

JAPON



**AFFAIRES
OU NE PAS FAIRE !**
Tout sur les affaires au Japon





JAPON
0 km 50 100 150 km
GEOATLAS® - © 2000 Graphi-Ogre

Océan
Pacifique

Mer de Chine
orientale

KYŪSHŪ
Amami-shoto
Ryūkyū Islands
Nansei-shoto

Japon
Premiers pas en affaires

Directeur de publication : Gaël Austin
Rédacteur : Gilles de Lesdain (CCIFJ)
Coordination CCE : Pierre Sevaistre

Comité Japon des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCE Japon)
Jean-Michel Serre, président du Comité Japon,
Director Orange Open Innovation Asia
CEO Orange Japan.
Shiroyama Trust Tower 34F, 4-3-1 Toranomon, Minato-ku, Tokyo 105-6034, Japan
jeanmichel.serre@orange.com

Se reporter à la page 58 pour la liste des auteurs et leurs initiales.

Photographie de couverture : Christian Polak
Illustrations : BeStyle Sari Shimada (www.bestyle.jp)
Maquette et mise en page : Marie-Hélène Martin (ticha@club-internet.fr) et Gabriel Chevallier
Mise à jour : Gaël Austin, Christian Polak et Alice Dubois

Cet ouvrage a été revu en 2017 par le comité Japon des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCE Japon).

4^e édition : 2018

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.

Japon

Affaires ou ne pas faire !

Tout sur les affaires au Japon





LES CONSEILLERS DU COMMERCE
EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

LE RÉSEAU DES ENTREPRENEURS À L'INTERNATIONAL

Un réseau exemplaire de 4000 chefs d'entreprise et experts de l'international, choisis pour leur compétence, au sein de l'équipe de France de l'export et au service du développement de la France.

Présents dans toutes les Régions en France et dans plus de 140 pays.

Les conseillers du Commerce extérieur (CCE) mettent bénévolement leur expérience au service du développement de la France. Ils exercent au quotidien des actions

concrètes en partenariat avec les acteurs publics et privés ayant un rôle dans la promotion et l'appui à l'internationalisation des entreprises françaises.

Nommés sur proposition du secrétaire d'État chargé du Commerce extérieur, les CCE sont investis par les pouvoirs publics de **quatre missions** :



CONSEIL AUX POUVOIRS PUBLICS

Les CCE éclairent les décisions des **pouvoirs publics** par leur participation régulière aux conseils stratégiques du gouvernement, des régions et auprès des ambassades à l'étranger auxquels ils transmettent leurs analyses, avis et recommandations sur les problématiques des échanges internationaux ou des marchés spécifiques.



FORMATION DES JEUNES À L'INTERNATIONAL

Les CCE sensibilisent les jeunes à **l'international** par des témoignages d'expérience dans les établissements d'enseignement supérieur ou par le partage de savoir-faire dans le cadre d'actions spécifiques.



APPUI AUX ENTREPRISES

Les CCE accompagnent les **entreprises dans leur développement à l'international** par le suivi dans la durée de projets structurés ou de façon plus limitée par du conseil opérationnel ou des mises en relation.



PROMOTION DE L'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE

Les CCE valorisent les atouts de la **France et facilitent les décisions d'investissement sur le territoire français** par les contacts qu'ils entretiennent avec les chefs d'entreprise et les autorités économiques de leur pays d'implantation.

Le comité Japon des CCE, présidé par Jean-Michel SERRE, compte cinquante membres parmi lesquels des dirigeants de grandes entreprises, des entrepreneurs et des personnalités françaises reconnues au Japon.

Contact : jeanmichel.serre@orange.com



LES CONSEILLERS DU COMMERCE
EXTÉRIEUR DE LA FRANCE
JAPON

Retrouvez-nous sur :



www.cncef.org



Les conseillers du Commerce extérieur de la France



@Les_CCE

AVANT-PROPOS

Le Japon : des opportunités attrayantes et une plateforme vers l'Asie

Après avoir été le modèle de croissance et de réussite économique tant envié dans les années 1970, 1980 et début des années 1990, le Japon est tombé dans la catégorie des priorités secondaires dans l'esprit de nombreux dirigeants internationaux. En particulier, depuis que la Chine, désormais 2^{ème} économie mondiale devant le Japon, et l'Inde occupent le cœur des débats sur les opportunités de croissance à l'international.

Pourtant, lorsqu'on adopte une analyse plus fine d'*insider*, il devient plus apparent que le Japon restera pour longtemps un marché et un partenaire attrayants pour les entreprises françaises. Certes, le marché japonais ne recèle pas des taux de croissance comparables à ceux de ses voisins asiatiques, mais la taille et la rentabilité de ce marché justifient le maintien d'un intérêt soutenu. La taille du marché japonais demeure significative dans plusieurs domaines et on compte de multiples secteurs où il se classe parmi les 3 plus gros marchés mondiaux en valeur : biens de consommation courante, soin/cosmétiques, luxe, santé, automobile, énergie... Le Japon a une population de 126 millions d'habitants au pouvoir d'achat parmi les plus élevés au monde : le réservoir d'épargne des ménages équivaut à trois fois le PIB et la richesse par habitant y est dix fois plus élevée qu'en Chine et deux fois plus élevée qu'en Corée. En termes de PIB, la région du Kanto (Tokyo) a un poids similaire à celui de l'Italie, le Kansai (Osaka, Kobé) à celui de l'Indonésie, le Chubu (Nagoya) à la Turquie, le Tohoku (région affectée par le séisme du 11 mars 2011) à l'Argentine, le Kyushu (Fukuoka) à l'Arabie Saoudite et le Chugoku (Hiroshima) à l'Afrique du Sud.

De surcroît, en dépit d'une économie en faible croissance, il est probable que les mutations profondes du Japon offriront des opportunités uniques, souvent sous-estimées de l'extérieur, qui résultent de l'évolution de sa démographie, des changements de comportement de ses consommateurs, d'une utilisation plus poussée des nouvelles technologies, de la restructuration et globalisation des grands groupes japonais. Par exemple, on observe actuellement des taux de croissance élevés, parfois à deux chiffres dans certains secteurs tels que la distribution spécialisée, les ventes de produits et les services en ligne, les produits et services aux seniors, et pour certains produits électroniques (Smartphone, tablettes). Dans des secteurs tels que de la santé, la mode et le luxe, les biens de consommation... Le Japon reste un marché très convoité par les multinationales plus innovantes et plus dynamiques que les acteurs locaux. Par ailleurs, dans l'électronique, la distribution, les activités bancaires et d'assurance, les entreprises japonaises auront besoin de partenaires étrangers, aux compétences complémentaires, pour aider à restructurer leur portefeuille d'activités et croître à l'international. Les atouts du Japon et de ses

entreprises peuvent aussi constituer une plateforme stratégique dans la conquête des marchés asiatiques. Au fur et à mesure qu'elles se développent, on s'aperçoit que, dans plusieurs domaines, les économies asiatiques suivent la trajectoire parcourue par le Japon dans le passé. Ainsi, les tendances dans certains secteurs tels que l'électronique, les biens de consommation, le luxe, les équipements de transport s'inspirent des modèles japonais. Les entreprises japonaises possèdent des technologies très utiles aux autres pays asiatiques, mais pour les commercialiser efficacement, elles ont parfois besoin de s'allier aux entreprises étrangères, qui leur apporteraient des compétences relatives aux marchés émergents.

Le Japon du futur offre ainsi des opportunités de nature différente de celles des décennies précédentes. Les entreprises françaises sont plutôt bien placées pour en bénéficier. En effet, leur culture et celle de leurs homologues japonaises sont très complémentaires, et cela devrait permettre une collaboration fructueuse. Plus que jamais, la stratégie et l'organisation des entreprises françaises devront inclure une composante japonaise qui apportera rentabilité et stabilité, parmi les marchés asiatiques très dynamiques, mais parfois encore volatiles.

Surtout, la mise en application en 2018 de l'Accord de partenariat économique entre l'Union Européenne et le Japon, après la signature d'un accord de principe le 6 juillet 2017, donnera naissance à de nombreuses opportunités pour les entreprises françaises notamment pour les exportations de produits agroalimentaires et l'accès aux marchés publics.

La formidable mobilisation de la communauté internationale pour venir en aide au Japon lors de la tragédie du 11 mars 2011 (tremblement de terre suivi d'un tsunami) témoigne bien de la place que le Japon occupe toujours dans le monde. Le Japon a aussi su, face à cette tragédie, afficher une admirable solidité.

Le Japon n'est pas près de se faire oublier puisque tous les projecteurs seront braqués sur le pays du Soleil levant qui a été choisi pour organiser la Coupe du monde de rugby de 2019, et ensuite sur la capitale japonaise qui hébergera les Jeux Olympiques et Paralympiques de l'été 2020. En s'appuyant sur sa culture populaire et ancestrale, sa gastronomie et son savoir-faire technologique, le Japon compte bien impressionner le monde entier, dynamiser son économie et augmenter l'affluence touristique.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	5
COMPRENDRE	9
Une longue relation	10
Une langue très spécifique	11
Une bonne image	11
Un marché attractif	11
Se renseigner sur le marché	12
S'IMPLANTER	15
Les étapes d'un projet	15
La négociation	26
La communication	29
L'attitude	33
Consignes pratiques	36
CONSOLIDER	39
Qualité irréprochable du produit	39
Le souci du détail : soyez <i>teinei</i> !	40
La persévérance et la persistance	42
L'exécution des commandes, la gestion des délais	43
Le cadeau	44
La troisième mi-temps	46
INFORMATIONS PRATIQUES	49
Les partenaires des PME pour prospecter au Japon	49
Les aides à l'exportation pour les PME	50
Les intermédiaires francophones au Japon	52
Modalités pratiques	52
Adresses utiles	55
Les Conseillers du Commerce Extérieur de la France au Japon	58
Le Japon en 68 idéogrammes	60
Bibliographie	63



Pour lui, votre business n'a pas de frontières. On vous le présente ?

Les 1 500 collaborateurs de Business France ont pour vocation d'ouvrir de nouveaux horizons aux entreprises françaises (export, V.I.E*) dans 64 pays et de faciliter l'investissement d'entreprises étrangères en France.

Notre savoir-faire : connecter, accélérer, réussir.



www.businessfrance.fr

* Volontaire International en Entreprise

COMPRENDRE



Le Japon est un archipel d'une superficie totale de 377 829 kilomètres carrés, situé entre la mer dite du Japon et l'océan Pacifique à l'est du continent eurasiatique, à 10 400 kilomètres de la France. Il compte 6 852 îles, dont les quatre plus grandes (Hokkaido, Honshu, l'île principale où se trouve la plus grande mégapole du monde, le Grand Tokyo avec 38 millions d'habitants en 2016, Shikoku et Kyushu) couvrent 99 % du territoire.

Le territoire japonais s'étend sur 3 000 kilomètres du nord au sud et au plus 250 kilomètres d'est en ouest. Les chaînes montagneuses et volcaniques dessinent le territoire japonais, avec de nombreux sommets dont le plus élevé est le mont Fuji culminant à 3 776 mètres.

