ne se vend pas ») ; en fait, ça ne se vend plus.



AIDES À L'EXPORTATION



1. DES AIDES PLUS RÉDUITES QUE NAGUÈRE...

Le Japon, pays lointain, difficile d'accès, à la culture alimentaire spécifique... mais aussi au marché riche et gastronomique, fut l'un des marchés où la France a, depuis le début des années quatre-vingt, le plus investi en communication collective sur son modèle, ses terroirs, sa culture alimentaire et ses techniques culinaires.

Ce terreau fertile, ce réseau de prescripteurs fidélisés, ce marché qui s'illustre par le plus grand nombre d'étoilés Michelin au monde, n'en est pas moins difficile à conquérir, d'autant plus que les activités de promotion collective qui facilitaient aux nouveaux entrants leur accès aux professionnels se sont progressivement arrêtées, et que la diversité déjà présente et la compétence des importateurs spécialisés sont progressivement devenues des barrières. Alors que de très nombreuses références sont déjà importées et que les opérateurs peinent à développer leurs ventes locales et leur réseau de grossistes distributeurs hors du Kanto (région de Tokyo) et du Kansai (région de Kyoto-Osaka), les principales mégapoles japonaises, la valeur ajoutée apportée par un *Me too*, un nouveau fournisseur de plus n'est le plus souvent guère évidente, d'autant que les importateurs en place privilégient ici les relations de long terme avec leurs fournisseurs traditionnels.

2. RAISON DE PLUS POUR LES UTILISER...

Dans ce contexte, il est d'autant plus important de faire l'inventaire des aides disponibles que la démarche va être longue, coûteuse en temps de gestion et en ressources pour des volants d'affaires limités, même si les gammes offertes présentent une différenciation réelle.

• EN AMONT EN FRANCE

• FRANCEAGRIMER

FranceAgriMer est un point de contact privilégié pour les producteurs et professionnels de l'agroalimentaire français qui souhaitent exporter, en particulier le service d'appui aux exportateurs qui apporte notamment une expertise technique en matière de réglementation et de suivi de l'information, et participe à la promotion internationale du modèle français en matière d'organisation des marchés, de qualité et de sécurité sanitaires des productions.

• LES DDCSPP

Les directions départementales de la [cohésion sociale et de la] protection des populations (DDCsPP) sont un point de contact privilégié pour les professionnels qui souhaitent exporter des produits agroalimentaires. Au sein de ces services déconcentrés, les services vétérinaires ont notamment la responsabilité de l'émission des certificats sanitaires requis pour l'exportation de produits d'origine animale, l'instruction des demandes d'agrément sanitaire des établissements pour l'exportation.

• LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES

Les organisations professionnelles peuvent être une source d'information utile et un relais auprès des autorités françaises des difficultés rencontrées à l'exportation.

• BUSINESS FRANCE

Business France accompagne les entreprises françaises à l'exportation et dispose d'un service réglementaire basé à Marseille qui peut fournir une assistance réglementaire aux professionnels de l'agroalimentaire qui souhaitent exporter.

• SUR PLACE À TOKYO

• LE CONSEILLER POUR LES AFFAIRES AGRICOLES ET SON ADJOINT

Le Conseiller agricole et le Conseiller agricole adjoint, au sein du Service économique régional (SER Japon-Corée) de l'Ambassade de France, peuvent apporter une assis-

tance en orientant vers les bons interlocuteurs, faciliter la compréhension des enjeux et les démarches d'agrément. Le pôle agriculture et alimentation du SER de Tokyo est un point de contact important à ne pas omettre dans une démarche d'exportation : au centre du dispositif d'accompagnement des exportations agroalimentaires françaises, il est devenu une référence locale pour l'accès au marché mais aussi pour sa connaissance des milieux institutionnels et associatifs, plus importants au Japon qu'ailleurs. Si les budgets promotionnels d'animation français ont beaucoup baissé, au Japon comme ailleurs, le professionnalisme, l'intelligence déconcentrée et le travail de fond pour faciliter l'accès au marché ont permis de faire des progrès.

• BUSINESS FRANCE

Business France dispose d'un bureau à Tokyo avec une équipe spécialisée dans l'accompagnement spécifique des entreprises françaises de l'agroalimentaire à l'exportation sur le marché japonais. Il propose des offres d'accompagnement individuel et collectif aux entreprises françaises afin de leur permettre de trouver des partenaires commerciaux japonais pour l'importation et la distribution de leurs produits.