Le Japon ne dispose que de 29 % de superficie "utile", dont la moitié (4,7 millions d'hectares contre 27,6 en France) est consacrée à l'agriculture, ce qui contribue à expliquer l'importante densité de population (346 personnes au kilomètre carré en moyenne en 2017, et plus de 6 000 personnes au kilomètre carré à Tokyo) :

Tableau comparatif : données de 2017

	Japon	France	Allemagne	Chine*	USA	R-U
Population (Mha)	126,7	67	82,6	1 375	325	65,6
Superficie (Mkm²)	378	551	357	9 561	9 629	243
Densité population (hab./km²)	335	117,5	230	143	33,8	270
Population urbaine (%)	94,5	79,5	75	55,6	82	82,6

(*) y compris Hong Kong et Macao. Source : PopulationData.net 2017.

Les trois principales agglomérations

Préfecture	Population 2017 (En milliers d'habitants)
Tokyo-Yokohama	37 900
Osaka-Kobe-Kyoto	17 075
Nagoya	10 070
Total Japon	126 730

Source : Demographia World Urban Areas, Population and Projects (13th edition 2017)

Une longue relation

Les relations économiques franco-japonaises remontent au XIX^e siècle avec la construction de l'arsenal de Yokosuka sous la direction de Léonce Verny, de 1865 à 1876, à l'initiative du shogun Iemochi Tokugawa.

Les premières machines-outils françaises débarquent peu après, c'est l'ingénieur lyonnais Paul Brunat qui apporte ses métiers à tisser à l'invitation cette fois des autorités de Meiji pour fonder en 1872 les célèbres "filatures de Tomioka" à 100 km au nord de Tokyo dans la préfecture de Gunma.

Après-guerre, la fameuse 4CV Renault, construite sous licence par Hino Motors (aujourd'hui constructeur de camions), restera la vedette des compagnies de taxi jusqu'aux Jeux Olympiques de Tokyo de 1964. Les fleurons de l'industrie nationale sont arrivés au Japon très tôt, Air Liquide en 1907, la Banque d'Indochine en 1938, Dassault en 1972 et Louis Vuitton en 1978 avec l'ouverture de ses premières boutiques.

Mais depuis les années 1970 de nombreuses PME françaises se sont aussi intéressées à ce marché porteur. Certaines marques comme SEB et Rossignol sont depuis 30 ans synonymes de qualité française, mais les *success stories* plus récentes ne manquent pas comme celle de Philippe Bigot, parti de Kobé avec une simple boulangerie et aujourd'hui à la tête d'une chaîne de magasins dans tout l'Archipel, ou celle de A. Raymond, PME de la région de Grenoble qui a créé en 1997 une usine de 220 personnes à l'ombre des usines Nissan.



Une langue très spécifique

La langue japonaise appartient comme le coréen ou le mongol au groupe des langues ouralo-altaïques. Elle est donc éloignée du chinois dont elle a pourtant importé l'écriture, les *kanji* ou caractères chinois, utilisés avec très peu de modification en combinaison avec des écritures phonétiques locales, les *hiragana* et *katakana*. L'apprentissage du japonais est difficile. Dans les affaires l'anglais est généralement utilisé, mais malgré des progrès récents, il y a toujours des limites à son usage et à sa compréhension.

Les ordinateurs modernes traitent maintenant assez facilement les *kanji* et facilitent la traduction et la composition de documents ou de logiciels multilingues.

Une bonne image

Depuis longtemps la France bénéficie au Japon non seulement d'une image toujours très positive dans les domaines de la mode, de la gastronomie et de l'art de vivre, mais également d'une reconnaissance croissante dans les domaines industriel et technologique, où les entreprises françaises peuvent apporter une réelle valeur ajoutée. Certes, la part de marché des entreprises françaises au Japon reste faible, de l'ordre de 2%, mais les exportations augmentent régulièrement en valeur ces dernières années. Il faut également remarquer que grâce à des rachats importants d'entreprises (assurance, automobile), la France se situe au 3^{ème} rang derrière les États-Unis et les Pays-Bas en termes d'investissements directs dans l'Archipel en 2016 (avec 28,615 US\$million)¹.

« Ne nous en déplaise, l'image de la France reste ce qu'elle a toujours été depuis l'ère Meiji : un pays où l'on sait vivre, profiter de ses moments de repos, apprécier la bonne chère, et fabriquer les produits qui permettent de l'apprécier. » FM

Un marché attractif

Venir au Japon nécessite un investissement important, mais toutes les entreprises françaises présentes au Japon tiennent un discours identique : malgré des coûts de démarrage souvent élevés, le Japon reste un marché très attractif par sa taille, sa fiabilité de paiement et ses marges.

Pour réussir au Japon, voici les mots magiques qui reviennent systématiquement dans les paroles de ceux qui ont réussi leur implantation : excellent produit et bonne préparation, service après-vente irréprochable, patience et stratégie à long terme. Sur ce marché solvable de 126 millions de consommateurs, des opportunités demeurent pour toute entreprise qui proposerait une offre d'excellente qualité, innovante et originale.

1- Source Jetro Japan's Total Inward FDI by Country/Region (International Investment position)

Se renseigner sur le marché

Avant votre départ, il est conseillé de profiter des présentations sectorielles disponibles sur le site Internet de Business France au Japon, ainsi que du JETRO.

La CCIFJ présente également des témoignages d'entreprises sur son site et l'*US Commercial Service* (USA) recense de nombreuses études disponibles en ligne. Pour les sociétés japonaises non cotées en Bourse, un consultant peut interroger pour vous les banques de données en langue japonaise².

À ce propos, beaucoup de noms de sociétés se ressemblent en japonais, et plus vous fournirez d'informations à votre correspondant (nom japonais, nom anglais, adresse complète, téléphone), plus la recherche sera facilitée. Les pages web de vos concurrents vous fourniront quelques informations utiles sur leurs produits et marketing, mais beaucoup de sociétés moyennes japonaises ne disposent que d'un site en japonais. Ne sous-estimez pas les conseils précieux pour votre activité sectorielle que vous pouvez obtenir en France en vous rendant dans votre chambre de commerce ou l'organisme d'aide à l'exportation de votre région, au JETRO (Paris) ou à Business France (Paris). Au Japon, Business France est présent à Tokyo et Osaka et la CCIFJ dispose d'un bureau à Tokyo³.

« Avant de se rendre à une négociation, arriver un peu plus tôt et prendre une journée ou une après-midi pour vous rendre sur le terrain ou les lieux de distribution (un grand magasin, un distributeur automobile, ou un salon d'exposition), afin de voir comment sont présentés les produits, les prix, la place qu'ils occupent, la qualité de la présentation, les éléments de promotion sur les lieux de vente, etc. C'est un excellent moyen de se familiariser avec le marché japonais. » **GA**

« Notre prise de renseignements préalables sur les sociétés que nous allions rencontrer nous a permis de travailler efficacement dès les premiers rendez-vous en posant les bonnes questions lors de réunions parfois aussi courtes que protocolaires. Nous avons pu moduler nos présentations en fonction du type de partenaire (technique, commercial, financier) et je pense que cela a aidé à démontrer à nos interlocuteurs le sérieux de notre préparation et de nos motivations pour le marché japonais. » **TC**

À Tokyo, le Centre de Coopération Industrielle Europe-Japon⁴ publie un recueil gratuit de sources japonaises d'information marketing, commerciale, industrielle et technique (*Johogen*). Il met à la disposition du public une bibliothèque où peuvent être consultées de nombreuses publications.

Les salons d'exposition en Europe ou au Japon, dont la liste peut être consultée par région et/ou secteur d'activité sur www.tradefairguide.com, sont aussi des lieux privilégiés pour nouer des contacts avec des partenaires potentiels japonais. Les

2- Notamment en consultant les bases de données de la Teikoku Databank (Cosmos 2 / Snapshot : 1,2 million de sociétés) ou de la Tokyo Shoko Research (TSR-Van 2 / D&B Business Information Report : 1,7 million de sociétés).

D'après la NTA, l'Agence nationale des impôts japonaise, on recense 2,9 millions de sociétés au Japon.

3 - Voir la liste des adresses page 55

4- EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (www.eu-japan.eu/global/)

conseils dispensés dans ce guide doivent pouvoir vous aider à attirer l'attention de clients japonais sur un salon.

Enfin, vos Conseillers du Commerce Extérieurs (CCE), le bureau Business France et la Chambre de commerce et d'industrie française du Japon (CCIFJ) sont à votre disposition pour vous guider vers les bonnes sources d'informations ou les organismes compétents.

Au-delà des informations purement économiques sur le marché japonais ou un éventuel partenaire japonais, mieux vaut s'instruire un peu sur le Japon lui-même. Les Japonais, comme d'autres, sont sensibles à la connaissance que les étrangers peuvent avoir de leur pays. Un détail historique ou géographique du pays, glissé dans une conversation, surprendra positivement l'interlocuteur japonais.

« Autant il est délicat d'interroger un interlocuteur japonais sur des questions personnelles, son salaire, la surface de son appartement, ou l'université de ses enfants, autant il est normal (ce qui ne veut pas dire que cela doit être fait légèrement) de lui demander tout ou presque tout sur sa société et sur sa position dans la société. De leur côté, vos partenaires japonais utiliseront tous les moyens légaux ou quasi légaux pour obtenir sur vous l'information dont ils estiment avoir besoin. » **PB**



S'IMPLANTER



Les étapes d'un projet

Les options juridiques d'implantation

Importateur ou distributeur : il s'agit du moyen le plus simple de faire des affaires dans ce pays ; bonne solution de démarrage à condition de trouver les bons partenaires.

Le bureau de liaison : une forme d'implantation légère souvent utilisée par les exportateurs français vers le Japon. Attention, les bureaux de liaison ne sont pas autorisés à faire de la vente locale ni même de la prospection commerciale ouverte. Cette solution est souvent utilisée pour soutenir et contrôler un distributeur japonais.

La *Kabushiki Kaisha* ou Société par action : la forme la plus pratique d'implantation depuis la réforme du droit des sociétés en mai 2006. Le capital minimum a été réduit à 1 yen et les contraintes sur son fonctionnement assouplies. Cette forme juridique est recommandée dès qu'il y a un flux d'affaires qui nécessite un suivi local.

Trouver des bureaux

Au-delà des questions de prix (pas toujours bon marché), la démarche de recherche de bureaux au Japon est bien balisée, mais comporte quelques contraintes dont il vaut mieux être conscient en amont.

Après le séisme du Tohoku et la catastrophe nucléaire en 2011, la moyenne des prix des loyers de bureaux avait subi une baisse substantielle. Puis en automne 2013, suite à l'annonce des Jeux Olympiques de Tokyo, le marché s'est repris et les loyers

ont commencé à augmenter graduellement jusqu'au printemps 2017. Aujourd'hui, fin 2017, les loyers sont relativement stabilisés, voir suivant les quartiers on dénote déjà des baisses...

À Tokyo, la fourchette basse est d'environ 15,000 yens par mois et par *tsubo* (1 *tsubo* = 3.3m²) et la fourchette haute reste d'environ 50,000 yens par mois et par *tsubo*.

On peut considérer qu'il est possible de trouver un bureau correct situé dans le centre de Tokyo pour un loyer de 20,000 à 25,000 yens par mois et par *tsubo*.