• LA CCIFJ

La Chambre de commerce et d'industrie franco-japonaise (CCIFJ) dispose d'un bureau à Tokyo avec un service d'« appui aux entreprises » pour aider les exportateurs français à développer leur activité au Japon.

• SOPEXA

SOPEXA dispose d'un bureau à Tokyo (voir le chapitre « Liens utiles »).

• LES TYPES DE MISSIONS

• MISSIONS INDIVIDUELLES

Au Japon, présenter quelqu'un, c'est assumer la responsabilité de la relation vis-à-vis de l'entreprise japonaise visitée. Les attachés sectoriels du pôle Agrotech de Business France, souvent présents depuis plusieurs années et japonais ou japonisants, bénéficient et vous font bénéficier de leur aura « publique », ce qui constitue un véritable atout au Japon. Les missions Business France sont pour l'essentiel subventionnées donc, avant de recourir à des partenaires privés (et coûteux), il est judicieux dans la phase de primo-exportation qui nécessitera un accompagnement de 3 à 5 ans, de passer par ce réseau pour comprendre le marché, ses forces et faiblesses, affiner son offre et décider d'un engagement sur la durée en toute connaissance de cause.

• MISSIONS COLLECTIVES SECTORIELLES OU RÉGIONALES

• Organisées par Business France, Sopexa, les Chambres de commerce et d'industries régionales ou d'autres organisation régionales (ARIA, Chambres d'agriculture etc.) avec un partenaire local (Chambre de commerce et d'industrie franco-japonaise...), des opérations publiques ou labellisées sont disponibles chaque année et permettent pour le tiers du coût d'un salon de *benchmarker* une offre, rencontrer des acheteurs et initier dans un cadre favorable une démarche d'exportation.

• Un conseil : faites-les toutes ! Le succès au Japon passe par la récurrence des missions professionnelles, la présence sur le terrain. Être visible et établir des contacts fréquents et réguliers renforce votre crédibilité auprès des professionnels japonais qui vous revoient pour la cinquième fois et en déduisent que vous êtes un partenaire fiable pour le long terme.

• Ces activités sont également cofinancées à plus de 50 % et peuvent s'inscrire dans une démarche d'exportation elle-même appuyée par les pouvoirs publics : l'investissement direct bénéficie d'un effet de levier qui permet de poursuivre dans la durée la campagne d'endurance entreprise et de consacrer les moyens à affiner, personnaliser, adapter et localiser les produits au marché japonais.

• SALONS : L'INCONTOURNABLE FOODEX !

• En mars, comme le printemps, le salon Foodex revient à Makuhari. Rendez-vous des professionnels japonais (90 000 en 4 jours!), la France est présente avec un des principaux pavillons organisé sous l'égide de Business France à compter de 2017.

• Cofinancée par le ministère de l'Agriculture, une participation n'en reste pas moins plus coûteuse que deux mini-expositions... et doit donc faire l'objet d'une préparation minutieuse pour tout nouvel entrant.

• Moins ciblé qu'une mini-exposition, un stand sur le Foodex requiert de préférence un partenaire local (agent ou consultant) qui prend des rendez-vous, assure le suivi et trie le flux ou se conçoit comme un rendez-vous annuel pour des opérateurs déjà présents sur le marché et qui y retrouvent d'année en année tous leurs contacts et assurent leur visibilité (50 % des stands).

• QUELQUES AUTRES SALONS OU MANIFESTATIONS

• **L'Apéritif à la Française** : organisé chaque année en mai/juin à Tokyo par la Sopexa pour le compte du ministère français de l'Agriculture depuis plus de dix ans, cette manifestation vise à promouvoir auprès du grand public

l'image d'accessibilité des produits agroalimentaires français.

- **Supermarket Trade Show**: organisé chaque année en février à Tokyo, ce salon est spécialisé sur l'ensemble des biens de consommation, dont les produits agroalimentaires.

- **MOBAC** (*Machinery, Material, Marketing of Bakery and Confectionery Show*): organisé chaque année en mars à proximité de Tokyo (Makuhari), ce salon est spécialisé dans le secteur de la boulangerie, pâtisserie et confiserie.

- **Wine and Gourmet**: organisé chaque année en avril à Tokyo, ce salon est spécialisé dans les secteurs de l'hôtellerie/restauration, produits agroalimentaires et vins.

- **FABEX**: organisé chaque année en avril à Tokyo, ce salon est spécialisé dans les produits d'origine animale.

- **BIOFACH**: organisé tous les deux ans en novembre, ce salon est spécialisé dans les produits issus de l'agriculture biologique.

- **VINEXPO Japon**: relancé au Japon en novembre 2014, la première édition de ce salon a été un succès. La prochaine édition aura lieu les 15 et 16 novembre 2016.

- **IFIA** (*International Food Ingredients and Additives Exhibition and Conference*): organisé chaque année en mai, ce salon est spécialisé dans les additifs alimentaires.

- **International Agricultural Machinery Show**: organisé tous les deux ans en juillet à Obihiro (Hokkaido), ce salon est spécialisé dans le matériel agricole.

- **Actions en points de vente**: avec le soutien du ministère de l'agriculture, Sopexa organise des « Semaines françaises » dans les magasins afin de renforcer la présence de produits ou de promouvoir des produits nouvellement référencés. Ces actions peuvent être consécutives à des voyages d'acheteurs.

• QUELQUES CONSEILS PRATIQUES ET OPÉRATIONNELS

- Acheter et faire acheter par vos organisations professionnelles tous les annuaires et études de marchés spécifiques publiées par Business France Export, travailler ces informations et données et les mettre à disposition des partenaires (consultants privés, relais locaux des réseaux bancaires tels que BNP et Crédit agricole pour faciliter les démarches à l'exportation etc.) qui vous seront présentés. Ne leur demandez pas de faire votre travail d'exportateur mais donnez-leur tous les outils nécessaires pour optimiser leur temps facturé, ciblé sur le suivi de *leads* et la concrétisation des commandes.

- Rien ne remplace une présence sur le marché, mais elle doit être qualifiée et encadrée par des acteurs crédibles. Les ambitions commerciales doivent être envisagées trois

à cinq ans à l'avance en pensant à un mécanisme qui permettra d'asseoir et financer cette présence sur la durée pour ne pas perdre l'investissement consenti pour ouvrir le marché.

- Tirer parti des cofinancements publics sur les programmes de promotion (UE par exemple) pour financer la réalisation de supports numériques facilement actualisables en japonais, la localisation de vos produits et gammes, des voyages de professionnels... Un plan d'exportation est réaliste à trois ans avec un niveau d'investissement global supérieur à 30 k par année. Le penser en amont pour en faire financer l'essentiel est une clef du succès, au Japon plus qu'ailleurs : ne tombez pas en panne d'essence !

• ET LES CCE ?

Un accord existe entre le comité Japon des CCE et Business France pour faciliter l'accompagnement des PME et ETI par un expert CCE qui le parraine sur le marché japonais.

Sur la durée le réseau des CCE, avec ses professionnels seniors qui dirigent les principales filiales françaises au Japon ou des activités de conseil, peut faciliter les démarches des chefs d'entreprise soucieux de s'implanter. Un dialogue sincère avec des experts permettra de recadrer les démarches, mettra en perspective les raisons des succès ou des échecs, et plus généralement fera profiter le nouvel entrant d'une perspective inscrite sur le long terme qui est plus nécessaire ici qu'ailleurs : au Japon *Tan ki ga, son ki* (le court terme, c'est le temps des pertes). À utiliser avec discernement.

• Liens utiles :

Portail national de promotion de l'image des produits et de la gastronomie française :

www.frenchfoodandbeverages.com

Programme France Export : les actions de promotion dans le monde organisées par Business France et SOPEXA notamment : <http://www.youbuyfrance.com/>



DE L'IMPORTATION À L'IMPLANTATION LOCALE

Travailler au Japon signifie que l'entreprise, après avoir défini ses objectifs, doit :

- sélectionner les marchés cibles sur lesquels elle tentera d'optimiser les moyens qu'elle a décidé d'y investir ;
- définir sa politique de distribution ;
- choisir le mode d'accès à ces marchés le plus pertinent : celui ou ceux qui seront le plus en adéquation avec sa situation, ses objectifs et ses moyens.