L'agence immobilière est un passage obligé (il en existe une française à Tokyo). Elle prendra un mois de loyer comme honoraires. En général, le locataire doit effectuer un dépôt de garantie de 6 à 12 mois sans intérêt dans le cadre d'un contrat de deux ans renouvelable ; la qualité et la notoriété du locataire peuvent influencer les négociations... et les conditions du contrat. On note par ailleurs le développement de contrats plus longs à durée fixe mais non renouvelables. À l'issue du contrat les locaux doivent être remis dans l'état exact où ils ont été reçus.

La location indépendante de bureaux s'avère parfois trop lourde pour les petites organisations tout juste implantées sur le marché japonais et regroupant moins de trois personnes. Les *Serviced Offices* peuvent alors s'avérer utiles : des places dans des bureaux meublés, des facilités de communication, d'impression et parfois de secrétariat. Là encore les prix varient énormément en fonction de l'emplacement, de la qualité des locaux et des services offerts et peuvent s'étagger de 50 000 à 500 000 yens par mois (voir www.targetoffices.com et www.executivecentre.com).

Indépendamment des fournisseurs spécialisés de bureaux temporaires, des sociétés (en particulier les consultants ou distributeurs) ou des organismes comme le JETRO ou la CCIFJ peuvent fournir des solutions d'hébergement de sociétés.

Recruter au Japon

L'expérience montre que souvent le premier recrutement au Japon doit permettre de nouer une relation de confiance avec les premiers clients et prospects. Vouloir faire bouger les lignes du marché trop tôt comporte un certain nombre de risques qui peuvent handicaper le développement ultérieur de la société.

La maîtrise de la langue et des codes de comportement dans le monde des affaires par exemple pourrait apparaître comme un facteur non-essentiel au succès d'un recrutement. Mais les réactions des professionnels japonais à l'égard d'interlocuteurs mal préparés ne sont généralement pas bienveillantes. S'en tenir aux impératifs linguistiques n'est pourtant pas la garantie d'un recrutement réussi. Par exemple, un jeune diplômé japonais pourrait sembler un profil idéal : l'enthousiasme, des capacités en anglais, la caution d'une université prestigieuse... Mais les universités ne forment que peu les jeunes à la vie en entreprise, d'autant que la formule du stage n'est pas reconnue au Japon.

À l'inverse, le recrutement d'un senior japonais sera probablement bien accueilli par les interlocuteurs de l'entreprise, mais cette opération comporte aussi un risque : un tel employé pourrait vouloir adapter l'offre de l'entreprise étrangère aux canons du marché japonais, et ne pas voir dans sa spécificité une force sur laquelle s'appuyer. À observer les sociétés françaises déjà implantées au Japon, on se rend compte que les

femmes ont, plus que dans les entreprises purement japonaises, la possibilité d'accéder à des postes à responsabilité. Nul doute que leur capacité d'adaptation, leur ouverture d'esprit et la difficulté de recruter des professionnels confirmés japonais y est pour beaucoup.

L'idée la plus courante est que l'employé qui ouvre le bureau doit être un commercial. Ce n'est pourtant pas la seule solution possible : certaines sociétés choisissent de faire appel à un ingénieur ou à un spécialiste du produit à proprement parler pour venir en support de l'importateur/distributeur. Cela évite toute collusion avec le partenaire japonais et apporte une véritable valeur ajoutée, avec en ligne de mire la satisfaction du client.

Il est important de garder à l'esprit que la réactivité est un facteur essentiel dans une relation d'affaires au Japon et la présence dès l'ouverture du bureau d'un employé capable de répondre à toutes (mais vraiment toutes) les questions techniques des clients peut devenir un avantage certain. Pour ce type de fonction, le recours à un Volontaire international en entreprise (VIE) peut s'avérer tout à fait pertinent.

Informations sur le recrutement au Japon : www.ccifj.or.jp/BE

« Ce n'est pas parce qu'un collaborateur parle français ou anglais que la communication sera forcément plus facile : la construction de la pensée peut rester très différente du "modèle" occidental, mais on aura plus de mal à s'en rendre compte. Et l'incompréhension n'en sera que plus importante, si on n'y prête pas attention. » NCA

« Le challenge consistait à identifier un collaborateur japonais qui accepterait à la fois la propension française aux grandes idées ambitieuses et la nécessité japonaise d'exécuter toutes ces grandes idées avec une minutie hors du commun ! » CH

Intermédiaires et partenaires

Intermédiaires - Le Japon reste un pays d'intermédiaires. Il arrive encore fréquemment que les mariages passent par les *nakodo*, amis de la famille ou collègues de bureau, qui jouent les entremetteurs entre les familles. Ils portent la responsabilité de l'authenticité des CV précis des futurs époux, et sont éventuellement tenus responsables de "vices cachés".

De même, il est toujours plus facile d'entamer une négociation d'affaires lorsqu'on a été mis en relation par un tiers. Une relation d'affaires dans votre branche, une association officielle comme la CCIFJ, le bureau Business France au Japon, le JETRO, des prestataires de services (consultants, avocats), ou des rencontres d'importateurs japonais sur des salons d'exposition internationaux (listés sur www.tradefairguide.com) peuvent vous aider à trouver le bon intermédiaire et gagner beaucoup de temps.

« L'intermédiaire n'est pas indispensable, mais il permet souvent de partir du bon pied. S'il s'agit d'un intermédiaire japonais, une obligation morale s'instaure (*giri*), vous lui devrez l'éventuelle réussite de vos négociations, mais c'est un petit prix à payer pour l'entrée dans un réseau de relations d'affaires ; le jour venu, s'il fait appel à vous, sachez

lui être utile en proportion de l'aide qu'il vous aura apportée. Dans un tel système, l'intermédiaire est l'ascenseur qui vous fait gagner du temps. » **MT**

L'avantage de l'intermédiaire est parfois d'arriver en légère position de force. Les entrepreneurs japonais ayant tendance à estimer qu'ils n'ont besoin de personne pour faire leur marché, il est toujours préférable pour la suite des négociations de ne pas arriver en tant que demandeur. L'intermédiaire peut vous aider à créer une telle situation : "Je vais vous présenter une société qui pourrait vous intéresser."

Partenariat - Les avantages sont évidents : rapidité, financement, utilisation d'un réseau de distribution déjà existant. Mais un partenaire est souvent difficile à trouver, du fait que peu de PME japonaises recherchent ce type de relation commerciale. En cas de partenariat, s'entourer de légistes compétents pour la rédaction du contrat, mais se souvenir que le pragmatisme et les relations humaines primeront souvent sur le texte juridique.

Une *shosha* – Maison de commerce (MDC) ou Opérateur spécialisé de commerce international (OSCI) – peut aussi jouer ce rôle de partenaire, en achetant directement au producteur et en s'occupant de toute la distribution.

Avantages : offre un garant économique de poids au Japon, réduit les investissements (la *shosha* joue le rôle de banquier), raccourcit considérablement les délais d'implantation, possibilité de gros contrats.

Inconvénients : hors du circuit de distribution de la *shosha* le produit sera indisponible (il faut donc être sûr que l'on vise la bonne cible), taille minimum requise (les *shosha* privilégient les gros contrats), possibilités de contrôle du produit réduites, difficulté de changer de distributeur (toute rupture risque d'éveiller des doutes sur la fiabilité de votre entreprise).

Les *shosha* sont parfois décriées à cause de mauvaises expériences de producteurs dont les produits n'ont pas été mis en valeur au Japon. Il appartient au producteur d'exiger des précisions sur les plans de commercialisation, à défaut d'un contrat garantissant un revenu minimum.

« Même dans l'euphorie d'une nouvelle relation, prévoyez une porte de sortie dans le contrat d'agent. Evitez le renouvellement automatique et préférez-y un échange de lettres à chaque terme de l'accord pour que celui-ci ne se transforme pas en contrat à durée indéterminée (dont le dénouement peut être coûteux). » **TC**

« Une joint-venture est le plus souvent prédestinée à se faire racheter par l'un des deux partenaires... » **LD**

« La solution pour gagner du temps, le "facilitateur" qui rassure les clients potentiels : souvent un homme d'affaires japonais à la retraite qui a son réseau de correspondants dans son domaine spécifique. » **FM**

« Un proverbe chinois résume bien un aspect important de la relation avec les distributeurs : “Il est plus facile de monter sur le dos du tigre que d’en descendre.” Surtout ne pas se précipiter pour choisir un distributeur ou un agent. » SG

« Comme en France, ces précautions ne sont toutefois pas sans limite. Après plusieurs années de relations commerciales, le non-renouvellement d’un contrat doit être entouré de précautions pour ne pas être jugé abusif. Cela vise en particulier la durée du préavis et la prise en compte des investissements de l’agent s’ils ont été faits à la demande du fournisseur. » LD

« Les *shosha* sont des sociétés de tailles variables, les plus importantes rivalisent avec les grands groupes industriels ou bancaires. Elles jouent le rôle d’agent et sont supposées suivre les affaires pour leurs clients étrangers ; souvent efficaces, parfois incontournables, ces *shosha* permettent d’épargner bien de la peine à des sociétés étrangères, en leur offrant d’entrer de plain-pied sur le marché japonais. Toutefois, le contrôle peut s’avérer difficile à long terme en raison du déséquilibre des forces entre la PME étrangère et la *shosha* géante. » MT

« Un partenariat avec une entreprise japonaise peut être positif dans le cadre de l’élaboration d’une stratégie de développement asiatique, en bénéficiant de l’expérience japonaise dans la région. » HMB

Prise de participation et rachat – L’option de racheter une société japonaise était traditionnellement peu réaliste pour des questions essentiellement culturelles. Toutefois des exemples récents grands ou petits ont montré que cette approche était devenue possible même si elle reste un chemin semé d’embûches. Dans bien des cas l’opération s’effectue en deux temps en passant par un stade de joint-venture où les deux parties apprennent à se connaître et à travailler ensemble et peuvent ensuite sauter le pas sans prendre de risques inconsidérés de part et d’autre.

Protection : marques et brevets

Brevets - Pendant 30 ans, le Japon s’est efforcé de perdre son image de prédateur de technologies étrangères. Il y est aujourd’hui largement parvenu. Les normes et délais de dépôt sont pratiquement identiques à l’Europe, excepté pour le domaine de la médecine. Pour les entreprises étrangères, les principales difficultés résident dans le haut niveau d’exigence des critères de brevetabilité, qui, sans être discriminatoires, rendent plus difficile l’enregistrement. La traduction en japonais (obligatoire), langue qui ne se prête pas toujours bien à l’expression scientifique, peut aussi poser problème. Le dépôt de brevet seul ne suffit pas ; le déposant doit faire une demande d’examen dans les 3 ans suivant le dépôt. Cette période peut être mise à profit pour apprécier l’intérêt de poursuivre la demande ou non en fonction de l’évolution des techniques concurrentes ou du marché. La validité de 20 ans du brevet est cependant comptée à partir du dépôt.

« Les entreprises japonaises déposent assez systématiquement leurs inventions et s'attendent à ce que leurs partenaires fassent de même, ce qui n'est pas toujours en phase avec la politique plus sélective des entreprises françaises. » LD

« Le risque de contrefaçon n'est plus aujourd'hui un alibi à l'inaction sur le marché japonais : la protection est assurée grâce à des tribunaux spécialisés en propriété intellectuelle, et des procédures spécifiques d'arbitrage permettent dans bien des cas d'aboutir à des résultats rapides et à moindre coût. » LD

Marques - Comme en France, le droit de marque est accordé au premier déposant. Les tentatives d'usurpation par des tiers sont plus rares aujourd'hui. Le plus grand risque réside en réalité dans l'impossibilité de déposer une marque devenue similaire à une marque déjà enregistrée par l'effet de la transcription en syllabaire japonais.