Le choix du mode de présence et de la forme de commercialisation au Japon dépend essentiellement du degré de contrôle que l'entreprise souhaite exercer sur ses circuits de distribution et des moyens qu'elle peut y affecter. Il peut prendre de multiples formes :

EXPORTATION CONTRÔLÉE

MAÎTRISE DE LA VENTE

- Vente directe
- Représentant
- Bureau
- Succursale
- Filiale
- Agence

EXPORTATION CONCERTÉE

VENTE EN COOPÉRATION

- Groupement d'exportateurs
- Portage
- Franchise
- *Joint venture*

EXPORTATION SOUS-TRAITÉE

VENTE PAR INTERMÉDIAIRE

- Importateur
- Société de gestion à l'export
- Société commerce international
- Commissionnaire
- Courtier
- Centrale d'achat
- Transferts de technologie

Le cycle de développement le plus commun consiste en : 1/Importateur > 2/Bureau de représentation > et 3/Filiale (en propre ou *joint-venture*).

NB. : La distribution japonaise étant très fragmentée et segmentée, il est important d'éviter les contrats d'exclusivité pour ne pas limiter votre potentiel de développement à moyen terme. En effet, très souvent les « importateurs-grossistes » sont spécialisés par segment de distribution et par chaînes de distribution.

La démarche d'implantation doit conduire l'entreprise à se poser plusieurs questions dont voici quelques exemples :

- Exporter ou implanter une unité de production au Japon pour mieux servir vos marchés cibles, ou augmenter votre compétitivité ;
- S'implanter seul ou avec un partenaire local ;
- Comment rechercher et sélectionner des partenaires ;
- Comment se conformer aux législations et normes locales ;
- Quelles relations entretenir avec les services publics japonais (par exemple le *Koseisho*, les services sanitaires japonais) ;
- Comment demander les autorisations nécessaires et les agréments des produits ;
- Recruter un représentant local ou du personnel en direct ;
- Comment comprendre les spécificités culturelles et économiques du pays.

La collecte des informations et l'acquisition des connaissances préalables à la bonne conduite de la démarche d'implantation doit s'envisager tout au long de la période d'études, d'installation et de développement de l'activité de l'entreprise au Japon.

Une démarche par étapes, avec pour première phase le choix d'une solution « importateur non exclusif », peut contribuer à construire avec succès l'expérience du Japon tout en permettant de limiter les investissements et les risques.

Selon le degré de réussite du projet et de progression des ventes, l'évolution vers une autre structure (i.e. une filiale) pourra être envisagée. Cet investissement devient nécessaire lorsque l'entreprise souhaite apporter des adaptations majeures à sa politique commerciale (produits, marques, communication, ...) dont elle souhaite par ailleurs garder la maîtrise.

Pour choisir l'option stratégique la plus appropriée, les principaux critères de choix reposent sur quelques éléments fondamentaux : objectifs de l'entreprise, contraintes externes relatives au marché, et contraintes internes de l'entreprise, etc.

1. LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Le choix du mode de présence dépend de plusieurs critères en lien avec les objectifs de l'entreprise au Japon, notamment le mode de commercialisation et le degré de maîtrise et de contrôle qu'elle souhaite conserver dans la politique conduite. L'entreprise qui souhaite s'installer

durablement au Japon doit mettre en place une organisation et des moyens qui lui permettront de se rapprocher du marché, de mieux le connaître et d'en suivre les évolutions.

Le mode de commercialisation au Japon doit être cohérent avec les objectifs que l'entreprise s'est fixés pour s'implanter; il peut refléter le choix d'une stratégie:

- qui restera simplement commerciale (l'entreprise désire par exemple écouler des surplus de production);
- ou bien, au contraire, qui s'appuiera sur l'implantation d'unités commerciales et de production.

Le choix de l'entreprise dépendra également du degré de maîtrise et de contrôle qu'elle souhaite garder dans la politique menée:

- degré d'indépendance plus ou moins important en fonction du nombre d'intermédiaires;
- chaîne d'approvisionnement complexe avec des intermédiaires multiples, relations de pouvoir avec le ou les partenaires;
- aversion au risque (financier, commercial au sens large incluant la notoriété de l'entreprise sur le long terme ou tout simplement de non-paiement...).