Dessins - La protection des dessins au Japon est comparable à ce qui existe en France. Les difficultés viennent essentiellement des coûts prohibitifs pour ceux qui souhaitent protéger des dessins par dizaines (mode, bijouterie, etc.).

Contrefaçons de marques et importations parallèles - Aujourd'hui, les victimes de contrefaçon peuvent raisonnablement compter sur l'assistance de la police et des douanes, même si cela exige de passer par des procédures rigoureuses, sinon pointilleuses. Les importations parallèles sont autorisées (*discounters*) et peuvent constituer une menace dissuasive pour celui qui investit lourdement dans le lancement d'une marque. Elles sont aussi parfois utilisées pour couvrir des trafics de contrefaçons que l'on retrouve aujourd'hui fréquemment sur les sites Internet.

« Les entreprises étudient systématiquement les brevets déposés afin de les contourner en faisant de la conception stratégique (*design around*). Mais est-ce une spécificité japonaise ? » TC

« Le dépôt de sa marque est un préalable absolu au démarrage de toute affaire au Japon. » LD

« Le syllabaire japonais (*kana*) est relativement pauvre pour transcrire les mots étrangers. Ainsi ALFOS et ARVOS ont été jugés similaires par le Bureau des brevets japonais, de même que BALK et VOGUE ! Aujourd'hui le Bureau des brevets reconnaît les équivalences de transcriptions entre l'alphabet romain et le syllabaire japonais. Il reste néanmoins prudent de déposer en *katakana* avec l'alphabet latin conjointement ou séparément. » LD

« Le dessin déposé doit être nouveau, comme ailleurs, mais la capacité des examinateurs à découvrir des antériorités dans des catalogues oubliés est souvent surprenante. » LD

Droits d'auteur et logiciels - La loi japonaise sur les droits d'auteur, qui couvre aussi les logiciels (sauf cas exceptionnels), est proche de la loi française. Le droit d'auteur est acquis par le simple fait de sa divulgation sans nécessité de procéder à un

enregistrement. En revanche, la durée de protection est limitée à 50 ans, à compter du décès de l'auteur.

Réglementations

Depuis une quinzaine d'années le marché japonais s'est considérablement ouvert, et l'on peut dire, à de rares exceptions près¹, qu'aucune barrière douanière ou juridique ne gêne l'exportation vers le Japon. En revanche, il faut bien souvent s'armer de patience, et de ténacité, pour ne pas se décourager dans le parcours d'obstacles que représentent les arcanes de la réglementation japonaise. Différents facteurs concourent à la complexité des réglementations en vigueur, comme des normes de sécurité locale particulières et plus contraignantes (tests spécifiques à effectuer au Japon par exemple) que les normes internationales (ISO CE/EN). De plus, traditionnellement l'administration japonaise s'est toujours reposée sur les industriels eux-mêmes pour définir les réglementations, avec pour conséquence, outre un avantage substantiel pour lesdits industriels cherchant à protéger leur marché, une dilution des responsabilités dans des textes législatifs souvent peu explicites et sujets à interprétation. Pour connaître les règlements administratifs (par exemple sur l'étiquetage) inhérents à chaque domaine, Business France constitue une première étape indispensable.

Des consultants au Japon pourront aller plus loin, mais il est conseillé aux exportateurs de s'investir le plus possible personnellement dans la compréhension des réglementations en vigueur, ce qui leur permettra le cas échéant de modifier leurs produits, ou de les décliner plus facilement une fois la licence d'importation obtenue.

« Dans certains domaines comme l'espace et la défense le Japon utilise abondamment le label secret défense qui le dispense de se soumettre aux règlements de l'OMC. Dans cette situation, même les spécifications des appels d'offres demeurent confidentielles et donc totalement inaccessibles à une société française non parrainée par un intermédiaire japonais reconnu. » SG

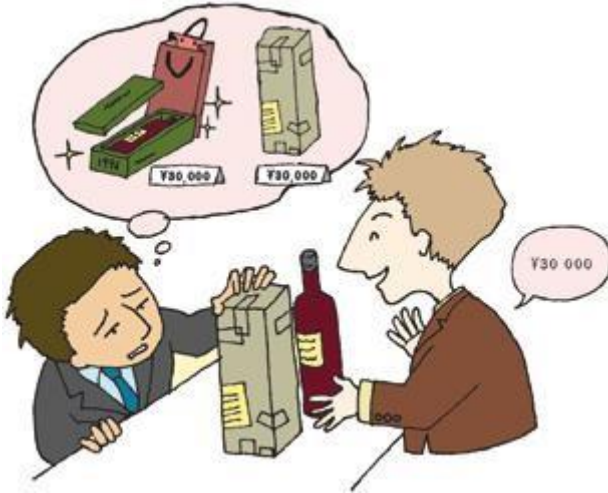
« L'importation ponctuelle d'un produit nécessite un effort de longue haleine. L'avantage, c'est qu'une fois franchies toutes les étapes administratives pour obtenir sa licence d'importation, on est pratiquement assuré de ne pas trop souffrir de la concurrence étrangère ! » RC

« Il est important de connaître soi-même la réglementation japonaise plutôt que de faire entièrement confiance à un importateur local. En cas de procédure d'adaptation, ou de déclinaison future d'un produit, le fait de bien connaître soi-même les procédures japonaises peut déboucher sur des économies de coûts ou des stratégies mieux évaluées. » RC

1 - Pharmacie, médical, défense, viandes... À titre d'exemple, le marché du matériel de défense reste la chasse gardée des Etats-Unis.

Les prix

Il est indispensable de pratiquer une politique tarifaire précise (tarifs exportation, etc.) avant d'arriver au Japon, et des consultants peuvent vous apporter une aide spécifique dans ce domaine.



Au Japon les prix sont très souvent fixés en fonction du marché et les coûts de production calculés en proportion, et non l'inverse. Il n'est pas possible d'imposer un prix de vente, seulement un prix "conseillé", et il faut bien se renseigner sur les remises pratiquées et les marges attribuées aux distributeurs, qui varient selon les secteurs.

Il n'y a pas d'augmentation annuelle automatique des prix, car les distributeurs comptent naturellement sur les gains de productivité pour éponger l'éventuelle inflation des matières premières ou des taux de change.

Enfin, il ne faut pas oublier les spécificités du marché nippon pour calculer ses prix : coûts de distribution importants, emballages spécifiques, contrôles de qualité plus poussés et donc plus coûteux, etc.

« Il est important de bien se renseigner auprès de spécialistes pour cibler correctement le marché : un produit pas assez cher peut être un handicap au même titre qu'un produit trop cher. » TC

« Au moment de calculer ses barèmes, il est important de tenir compte du fait que le détaillant japonais s'attendra bien souvent à une remise significative. De là à en déduire qu'il faut augmenter préventivement ses prix... » SG

« Dans mon domaine, le diagnostic in vitro et autres dispositifs médicaux, ainsi que les produits vétérinaires, les prix sont fixés au lancement du produit en fonction de la concurrence. Il n'y a ensuite aucune augmentation de prix tout au long de la vie du produit, ce qui n'est pas toujours facile à expliquer à son siège social. Lorsque la concurrence se fait intense, la baisse de prix peut être rapide. Seule une modification du produit pour des performances supérieures peut justifier une augmentation de prix. Par rapport au marché européen ou américain, les prix sont souvent très élevés, ce qui peut sembler alléchant pour un siège social étranger non averti. C'est oublier les coûts importants de "japonisation" : mise aux normes locales, contrôles de qualité spécifiques au Japon, critères drastiques de qualité visuelle (aspect), emballage, coût de la distribution, etc. Les marges mirobolantes dont on a pu rêver se rétrécissent rapidement et l'on est bien content de vendre au prix japonais pour parvenir à une rentabilité normale... » ML

Documents de présentation

La culture d'entreprise au Japon pousse au partage de l'information et non à la rétention sélective comme dans beaucoup de nos entreprises occidentales. Il est recommandé de toujours laisser un document à tous les participants en fin de réunion (ils sont nombreux). Ces documents doivent être au minimum rédigés en anglais, mais il est recommandé d'avoir une synthèse en japonais. Le français est à proscrire (excepté dans certains domaines de l'industrie de luxe, mais même là les documents de présentation de votre société devront être en anglais ou japonais). Un site Internet de votre société est également nécessaire, avec impérativement une version anglaise sinon japonaise tenue à jour.



Bien préparer sa documentation... en langue japonaise

Tout ce que vous laissez à vos interlocuteurs sera analysé, disséqué, étudié de fond en comble, il est donc indispensable d'être très précis, et de prévenir vos partenaires des moindres changements dans les caractéristiques de vos produits (attention aux plaquettes périmées).

Une règle générale à suivre consiste à apporter le plus de précisions possible sur votre entreprise et vos produits, et rester simple dans la présentation (évités par exemple toute exhibition trop fanfaronne ou des polices de caractères originales qui augmentent la difficulté de lecture).

« Une plaquette rapidement mise en page depuis votre hôtel sera immédiatement repérée ! Soyez professionnel, valorisez vos produits et faites preuve d'originalité afin d'étonner vos interlocuteurs : une présentation Powerpoint et la remise en fin de séance d'une clef USB à chaque participant de la présentation laissera une bonne image de votre entreprise. » **GA**

« Il est primordial avant de se rendre au Japon de préparer un ordre du jour afin de savoir exactement ce qui va être évoqué, savoir par exemple s'il s'agit simplement d'une présentation, ou si les Japonais, déjà au fait de votre produit, s'attendent à négocier les termes d'une vente. De plus, il vaut mieux valider avec ses interlocuteurs les différents rôles de chacun si des préparations particulières sont nécessaires, comme la traduction. » **AB**

« C'est une bonne idée une fois rentré en France de relire les documents que vous aurez remis vos interlocuteurs japonais et d'envoyer une lettre de remerciements. Cela montrera l'intérêt que vous portez à la société japonaise avec laquelle vous envisagez de travailler, et vous en profiterez pour demander à vos interlocuteurs s'ils souhaitent obtenir plus de précisions sur votre propre entreprise. » **NL**

« Il faut faire très attention à la qualité de la traduction japonaise, écrite et orale. Faire valider les documents et l'interprète par un Japonais qui connaît le secteur et si possible votre produit. En effet, on trouve beaucoup de traducteurs de niveau très moyen, capables de traduire des conversations de salon mais qui sont perdus au premier mot technique. Or votre interlocuteur japonais ne montrera en rien son étonnement face à une traduction inique, voire ridicule et vous aurez perdu toute crédibilité sans même vous en rendre compte. » **SG**

Internet et nouvelles formes de commercialisation

Les ventes sur Internet ont dépassé, dès 2009, celles en grands magasins. Ce fut un tournant historique et inéluctable dans l'histoire du commerce au Japon. C'est aussi un fait à prendre en compte pour certaines marques étrangères qui ont fait pendant plusieurs décennies des grands magasins l'alpha et l'oméga de leur politique de distribution dans l'Archipel. Cette évolution est le résultat d'une évolution en douceur des habitudes de consommation des Japonais : une grande affinité technologique, des transactions sécurisées, des messageries d'une efficacité redoutable...

L'un des symboles de ce succès du commerce en ligne au Japon est Rakuten : cette galerie marchande virtuelle a su, au cours des années 2000, s'imposer comme un géant de l'Archipel, capable de proposer tout type de produit, de l'épicerie de base à

l'automobile. Le marché intérieur japonais a nourri le développement de l'entreprise, et lui a servi de rampe de lancement pour son développement international.

Notons aussi le succès d'acteurs comme Groupon ou Pompare, deux sites d'achats mutualisés très utilisés au Japon. Pourquoi ces sites sont-ils si populaires ? La chasse à la réduction est pour de nombreuses ménagères un sport pratiqué à haute dose, au quotidien. Internet ne représente pour elles qu'un nouveau terrain de jeu !

Le succès du commerce électronique lié aux modes de consommation a son pendant : celui des réseaux sociaux qui s'appuient sur la forte tradition du bouche-à-oreille. Ils trouvent ici de nombreuses expressions, et les entreprises y sont forcément présentes, mais de manière plus ou moins volontaire : tout se commente, se note, se classe...

Aussi faut-il adopter une démarche proactive afin de tenter de tirer le meilleur parti des réseaux sociaux japonais. Depuis son lancement en 2011, l'application de messagerie et réseau social **Line** bat tous les records avec 62 millions d'utilisateurs Japonais actifs. Les nouvelles fonctionnalités de Line permettent de suivre l'actualité, de télécharger de la musique, d'appeler un taxi et même de trouver un travail à mi-temps. Line est aussi devenu un outil essentiel pour la communication des entreprises au Japon. **Tweeter** comptait en 2017 40 millions d'utilisateurs majoritairement jeunes. La moitié des 26 millions d'utilisateurs de **Facebook** ont entre 20 et 30 ans, et un tiers entre 40 et 50 ans ce qui en fait un réseau social plus professionnel car les Japonais sont souvent amis avec leurs collègues. Enfin, la popularité d'**Instagram** croît fortement chaque année et le réseau social compte plus de 12 millions d'utilisateurs.

Internet, on l'aura compris, répond au Japon à des logiques proprement japonaises. L'adaptation du site de commerce en ligne n'en est que plus cruciale : effectuer une simple traduction d'un site français, c'est prendre le risque de laisser passer les consommateurs sans réussir à les attirer. L'architecture même du site doit prendre en compte la façon dont les Japonais naviguent, recherchent des informations, évaluent les produits, etc. Dire qu'au Japon on ne communique qu'en japonais, n'est pas suffisant : c'est pour les Japonais tels qu'ils sont qu'il faut se positionner !

Autre élément à prendre en compte : la navigation sur l'Internet mobile. Elle représentait le tiers des flux, portée notamment par une jeunesse qui souvent ne dispose pas d'ordinateur, ni d'adresse email classique. L'Internet mobile est largement répandu au Japon depuis le début des années 2000. Un grand nombre de services et de contenus ont vu le jour : des romans rédigés par des utilisateurs de téléphones portables pour leurs congénères, la possibilité de réserver des consultations médicales (en visionnant l'affluence dans la salle d'attente en temps réel) ... et d'acheter en ligne, à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, dans le métro ou dans son lit, voire son bain ! En 2017, 53 millions de Japonais se connectaient aux réseaux sociaux depuis leur mobile et depuis 2013 le Japon est le premier marché mondial pour les applications mobiles.

La téléphonie de 4^{ème} génération a fait son entrée dans l'Archipel dès 2011. Elle permet d'augmenter le débit à des valeurs proches de celles que l'on connaît avec la fibre optique. En tant que telle, elle facilite l'accès à des contenus plus volumineux (films en HD par exemple) sur son portable. Cette technologie influence directement

l'évolution de la télémédecine ou les jeux interactifs en 3D et le potentiel qu'offrent les infrastructures japonaises est immense. Les opérateurs doivent fournir à leurs abonnés des contenus toujours plus originaux, pratiques... Autant de besoins que des fournisseurs étrangers peuvent satisfaire, pour peu qu'ils soient innovants et adaptés aux canons japonais. D'un point de vue plus prosaïque, la téléphonie de 4^{ème} génération permet de créer des sites de qualité y compris sur téléphone portable, et de faciliter la mise en œuvre d'une politique marketing qualitative.

De plus, le Japon entend démontrer lors des Jeux Olympiques de Tokyo en 2020 son savoir-faire technologique en proposant la 5G aux touristes. Et c'est pourquoi les trois principaux opérateurs japonais ont commencé à tester la 5G dès 2017². Une 5G opérationnelle ouvrira de nouvelles perspectives dans de nombreux secteurs comment l'e-santé, les maisons connectées, et la circulation autonome.

Toutes ces particularités indiquent que l'improvisation est à exclure dans toute démarche liée à l'Internet au Japon – comme pour le reste d'ailleurs. Les grandes agences telles Dentsu ou Hakuodo ont compris qu'elles doivent prendre le virage de la communication et du commerce par Internet, et proposer des solutions innovantes à leurs clients. D'autres agences, légères et très spécialisées apparaissent sur le marché et proposent à leurs clients des campagnes et sites adaptés à la réalité japonaise du commerce en ligne.

Évoluer sur Internet au Japon requiert un certain nombre de précautions à ne pas négliger : l'utilisation des informations personnelles est régulée avec une grande sévérité, à tel point que deux entités d'un même groupe n'ont parfois pas le droit de se transmettre des données sur leur clientèle. Les CRM ont ainsi leurs limites qu'un conseiller juridique vous aidera à tracer, pour votre plus grand bien ! Si ces réglementations peuvent apparaître comme des entraves au développement d'une base de clientèle importante, ne pas respecter les standards locaux revient à prendre de grands risques... Et à remettre en cause le développement à terme de l'entreprise sur le sol japonais.

La négociation

La ponctualité

Le Japon est le pays des trains qui partent et arrivent à l'heure, et pas simplement les *Shinkansen*, les TGV locaux. À part à l'hôpital, l'exception qui confirme la règle, les Japonais n'attendent pas. Arriver à l'heure, c'est-à-dire avant l'heure car deux minutes après c'est déjà en retard, va donc de soi en toutes circonstances. Partir en avance est une habitude qui

À ne pas faire

« **S'énerver** avec ses collaborateurs japonais qui prennent une marge de temps excessive pour arriver en avance à un rendez-vous. » GB

« **Annuler un rendez-vous** pris de longue date, c'est le meilleur moyen de commencer du mauvais pied. » GA

2 - Numerama, article du 11 juin 2017, Au Japon, on teste déjà la 5G pour les JO de 2020

permet d'anticiper tout incident. Arriver en retard à un rendez-vous d'affaires est le meilleur moyen, quelles que soient les excuses invoquées, de témoigner d'un certain degré de mépris pour la personne que l'on fait attendre. Comme nous le verrons dans d'autres sections du guide, la ponctualité ne se limite pas à l'heure d'un rendez-vous. Les livraisons doivent arriver à l'heure, les étapes d'un projet respecter le calendrier défini à l'avance.

« Nous avons essayé un nouvel agent de livraison pour nos clients (nettement plus économique). Expérience de courte durée : l'entreprise arrivait régulièrement chez nos clients avec un retard de 10 à 15 minutes sur l'horaire prévu... Inacceptable bien sûr. » GB



En retard ? Une insulte pour celui qui attend.

Les cartes de visite

L'échange de cartes de visite (*meishi*) est un rituel au Japon. Le but de cet échange est d'acquérir le maximum d'informations sur les personnes avec qui l'on va entamer une conversation, qu'elle soit d'affaires ou non.

D'où le soin qu'il faut prendre dans la précision des titres, et également dans leur traduction (les *meishi* sont bilingues pour le business international) afin que votre interlocuteur soit précisément renseigné sur votre statut hiérarchique.

D'où également le respect que l'on doit apporter au maniement des cartes de visite, puisque la personne qui vous remet la sienne se met un peu à nu symboliquement.

D'où également la petite cérémonie entourant l'échange des cartes. Il est habituel de remettre sa carte en la tenant des deux mains pour la présenter à l'endroit à votre interlocuteur, qui lui-même l'acceptera des deux mains, en s'inclinant légèrement. Celui-ci prendra un certain temps pour la lire, afin de savoir qui vous êtes, et vous en ferez autant.

Une fois les présentations faites, vous pouvez disposer au plus près de vous, sur la table par exemple, les cartes de vos interlocuteurs, comme aide-mémoire pour savoir à qui vous vous adressez.

« Ne pas tendre sa carte de visite revient à insulter le partenaire : il pense qu'on ne le prend pas en considération. » **FM**

« N'hésitez pas à faire traduire le recto en japonais, parfois la version anglaise est simplifiée sur les cartes de visite : en japonais le titre précise le département et le niveau hiérarchique tandis qu'en anglais tout le monde est bien souvent manager, sans plus de précisions. » **PB**



Le rituel du *meishi* : un must !

« Pour que mes interlocuteurs sachent que je reste français même si je m'adresse à eux en japonais, je recueille leur carte de visite des deux mains, à la japonaise, mais je leur serre aussi chaleureusement la main, à la française. » **TC**

« Le Japonais est un "*homo hierarchicus*". Le sens de la hiérarchie est quasiment inné chez lui. » **HMB**

À ne pas faire

« Traiter le sujet des cartes de visites comme mineur, tel ce Français prenant son paquet de cartes et les distribuant... comme pour une partie de bridge ! Le client m'en reparle depuis 10 ans. » **GB**

En fin de réunion, rangez soigneusement ces cartes. Les oublier constituerait un affront ! Les cartes de visite permettent de se confectionner de véritables annuaires personnels, grâce à des classeurs à pochettes translucides disponibles dans toutes les papeteries. Le *meishi-ire*, porte-carte, généralement en cuir, constitue l'accessoire indispensable pour collecter les cartes de visite et éviter de les disperser.

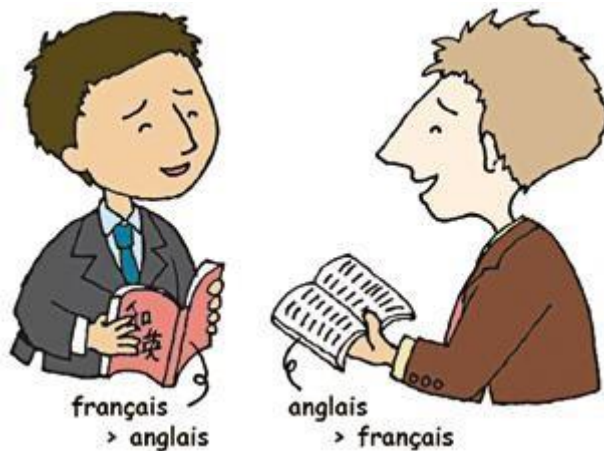
La communication

Langues

La langue japonaise requiert un long apprentissage, difficile pour un Européen du fait de son éloignement linguistique : aucun des repères familiers dans le vocabulaire, l'écriture ou la syntaxe, comme c'est le cas quand on apprend une langue indo-européenne, ne permet de progresser rapidement.

L'anglais, langue des affaires internationales au Japon et dans le reste de l'Asie, reste préférable à un japonais hésitant, il faut cependant tenir compte de plusieurs facteurs. Il faut savoir que les plus petites entreprises ne possèdent pas forcément de staff parlant la langue de Shakespeare.