2. LES CONTRAINTES EXTERNES RELATIVES AU MARCHÉ

Le choix du mode de présence soumet l'entreprise à de nombreuses contraintes de nature externe, comme par exemple:

- l'attractivité et le potentiel du marché en termes de perspectives de vente (l'étroitesse du marché est incompatible avec une organisation lourde);
- l'accessibilité et les pratiques (commerciale, juridique et légale, existence d'obstacles tarifaires ou non tarifaires) qui peuvent conduire l'entreprise à implanter une unité en propre ou en coopération avec un partenaire;
- les contraintes politiques et économiques (libéralisation du commerce - accords TPP & APE UE-Japon, ouverture aux capitaux, etc.);
- la concurrence (marché ouvert ou non);
- les consommateurs (nombre de clients potentiels, localisation, identification, exigences, habitudes, besoin d'un service après-vente, caractéristiques socio-culturelles, etc.);
- la structure de la distribution locale (niveau de structuration, de concentration ou d'atomisation, disponibilité, compétence et coût des intermédiaires commerciaux);
- coût du ticket d'entrée (ensemble des frais, coûts, investissements liés à l'approche du marché);
- etc.

3. LES CONTRAINTES INTERNES DE L'ENTREPRISE

L'approche du Japon se déroule presque toujours de manière séquentielle, progressive et sélective. Cela requiert de l'entreprise une réflexion stratégique globale pour que l'ensemble des éléments de la chaîne de valeur et des facteurs propres à l'entreprise (niveau de risque accepté, niveau d'engagement financier désiré, niveau de contrôle souhaité, etc.) soient pris en compte, à terme, dans le processus de conquête du Japon. Il est important de prendre en compte les capacités de l'entreprise, qui vont s'appuyer essentiellement sur les ressources et moyens que l'entreprise peut mobiliser.

Confrontée en permanence à de nouveaux enjeux (volatilité des taux de change et de la demande des consommateurs, rapidité des nouvelles tendances, importance des nouveaux produits - plus de 3 000 nouveaux produits lancés par an-), différents par leur nature et leur ampleur de ceux auxquels elle se trouve confrontée sur son marché national, l'entreprise – pour y répondre – doit accroître sa compréhension du Japon, sa flexibilité, son adaptabilité.

Il lui faut donc à cet effet parvenir à la meilleure allocation possible de ses ressources pour obtenir un meilleur contrôle des déterminants de la valeur ajoutée.

4. EN CONCLUSION

L'entreprise entrant sur le marché japonais doit généralement avancer pas à pas. Elle doit pour commencer trouver un intermédiaire qui lui facilitera l'apprentissage des us et coutumes du commerce local. Par la suite, en fonction des occasions, elle pourra orienter sa stratégie japonaise vers un contrôle plus accentué de la commercialisation (création d'une unité commerciale ou productive). En tout état de cause, le choix d'un mode de présence est une décision qui engage durablement l'entreprise et qui est difficilement réversible.



LIENS UTILES

1. EN FRANCE



© FOTOLIA

• MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE

Le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt accompagne à l'exportation les entreprises du secteur agroalimentaire en coordination avec les ministères de l'Économie et des Affaires étrangères notamment.

Il comprend une direction générale de la Performance économique et environnementale des entreprises (DGPE) chargée de piloter, pour les secteurs agricole, agroalimentaire, du cheval, de la forêt et du bois, l'action du ministère relative à l'orientation et au développement des productions et des filières, à la gestion des marchés, aux relations commerciales, à l'aménagement et au développement des territoires ruraux et à l'environnement (en lien avec la direction générale de l'Alimentation).

Il comprend également une direction générale de

l'Alimentation (DGAI) qui exerce les compétences relatives à l'alimentation, à la santé des plantes et des animaux et au contrôle de la qualité des produits agricoles et alimentaires. La DGAI dispose notamment de services déconcentrés en région (services régionaux de l'Alimentation, SRAI) et en département (direction départementale de la Cohésion sociale et de la protection des populations, DDcPP). Ces services déconcentrés sont en charge notamment des activités de certification à l'exportation des produits agroalimentaires, d'agrément pour l'exportation des établissements de production.