« Les exemples sont légion de malentendus graves causés par la difficulté de passer du japonais à une langue indo-européenne. Ainsi en pleine crise du textile, Eisaku Sato, Premier ministre japonais de 1964 à 1972, répondit au président américain Nixon qui lui demandait de réduire les exportations japonaises : "*Zensho shimasu*", traduit littéralement par : "Je ferai du mieux que je peux". Nixon a pensé que cela signifiait : "Pas de problème je m'en occupe" quand la partie japonaise avait plutôt voulu dire : "Je m'en occuperai mais je ne garantis rien, parlons d'autre chose." ! » TC



Parler un bon anglais, à défaut du japonais : un minimum !

D'autre part les subtilités de l'anglais ne sont pas toujours suffisamment maîtrisées par les partenaires japonais pour des discussions juridiques ou techniques. Il est donc recommandé de faire appel à un interprète lors d'une première négociation, à moins d'être sûr que vos interlocuteurs maîtrisent parfaitement l'anglais (et vous de même).

Cet interprète, il est nécessaire de le former au vocabulaire de votre entreprise, aux subtilités des termes techniques que vous employez couramment et qu'il sera très délicat de traduire dans une langue qui ne fait pas appel aux racines grecques et latines dans les mots nouveaux.

Il est probable que des termes anglais japonisés seront utilisés, il faut simplement s'assurer qu'il n'y a pas de confusion.

« Mieux vaut un discours précis et des phrases courtes évitant les développements longs (donc dangereux) ; être brillant n'est pas toujours une qualité au Japon où l'on recherche davantage l'efficacité. » **HMB**

« Plonger dans la langue japonaise permet de découvrir, avec le temps, un peu de la sensibilité japonaise. On découvrira ainsi les subtilités des excuses. *Sumimasen* qui signifie à la fois "pardon", "s'il vous plaît" et "merci". *Itsumo sumimasen*, "excusez mon impolitesse répétée !". Ou encore *Shitsurei* qui suivant l'intonation veut dire "désolé !" ou "quel grossier personnage !". » **PS**

« Beaucoup d'interprètes hésiteront à traduire littéralement un propos qui leur paraît choquant, afin de ne pas offenser l'interlocuteur. » **TC**

Raisonnement

Imbibés de l'héritage de Descartes, nous sommes habitués à un raisonnement développé (thèse, antithèse, synthèse) et à un esprit synthétique, en affaires comme ailleurs. Les jeunes Japonais, contrairement aux français, ne pratiquent à aucun moment de leur scolarité ce que nous appelons la composition, dissertation ou essai. Ce qui ne veut pas dire que leur raisonnement ne soit pas méthodique.

Mais la démarche intellectuelle japonaise fonctionne en quelque sorte par cercles concentriques ou en spirale. On cerne le problème en l'abordant de toute part, par petites touches. Ce n'est pas la hiérarchie des arguments qui compte mais les arguments eux-mêmes. On ne cherche pas forcément à les ranger dans un ordre précis, par souci de logique ou beauté de l'argumentation logique, car ce qui importe ici c'est le dénouement, la conclusion.

Le raisonnement japonais tient plus du *haïku*, qui s'illumine au dernier vers, que de la fable de La Fontaine dont on goûte la progression logique avant même d'en connaître la morale finale.

« En expliquant, on perd souvent son pouvoir... Restez concis et ne donnez des explications précises que si elles vous sont demandées ! » **FM**

« Attention à tout ce que disent vos interlocuteurs ! Des demandes de conseils peuvent être des ordres implicites ! » **FM**

« Ce n'est pas parce qu'on a un raisonnement logique qu'on a raison. Il m'est arrivé plusieurs fois à la fin d'une présentation de m'entendre dire : "Votre raisonnement est parfaitement logique mais nous ferons quand même autrement". L'aspect logique n'est

qu'un élément dans le processus de décision. Ici les rues n'ont pas de nom, les immeubles sont numérotés dans l'ordre de leur construction, tout cela n'est pas logique mais les Japonais y sont habitués et estiment qu'il en va très bien ainsi. » SG

« Quatre règles pour éviter les quiproquos :

- 1- Ne jamais considérer que votre interlocuteur a parfaitement compris et ne pas hésiter à répéter la même chose sous un habillage légèrement différent.
- 2- Après toute discussion qui semble permettre de faire quelques progrès, formuler par écrit les points essentiels sans qu'il s'agisse d'un contrat.
- 3- Parler lentement en évitant les mots compliqués.
- 4- Laisser l'interlocuteur parler et ne jamais tomber dans la tentation de devancer ses propos, même si l'on a le sentiment de deviner où il veut en venir. » CR



Dans une réunion, celui qui est le plus discret est souvent le chef hiérarchique

Consensus et *nemawashi*

On a beaucoup parlé du Japon comme d'une nation terne où tout le monde penserait la même chose, où le consensus régnerait. En réalité, on pense souvent au consensus sans s'interroger sur les moyens employés pour parvenir à cet accord ; en matière de négociation c'est le *nemawashi*, une méthode de préparation de la décision de groupe. Elle consiste à informer tous les échelons concernés par une négociation (service financier, production, distribution, etc.) afin de parer à toutes les éventualités, et aussi, accessoirement, afin de diluer les responsabilités en cas de problèmes futurs. Des dizaines d'ouvrages³ ont été écrits sur le management à la japonaise, tantôt paré de toutes les vertus, tantôt décrié. Pour le négociateur étranger, il n'est pas nécessaire d'entrer dans les arcanes du consensus à la

3 - Voir bibliographie page 63

japonaise pour pousser son produit, il faut simplement se souvenir que la négociation à l'américaine, avec signature d'un précontrat en quelques jours, est complètement irréaliste dans l'Archipel. La méthode japonaise a en effet pour inconvénient d'être souvent très longue, mais en revanche elle possède l'avantage appréciable, une fois le consensus trouvé, de déboucher sur une exécution très rapide. Prévoyez donc une phase longue de négociation, souvent plusieurs rencontres, mais profitez également de cette phase pour vous préparer. C'est une bonne idée, malgré le coût engendré, de venir négocier au Japon avec les responsables de votre entreprise concernés, une manière de montrer l'importance que vous accordez à ce projet (vos interlocuteurs japonais seront souvent en nombre également), et surtout, de ne pas être pris au dépourvu lorsque la partie japonaise aura donné son feu vert. Une condition toutefois à cette arrivée en nombre au Japon : bien préparer votre dossier car vos interlocuteurs japonais seront prompts à déceler la moindre discorde, lorsque vous vous mettez subitement à parler français entre vous au lieu de répondre à leurs questions !

À savoir : si la compréhension du projet est incomplète, voir si le projet n'a pas été totalement accepté par l'entreprise japonaise, attendez-vous à des retards d'exécution interminables, qui sont en définitive l'expression d'un désaccord...

« Autant le Français est capable de décisions sur-le-champ, autant le négociateur japonais ne le peut pas toujours. Mais, inversement, il arrive que lorsque les Japonais prennent la décision de lancer un produit, la partie française, soudain surprise par la rapidité d'exécution japonaise, ne soit pas prête, le négociateur français n'ayant pas demandé l'aval de son directeur financier... » **TC**

« Vos interlocuteurs profiteront parfois de ce que vous comprenez que le processus de décision est long au Japon, ou vous ferons croire que tout serait parfait dans l'accord s'il n'y avait l'opposition du département logistique que vous n'avez jamais rencontré. À vous d'aller au-delà des apparences, en abordant la société par le bas comme par le haut. » **PB**

« Le goût des Japonais pour l'établissement de relations humaines harmonieuses les conduit à donner au début des délibérations davantage d'importance que leurs interlocuteurs occidentaux, à des conversations informelles dont l'objectif est de créer un climat de confiance (sont alors évoqués les lieux communs tels que le voyage, les conditions d'hébergement, la météo, des connaissances communes, etc.). Prêtez-vous au jeu afin de créer un courant de sympathie. » **LD**

Le silence ou l'économie de communication

Au Japon, le silence occupe une place de choix dans la communication. Un silence qui signifie écoute de l'autre. Parfois il s'agit d'une stratégie, laisser parler l'autre, car celui qui parle s'expose davantage que celui qui écoute. Contrairement à nos habitudes où c'est souvent celui qui parle le plus fort ou le plus longtemps qui s'impose, dans une conversation japonaise chacun reçoit son temps de parole, et l'on prend le temps d'écouter chacun. Les discussions enflammées laissent les

Japonais perplexes. Il est donc recommandé de ne pas monopoliser la parole plus d'une ou deux minutes lors d'une négociation, et de laisser s'exprimer vos interlocuteurs. Ne vous laissez pas aller à des explications sans fin sous prétexte que vos interlocuteurs vous posent une question, soyez concis et tâchez toujours de redonner la parole : vous en apprendrez ainsi autant sur eux qu'ils en apprendront sur vous.

Les Japonais observeront vos gestes, vos regards, tout le langage de votre corps en même temps qu'ils écouteront votre discours. De même que le bavardage est souvent associé à la féminité (!), les hommes font plutôt économie de gestes lorsqu'ils parlent : une gestuelle un peu trop expansive risque de mettre les Japonais mal à l'aise, tout au moins dans la première phase de vos relations.

« Le Français est connu pour parler énormément et cela agace parfois. » FM

« Une bonne attitude consiste à exposer brièvement son projet, puis à demander, de manière très japonaise, ce que vos interlocuteurs en pensent. Ainsi ils seront en quelque sorte obligés de sortir du bois, de s'exposer, et vous ne monopoliserez pas la parole. » TC

« Les Français ont parfois un avis sur tout. Les Japonais qui sont pragmatiques, prudents et méticuleux ne s'exprimeront que sur des sujets qu'ils connaissent parfaitement. » FM

« Dans une négociation, au Japon comme en Chine, une seule personne s'exprime au nom de son groupe. Pas de cacophonie où tout le monde ajoute son grain de sel, discipline absolue, un porte-parole dans chaque camp ! » HMB

L'attitude

La modestie

Sadô ou l'art du thé, enseigne, en plus de la recette d'un bol de thé, une véritable leçon d'étiquette, un code de conduite et de comportement en société. Le principe de ce qui est connu sous le nom de *tatémaé* est que les bonnes intentions ne suffisent pas pour procurer à ses hôtes un réel sentiment d'hospitalité et d'harmonie qui ne peut être assuré qu'à travers un rituel minutieux.

Tous les Japonais ne sont pas, loin s'en faut, des virtuoses de *sadô*, mais le sentiment de modestie, inhérent au *tatémaé* est partagé par tous. Cette pratique veut que l'on réprime le *honné* (intentions réelles) pour se comporter de la manière la moins offensante, quitte à friser parfois l'hypocrisie.

Vos interlocuteurs japonais, au cours de négociations laisseront rarement percer leurs sentiments personnels, vous ne devinerez probablement rien de leur personnalité. Agissez de même, soyez modeste dans vos propos, ne laissez jamais poindre la moindre arrogance ou irritation dans votre voix : à de rares exceptions près (voir "La troisième mi-temps", page 46), exhiber ses sentiments est un signe de manque de maîtrise de soi et, par conséquent, un témoignage de faiblesse, surtout en affaires.

« L'attente du partenaire japonais ne sera pas de savoir ce que son interlocuteur pense au fond de lui-même de la situation, mais de recevoir la réponse objective appropriée, en fonction du contexte. Dans ce cadre policé, l'expression des sentiments conduit le plus souvent au résultat inverse. S'il s'agit de convaincre, d'impressionner ou de faire plier, le partenaire japonais sera rarement sensible à l'expression de la colère ou de l'indignation, quelles que soient les circonstances... » LD

« Ne pas oublier que nous sommes chez Confucius. Toute relation est fondée sur les rapports de force. La société est verticale et le demandeur est au bas de l'échelle. Même si l'on est premier dans son domaine, rester modeste. Sans dénigrer votre produit, toujours donner au partenaire le sentiment qu'il en sait plus que vous ! » FM

« Nous avons reçu la commande d'une grosse pièce de forge pour un rotor de centrale, qui devait être livré ébauché à certaines cotes. Catastrophe, lors de l'ébauche, les cotes sont dépassées. Le client japonais accepte de recevoir le rotor tel quel, mais demande une indemnité de plusieurs millions de yens pour la révision de ses plans. Paris me demande si l'on peut négocier. Je réponds : "Non, on accepte le deal en disant *sumimasen* (pardon) et on envoie un responsable de Paris présenter des excuses". Six mois plus tard le client nous passe une deuxième commande de pièce de forge parce que nous avons su dire *sumimasen* et avons joué le jeu. Cela nous a permis d'éponger le coût de l'indemnité et de rester en bon terme avec le client... » SE

La confiance

Le Japon est le pays de la parole donnée. Elle prime souvent sur tous les contrats, quelquefois de manière caricaturale, comme lorsque des dirigeants qui ont trompé la confiance de leurs actionnaires, employés ou électeurs, s'inclinent profondément pour présenter leurs excuses, souvent sincères.

La confiance (*shinrai*) est un ingrédient essentiel aux relations interpersonnelles ou professionnelles, et pourtant, on ne peut pas dire que les Japonais soient des gens naïfs prêts à se livrer au premier venu sur la base d'une apparente gentillesse. Celui qui est hors du champ relationnel (*soto*) est au contraire vu avec méfiance, quelles que soient ses qualités.

Au contraire, celui qui est dans le champ relationnel (*uchi*) se voit accorder une confiance à long terme, qui s'apparente alors à un devoir. La bonne nouvelle c'est que le groupe relationnel est élastique : pour être admis, il faut être présenté, parrainé en quelque sorte, par une personne appartenant à ce groupe.

La première porte n'est pas toujours simple à ouvrir, mais le jeu en vaut la chandelle. En retour, le potentiel de confiance dont vous devenez porteur en entrant dans un groupe vous charge d'une responsabilité bien plus grande que dans une simple relation de confiance mutuelle au premier abord : trahir la confiance d'un seul membre du réseau dans lequel vous êtes entré (pour réaliser un profit à court terme par exemple) vous ferme durablement non seulement les portes du groupe dont vous aurez trahi la confiance, mais de tous les réseaux en relation avec ce groupe.

Parler argent

La relation de confiance qui se crée peut parfois faire penser qu'il serait déplacé de parler de chiffres lors des premières rencontres. Le sujet peut être délicat, il faut néanmoins savoir que confiance ne signifie pas altruisme au Japon. Le rapport à l'argent n'est pas honteux, comme il peut l'être dans la sphère judéo-chrétienne. Il n'est donc pas incongru d'aborder le domaine des coûts au début d'une négociation.

Humour et sentiments personnels

L'humour ne fonctionne pas de la même manière d'un pays à l'autre, et l'écart entre les blagues japonaises et françaises est tel que les jeux de mots français tombent presque systématiquement à plat au Japon. Il est donc fortement recommandé de s'abstenir de tout humour ou ironie en cours de négociations. Une plaisanterie faite en pensant détendre l'atmosphère a toute chance d'avoir l'effet inverse, d'autant que décontraction et affaires sont rarement compatibles au Japon.

« Au Japon on ne mélange jamais travail et humour, les sujets sont strictement séparés : on est sérieux dans la journée, on plaisante le soir autour d'un verre. » FM

« L'humour français n'est peut-être pas aussi universel que nous le pensons... » JLL



Humour et sentiments : il faut savoir faire preuve de retenue

À ne pas faire

« Nous avons eu plusieurs cas de négociations de partenariats franco-japonais sur des pays tiers, où le Français plus au fait des risques futurs a obtenu dans la négociation des clauses qui ont montré, à terme, que le deal était nettement plus avantageux pour le partenaire français. Frustration du côté japonais, et parfois fierté, du côté français, d'avoir battu les Japonais. Mauvais calcul : le Français qui a trahi la confiance d'un partenaire japonais n'obtiendra plus le moindre deal. Un bon deal au Japon est un deal équilibré, car se développe alors une relation de véritable confiance, et les Japonais sont généralement fiables sur la durée. » **GB**

Consignes pratiques

Arriver sans être seulement demandeur, présenté par une entreprise partenaire ou tout autre intermédiaire constitue un avantage incommensurable, comme expliqué plus haut⁴. Mais votre position de force peut provenir d'autres facteurs comme la taille de votre entreprise, l'originalité de votre produit, la crédibilité de votre projet, le sérieux de votre présentation. Il est donc, encore une fois, indispensable de bien se renseigner sur le marché potentiel de votre produit au Japon et d'arriver parfaitement préparé. Sachez que l'interlocuteur japonais aura plus que probablement effectué son enquête sur votre entreprise, par l'intermédiaire de partenaires ou d'entreprises amies basées dans votre région, ne soyez donc pas pris au dépourvu, effectuez également votre enquête⁵...

« Quelle que soit la taille de l'entreprise, je reste persuadée de l'importance d'un intermédiaire, appelé au Japon "buffer". L'intermédiaire évitera, en cas d'un désaccord, même léger, l'affrontement direct entre les acteurs en présence, ce qui mènerait forcément à une perte de face, la pire des situations dans ce pays. Mais attention aussi à ne pas faire perdre la face au "buffer" ! » **FM**

« À priori, votre interlocuteur japonais a tendance à penser qu'il pourra "manager" la commercialisation de vos produits sans vous puisque c'est lui qui connaît le marché. À vous de le convaincre du contraire avec un projet très bien ficelé. » **FM**

« Petite expérience : au cours d'une réunion importante avec les dirigeants d'une grosse PME une personne d'apparence très digne assise en bout de table avec le modeste titre de "advisor" (*komon*) n'est pas intervenue. Plus tard, nous apprendrons qu'il s'agit de l'ancien président, par ailleurs premier actionnaire ! Et donc véritable décideur. En conséquence, n'hésitez pas à faire préciser l'organisation, le processus de décision et le nom des décisionnaires (par exemple après avoir présenté la situation de votre propre entreprise pour le projet en cours). » **GA**

4 - Voir "Intermédiaires et partenaires", page 17

5 - Voir "Se renseigner sur le marché", page 12



Au Japon, pas de congés en affaires !

Préparez-vous à une négociation étalée sur plusieurs semaines /mois, ce qui signifie une disponibilité de tous les instants (même une fois rentré en France), en cas de relance de la partie japonaise : au Japon pas d'interruption pour cause de vacances (sauf quelques jours pour la fête *Obon* en août et pour le nouvel an).

Il n'y a pas d'inquiétude particulière à avoir si le partenaire demande de revenir sur un sujet à priori déjà traité, pour y consacrer à nouveau de longues heures.

À ne pas faire

« Ne pas singer les Japonais (courbettes, etc.) : nous sommes étrangers et perçus en tant que tels, on n'attend pas de nous un comportement typiquement japonais. Gardons notre identité et respectons simplement les règles élémentaires de courtoisie, en ayant soin d'éviter les impairs. » **GB**

« Ne jamais brusquer les choses, prendre le temps qu'il faut et ne pas hésiter à revenir sur les points pour lesquels on est parvenu à un accord. Comme le dit bien le proverbe : "Si vous êtes pressé, faites un détour !" (*isogaba maware*). » **TC**

Attention au calendrier japonais : l'année fiscale commence le 1er avril. Il est peu probable qu'une décision tombe en février ou en mars, et les employés changent parfois de postes entre avril et mai : se renseigner sur les personnes qui suivront votre dossier si la négociation tombe à cette époque.

« En principe – cela fait partie de la culture d'entreprise japonaise – on vous présentera toujours les nouveaux responsables. » **FM**

« Attention, parallèlement à la hiérarchie officielle de l'entreprise japonaise, il en existe souvent une autre officieuse, constituée autour d'anciens dirigeants en semi retraite, camarades d'école ou liens familiaux... Cette hiérarchie souvent d'ancienneté, plus difficile à cerner, n'en est pas moins parfois très importante. Là encore essayer de se renseigner ou de déceler des indices (l'âge ou l'autorité, mais pas toujours) à l'occasion de rencontres informelles. » **GA**

« J'accompagne Jean X. le président d'une grande banque européenne chez son homologue d'un grand établissement financier à Nagoya. On nous introduit dans un salon où se trouvent huit fauteuils disposés en carré, et on nous fait asseoir. Arrive un responsable de section (*bucho*) qui me demande de placer Jean X. dans un autre fauteuil, puis quelques minutes plus tard le directeur général nous fait comprendre qu'il faut absolument que Jean X. change à nouveau de fauteuil car le président s'asseyant à telle place, il faut absolument que son hôte soit à la place la plus honorable en vis-à-vis. Lorsque le président a fait son apparition, dans la parfaite harmonie (*wa*) de nos sièges respectifs, les discussions se sont très bien déroulées. » **SE**



L'histoire du billet de retour déjà en poche : mauvais calcul

CONSOLIDER



Qualité irréprochable du produit

Qu'il s'agisse d'une confiserie, d'un appareil photo ou d'une automobile, les Japonais excellent dans la perfection du détail. Les clients japonais détestent un emballage difficile à ouvrir, un séchoir à cheveux trop lourd, un savon un peu trop gros. L'imprévu les déroutent et ils aiment les designs judicieux, la fiabilité et le professionnalisme.

Cette exigence de qualité est un phénomène culturel qui ne déroge à aucune exception tout au long de la chaîne de services (produit, service après-vente, emballage, accueil...) et dans tous les domaines d'activité. C'est une question de respect du client, la perfection n'est pas négociable.

Exporter au Japon nécessite donc d'observer la concurrence afin de préparer ou d'adapter son produit, quel qu'il soit, aux exigences du marché japonais. Les exemples sont légions d'entreprises étrangères qui ont été jusqu'à créer des chaînes de production spécifiques pour l'exportation au Japon, avec à la clef un produit de qualité optimum, zéro défaut.

Les entrepreneurs étrangers avouent souvent qu'exporter au Japon leur a permis d'améliorer la qualité générale de leurs produits, facilitant du même coup leur implantation ultérieure sur d'autres marchés.