• SITE DU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT :

• **Agriculture** : <http://agriculture.gouv.fr/>

• **Alimentation** : <http://alimentation.gouv.fr/>

• **French Food in the US** (informations en anglais) :

<http://www.frenchfoodintheus.org/spip.php?rubrique259>

• **Fiches de synthèse sur les politiques agricoles dans le monde :**

<http://agriculture.gouv.fr/politiques-agricoles-fiches-pays>

• **Page dédiée à l'exportation des produits agricoles et agroalimentaires :**

<http://agriculture.gouv.fr/iaa-exporter-les-produits-agricoles-et-agroalimentaires>

• **Page dédiée aux démarches administratives pour exporter ou importer des produits agricoles ou agroalimentaires :**

<http://mesdemarches.agriculture.gouv.fr/demarches/entreprise-agroalimentaire-et/importer-ou-exporter-32/>

• **Page dédiée aux listes d'établissements agréés au niveau communautaire :**

<http://agriculture.gouv.fr/liste-des-etablissements-agrees-ce>

• **Page dédiée aux services déconcentrés :**

<http://agriculture.gouv.fr/services-deconcentres>

(Annuaire des services publics :

http://lannuaire.service-public.fr/navigation/accueil_sl.html)

• FRANCEAGRIMER

FranceAgriMer est l'établissement national des produits de l'agriculture et de la mer. C'est un établissement public à caractère administratif, affilié au ministère de l'agriculture, qui exerce pour le compte de l'État des missions de concertation au sein des filières agricoles, de connaissance et d'organisation des marchés et accompagne notamment les professionnels à l'exportation. La mission des affaires européennes et internationales dispose notamment d'un service d'appui aux exportateurs pour apporter un soutien aux opérateurs français, coordonner les priorités de négociation pour l'accès

au marché des pays-tiers et gérer EXPADON (interface dématérialisée pour les professionnels et services officiels français pour l'exportation des produits agroalimentaires, qui réunit les informations concernant les exigences sanitaires et phytosanitaires, les modèles de documents et certificats associés et les listes des établissements agréés pour l'exportation vers les pays tiers).

- **Site de FranceAgriMer:**

<http://www.franceagrimer.fr/>

- **Adresse de messagerie électronique du service d'appui aux exportateurs :**

contact.export@franceagrimer.fr

- **Site EXP@DON:**

<https://teleprocedures.franceagrimer.fr/Expadon/Login/Login.aspx?ReturnUrl=%2fexpadon%2f>

- **BUSINESS FRANCE**

Business France dispose d'une activité de soutien aux exportations (ex-Ubifrance), avec des services spécialisés pour l'accompagnement des professionnels français du secteur agricole et agroalimentaire (Agrotech) à Paris avec des antennes locales en région. Business France dispose également d'un service réglementaire basé à Marseille.

- **Site internet de Business France :**

<http://www.businessfrance.fr/>

- **Site internet de Business France export :**

<http://www.ubifrance.fr/default.html>

- **Adresse de messagerie électronique du service réglementaire :** reglementaire@ubifrance.fr

- **SOPEXA**

SOPEXA est une société privée de promotion et de marketing dans le domaine de l'agroalimentaire, des vins et de l'art de vivre, qui dispose d'une délégation de service public financée par le ministère en charge de l'agriculture. SOPEXA a notamment développé pour le compte du ministère de l'agriculture un site internet, portail de l'agroalimentaire français pour se développer à l'international, où figurent des informations sur l'agroalimentaire français, un annuaire des entreprises françaises du secteur et les événements, notamment les salons et expositions internationales.

- **Site de SOPEXA :**

<http://www.sopexa.com/>

- **Site France Agroalimentaire :**

<http://www.franceagroalimentaire.com/>

2. AU JAPON



• MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE (MINISTRY OF AGRICULTURE, FORESTRY AND FISHERIES, MAFF)

Le MAFF est en charge des conditions d'importation des produits d'origine animale et végétale (définition des conditions sanitaires, agrément des établissements autorisés à exporter vers le Japon etc.). Il dispose de services de quarantaine sanitaire et phytosanitaire dans les ports et aéroports qui procèdent aux contrôles à l'importation. Le MAFF est chargé également des politiques de qualité des produits agroalimentaires, a notamment développé la marque JAS (Japan Agriculture Standards) et est chargé de mettre en œuvre la nouvelle législation sur les indications géographiques au Japon. Enfin, le MAFF administre les marchés de certaines filières agricoles par l'intermédiaire de l'Agricultural Livestock and Industry Corporation (ALIC).

• Site du MAFF :

En japonais : <http://www.maff.go.jp/>

En anglais : <http://www.maff.go.jp/e/index.html>

• Site des quarantaines animales :

En japonais : <http://www.maff.go.jp/aqs/>

En anglais : <http://www.maff.go.jp/aqs/english/index.html>

• Site des quarantaines végétales :

En japonais : <http://www.maff.go.jp/pps/>

En anglais : <http://www.pps.go.jp/english/index.html>

• Site d'ALIC :

En japonais : <http://www.alic.go.jp/>

En anglais : <http://www.alic.go.jp/english/index.html>

• MINISTÈRE DE LA SANTÉ (MINISTRY OF HEALTH, LABOR AND WELFARE, MHLW)

Le MHLW japonais est en charge de la législation sanitaire japonaise concernant l'hygiène des denrées alimentaires. Il dispose notamment de services de quarantaines dans les ports et aéroports qui procèdent aux contrôles à l'importation, en particulier sur concernant les normes microbiologiques, les résidus de produits phytosanitaires ou de contaminants de l'environnement et en radionucléides, les additifs alimentaires.

• Site du MHLW :

En japonais : <http://www.mhlw.go.jp/index.shtml>

En anglais : <http://www.mhlw.go.jp/english/index.html>

• Page dédiée à l'alimentation (en anglais) :

<http://www.mhlw.go.jp/english/policy/health-medical/food/index.html>

• Page dédiée aux additifs alimentaires (en anglais) :

<http://www.mhlw.go.jp/english/topics/foodsafety/foodadditives/index.html>

(Conditions d'utilisation :

<http://www.ffcr.or.jp/zaidan/FFCRHOME.nsf/pages/stanrd.use>)

• Page dédiée aux limites maximales de résidus (LMR) (en anglais) :

<http://www.mhlw.go.jp/english/topics/foodsafety/positivelist060228/index.html>

(Base de données :

<http://www.m5.ws001.squarestart.ne.jp/foundation/search.html>)

• CONSUMERS AFFAIRS AGENCY (CAA)

La CAA est une agence sous la tutelle des services du Premier ministre chargée de protéger les intérêts des consommateurs, notamment dans le domaine agroalimentaire.

À ce titre, elle coordonne les législations concernant l'étiquetage des denrées alimentaires.

• Site de la CAA :

En japonais : <http://www.caa.go.jp/index.html>

En anglais : <http://www.caa.go.jp/en/>

• NATIONAL TAX AGENCY (NTA)

La NTA est une agence sous tutelle du ministère des finances japonais chargée des impôts et taxes nationales au Japon ; elle est également chargée de l'administration du secteur des boissons alcoolisées et est responsable à ce titre des réglementations sur les vins et spiritueux et d'un institut de recherche (National Research Institute of Brewing, NRIB).

- **Site de la NTA :**

En japonais : <http://www.nta.go.jp/index.htm>

En anglais : http://www.nta.go.jp/foreign_language/

- **Site du NRIB :**

En japonais : <http://www.nrib.go.jp/>

En anglais : <http://www.nrib.go.jp/English/index.htm>

- **AGENCE DES DOUANES (JAPAN CUSTOMS)**

- **Site de l'Agence des douanes :**

<http://www.customs.go.jp/english/>

- **JAPAN PATENT OFFICE (JPO)**

Le JPO est la structure sous tutelle du ministère de l'économie (Ministry of Economy, Trade and Industry, METI) responsable des questions de propriété intellectuelle au Japon ; à ce titre, elle enregistre les marques et brevet, notamment les marques collectives régionales.

- **Site du JPO :**

En japonais : <https://www.jpo.go.jp/indexj.htm>

En anglais : <https://www.jpo.go.jp/index.htm>

- **JAPAN EXTERNAL TRADE OFFICE (JETRO)**

Le JETRO est la structure sous tutelle du METI responsable du commerce extérieur japonais (le JETRO dispose d'un bureau à Paris), qu'il s'agisse des importations, des exportations ou des investissements. À ce titre, il publie de nombreux rapports dont des études sur les marchés japonais (en français parfois) et des synthèses sur les exigences sanitaires et réglementaires japonaises.

- **Site du JETRO :**

En japonais : <http://www.jetro.go.jp/indexj.html>

En anglais : <http://www.jetro.go.jp/>

Bureau de Paris : <https://www.jetro.go.jp/france/>

Page dédiée aux études de marchés :

<http://www.jetro.go.jp/en/reports/market/>

Page dédiée aux synthèses réglementaires :

<http://www.jetro.go.jp/en/reports/regulations/>

- **MANUFACTURED IMPORTS AND INVESTMENT PROMOTION ORGANIZATION (MIPRO)**

Le MIPRO est une organisation qui résulte d'une coopération entre le METI et le secteur privé japonais et dont l'objectif est de favoriser l'importation et la distribution de produits transformés. À ce titre, le MIPRO publie des synthèses sur les modalités d'importation au Japon et les exigences réglementaires, notamment pour la distribution

de produits agroalimentaires (disponibles gratuitement en ligne sur le site après un enregistrement).

• **Site du MIPRO :**

En japonais : <http://www.mipro.or.jp/>

En anglais : <http://www.mipro.or.jp/english/>

• **FOOD SAFETY COMMISSION OF JAPAN (FSCJ)**

La FSCJ est une commission sous la tutelle des services du Premier ministre chargée de procéder notamment à l'analyse des risques sanitaires liés à l'alimentation ; elle assure également une activité de communication auprès du grand public.

• **Site de la FSCJ :**

En japonais : <http://www.fsc.go.jp/>

En anglais : <http://www.fsc.go.jp/english/>

• **AMBASSADE DE FRANCE AU JAPON**

L'ambassade de France au Japon comprend un service économique régional et un bureau Business France avec des activités *export* et *invest*.

Site de l'ambassade de France :

<http://www.ambafrance-jp.org/>

• **Site du service économique régional** (Informations générales sur l'économie) :

<http://www.tresor.economie.gouv.fr/pays/japon>

• **Site de Business France :**

Export : <http://www.ubifrance.fr/japon/export-japon-avec-notre-bureau.html>

Export-Organigramme :

<http://www.ubifrance.fr/japon/organigramme.html>

• **CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANCO-JAPONAISE (CCIFJ)**

La CCIFJ est la 1^{re} chambre de commerce européenne au Japon avec un réseau de plus de 480 membres dans tous les secteurs d'activités dont un tiers de sociétés japonaises. La CCIFJ est membre de CCI France International et de l'European Business Council (voir ci-dessous) et propose un club d'affaires, des publications, un service emploi-formation pour le recrutement et la formation des équipes et des prestations d'appui commercial.

• **Site de la CCIFJ :**

<http://www.ccifj.or.jp/>

- **SOPEXA JAPON**

SOPEXA dispose depuis plus de 40 ans d'un bureau de représentation au Japon.

- **Site de SOPEXA Japon :**

<http://www.sopexa-japon.com/>

- **DÉLÉGATION DE L'UNION EUROPÉENNE AU JAPON**

- **Site de la Délégation de l'U.E. au Japon :**

<http://www.euinjapan.jp/en/>

- **EUROPEAN BUSINESS COUNCIL IN JAPAN – EU CHAMBER OF COMMERCE (EBC)**

L'EBC est la chambre de commerce européenne. Elle réunit les chambres de commerce nationales et environ 2 500 entreprises implantées au Japon avec une organisation en comités sectoriels, dont notamment un comité sectoriel pour l'agriculture et l'alimentation et un comité sectoriel pour les boissons alcoolisées. L'EBC publie annuellement un livre blanc qui sert de référence pour ses actions de sensibilisation auprès des autorités japonaises (disponible en ligne sur le site de l'EBC).

- **Site de l'EBC :**

<https://www.ebc-jp.com/index.php/about-the-ebc>

- **EU-JAPAN CENTER FOR INDUSTRIAL COOPERATION**

Le Centre UE-Japon pour la coopération industrielle est issu d'un partenariat entre l'UE et le gouvernement japonais pour promouvoir les coopérations industrielles, commerciales et d'investissement entre les entreprises européennes et japonaises et propose notamment des activités de formation.

- **Site du EU-Japan Center for Industrial Cooperation :**

<http://www.eu-japan.eu/>



LES CONSEILLERS DU COMMERCE
EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

JAPON



© ISTOCK PHOTO

EN PARTENARIAT AVEC :