« Les distributeurs régionaux observent beaucoup ce que font leurs concurrents dans les autres provinces. Ils sont par ailleurs enclins à suivre les tendances. Le fait que nos produits aient été acceptés et se soient bien placés dans les régions de Shiga et de Chiba, par exemple, a amené d'autres provinces à nous demander la même qualité, la même structure avec un packaging différent. Inversement, une contre-performance quelque part peut devenir un obstacle au niveau national. » **CR**

« Si l'on n'est pas prêt à respecter les règles de qualité, mieux vaut oublier le marché japonais ; bien retenir que même si ces exigences sont excessives et paraissent parfois inutiles, elles ne sont pas négociables ; dans la pratique, il s'avère que le fait d'avoir adapté son produit à un tel niveau de qualité, nous "tire vers le haut" et permet de devenir compétitifs sur tous les autres marchés. » **GB**

« Le coût de la qualité : vendre dans une chaîne de supérettes (7Eleven, etc.) a un coût. Certes, c'est l'assurance de volumes très importants lors de la mise en place : 10 000 points de vente d'un coup ! Mais attention, le contrôle à l'arrivée est féroce. Un décalage quasi imperceptible, moins d'un millimètre, dans le positionnement de l'étiquette d'une bouteille peut amener un refus de marchandise sur 10% de la livraison. Seule solution : réétiqueter sur place (100 yen pièce) à ses frais, en disant adieu à sa marge et en s'excusant.

Morale 1 : la perception de la qualité des clients japonais est différente de la nôtre.

Morale 2 : ne pas intégrer un budget "qualité" dans ses offres au Japon est suicidaire. »

Le souci du détail : soyez *teinei* !

L'art du paquet japonais, de l'emballage minutieux fait de multiples couches, est célèbre. Moins connu est le fait que l'on emballe presque tout au Japon. Une pâtisserie dans une feuille de bambou, un poisson dans la paille, l'emballage montre tout le soin apporté à l'objet. Lorsqu'on remet le loyer à son propriétaire ou les étrennes aux enfants (*otoshidama*), il faut utiliser les enveloppes appropriées à chaque usage. L'emballage au Japon a pour fonction de montrer l'attention qu'on accorde au récipiendaire. Le mot utilisé dans ce contexte est *teinei* qui veut dire "soigneux".

Naturellement, il est impoli d'ouvrir un cadeau devant la personne qui vous l'a offert, car votre impatience signifierait accorder plus d'importance à l'objet qu'à la valeur symbolique du cadeau dont l'emballage joue peut-être le plus grand rôle.

Parfois un emballage a une fonction raisonnable : les galettes bretonnes, par exemple, sont exportées au Japon emballées à la pièce ou par deux ou trois, car le climat humide de certaines saisons ramollit rapidement les biscuits. Des colis de galettes bretonnes spécifiquement emballées pour le marché japonais mais arrivant au port de Yokohama sur des palettes éventrées feront très mauvais effet : dans

l'esprit de l'agent japonais, l'exportateur est négligent, brouillon, et donc une personne à qui l'on ne peut pas faire confiance. Le souci du détail n'est pas simplement une question d'emballage ou d'apparence. Ce peut être également le respect scrupuleux des échéances d'un calendrier ou d'une parole donnée.

« À chaque lancement d'un nouveau produit, nous envoyons des documents explicatifs (dépliants, etc.) à notre distributeur régional, pour que ce dernier les remette à son tour à son réseau. Notre équipe habituée à cette logistique s'est faite une fois reprocher clairement par notre agent de lui avoir acheminé la documentation 24 heures avant la date prévue... La confiance peut parfois se loger dans la capacité à suivre scrupuleusement des échéances fixées. » CR

« Petit cas d'école : une société française se voit demander des explications à propos de minuscules traces noires dans les produits. Les Français font leur enquête mais ne trouvent rien. Les Japonais insistent poliment. Arrive le jour des négociations de renouvellement de l'accord de licence. La question revient sur le tapis, les Français sont sans réponse, et c'est à ce moment que la partie japonaise sort un schéma complet de la machine de production, et pointe un endroit très précis du diagramme où une valve en caoutchouc a toutes les chances, par effet de friction, de se dégrader progressivement et de provoquer les fameuses traces noires. La suite se passe de commentaires. » LD



La persévérance et la persistance

La persévérance est une vertu profondément ancrée dans l'esprit japonais et elle est enseignée dès la petite école. Le système scolaire japonais privilégie même la persévérance sur les capacités de chacun, car il est considéré qu'un élève, suffisamment motivé, pourra au bout du compte améliorer ses capacités de départ. Un mot pour cela : *gambarimasu* ("je vais faire de mon mieux"). Naturellement, ce sont ces qualités que les Japonais attendent d'un exportateur français : donner le meilleur de soi-même pour offrir le meilleur service, à commencer par ne jamais compter son temps, ce qui est un gage de confiance, ou savoir accepter les critiques constructives comme les demandes d'amélioration de qualité ou de présentation.

« Répondre à toutes les demandes du client, c'est lourd, mais paye un jour : un client était à la recherche d'un additif spécifique et nous a demandé (ainsi qu'à la concurrence) d'échantillonner. Notre labo a fourni 180 échantillons en 8 mois... et nous n'avons pas été choisis. En revanche la relation est devenue si intime qu'en gage de reconnaissance pour notre service et notre persévérance, le client nous a offert l'exclusivité du développement d'un autre additif, lequel a débouché sur un très gros marché, régulier et rémunérateur sur 3 ans. Et depuis, nous sommes systématiquement sur le coup pour les nouveaux développements. » GB

« Au début des années 2000, nous cherchions à vendre un produit financier à des retraités japonais, public par nature très traditionnel. Confier son épargne à un gérant non japonais n'était pas dans les mœurs. Il a fallu convaincre, inviter des banquiers japonais en France, faire venir des équipes de Paris, Londres ou Chicago. L'effort de conviction a surtout porté sur l'établissement d'un facteur de confiance. Cela a pris plusieurs années. Ensuite, comme souvent au Japon, l'exemplarité a joué : ce que certains



Patience et longueur de temps font plus que force ni que rage : un proverbe japonais ?

distributeurs avaient eu le courage de faire a été observé de très près par la concurrence, puis imité. Le côté positif de ce processus, long à la détente, est que lorsque les choses sont enclenchées, elles avancent alors vite et droit. » **CR**

« Un éditeur de logiciel français négocie un contrat de distribution avec un partenaire japonais, grosse société de commerce. Le logiciel se vend très bien auprès de gros clients. L'éditeur va mal, et prévient son consultant local des difficultés. Ensemble ils rencontrent le partenaire japonais, et trouvent une solution d'attente avec une autre société française, qui assure alors l'interface et le support en attendant que la situation se rétablisse. L'éditeur dépose son bilan. Le repreneur prend contact avec le consultant, et ensemble vont rencontrer le partenaire japonais... Tout se passe bien, une commande de près d'un million de dollars est signée dans les mois suivants. Puis de nouveaux clients signent à leur tour. Mais le repreneur dépose à son tour et prévient la société de support local, le consultant et le partenaire... Rapidement le deuxième éditeur est racheté par un troisième et les clients japonais continuent à faire confiance, probablement parce que l'on a tenu informé le partenaire japonais, en le traitant... comme un partenaire. » **BC**

« Lors du démarrage de nos activités, nous avons besoin de construire un centre technique pour l'entretien et la réparation de nos produits, et la formation technique. Après un appel d'offre nous avons fait intervenir un architecte français pour que le centre respecte nos normes esthétiques. Cette phase de négociation avec le bureau d'étude et le constructeur japonais a pris énormément de temps. Finalement les travaux ont débuté en juin, avec une date de livraison fixée au 20 décembre. Comme nous le faisons toujours, nous avons prévu une marge en cas de léger retard. En fait, les bâtiments nous ont été livrés le 19 décembre au soir... » **PCL**

À ne pas faire

« Ne pas répondre rapidement aux courriels même anodins sera pris comme un manque de sérieux et d'intérêt pour le partenaire japonais. » **JML**

L'exécution des commandes, la gestion des délais

Après une longue phase de négociation, la décision d'aller de l'avant est enfin prise. Vous serez surpris par la célérité des Japonais à passer à l'exécution. De leur côté, ils travailleront vite et bien, et tiendront leurs promesses. Il est impératif que vous soyez également prêts, le moindre flottement sera considéré comme une faiblesse et diminuera le contrat de confiance que vous êtes péniblement parvenus à construire. Il faut savoir que les entreprises japonaises sont extrêmement exigeantes avec leurs fournisseurs japonais, et qu'elles n'attendent rien de moins d'un fournisseur étranger.

Le client est roi au Japon et ne peut souffrir la moindre attente ou déception sur la qualité. Les partenaires japonais seront donc intransigeants sur le respect des délais de livraison.

Au début d'une relation d'affaires avec un nouveau fournisseur, les importateurs japonais font souvent, par prudence, quelques petits tests. Par exemple, ils commenceront par une commande limitée, et analyseront ce premier contrat grandeurs nature sous toutes ses coutures : temps de réaction, respect des échéances, emballage des colis, des produits, qualité de l'ensemble de la transaction. Les Japonais ne supportent pas l'à peu près en affaires.

À ne pas faire

« Tout le monde peut faire une erreur mais ne pas le reconnaître ou essayer d'en rejeter la responsabilité sur un tiers est impardonnable. » JML

Le cadeau

L'échange de cadeau est une tradition soumise à une très subtile étiquette. Les funérailles, les mariages, les occasions d'offrir sont multiples, et à chaque fois que l'on s'absente de son village, de son bureau, ou de son école *d'ikebana* pour effectuer un voyage, il est naturel de ramener un petit cadeau à ses collègues. Au lendemain d'une opération, on offre quelque chose à son chirurgien.

Lors des deux périodes d'échange au début de l'été et en fin d'année¹, il est habituel d'offrir quelque chose à son employeur, son propriétaire, un professeur qui a particulièrement aidé vos enfants, les bons clients ou la famille éloignée.

Et tous ces cadeaux induisent naturellement la réciprocité. Mais dans les relations verticales, celui qui est dans une position supérieure rend toujours un cadeau un peu moins précieux, puisque le cadeau qu'on lui a offert était en remerciement d'une faveur passée.

L'aptitude à observer cette étiquette de l'échange de cadeaux, de savoir à qui, quoi, quand et comment offrir, joue un rôle important dans l'image que l'on donne de soi au Japon. Celui qui observe méticuleusement et correctement cette étiquette est digne de confiance.

Les Japonais qui vous rendent visite en France n'arriveront jamais les mains vides. Quand on voyage, la tradition est de ramener une spécialité, presque toujours culinaire, de la région visitée, souvent des pâtisseries. De même, lorsque les Japonais vont à l'étranger, ils apportent une spécialité de leur pays, un objet en laque, un *furoshiki* (carré de tissu servant à emballer), une poterie ou du saké. Lorsque vous venez au Japon, les Japonais apprécieront naturellement une spécialité française.

Deux choses à retenir : offrir un objet de trop grande valeur à une personne qu'on rencontre pour la première fois est aussi gênant qu'offrir une babiole trop bon marché : c'est un manque de tact. Des chocolats ou des bonbons constituent une bonne solution, surtout quand on ne sait pas exactement qui l'on va rencontrer (donc le niveau hiérarchique de ses interlocuteurs). Seconde chose, comme on l'a expliqué plus haut, la valeur du cadeau ne réside pas simplement dans son coût.

¹- Ces périodes sont nommées *o-seibo* et *o-chugen*

L'essentiel réside bien souvent dans le soin que l'on a mis à choisir et emballer le cadeau. Une spécialité de votre région, que vous aurez emballée soigneusement (l'emballage industriel ne suffit pas) et dont vous expliquerez l'origine sera très appréciée.



Un produit du terroir fera toujours plaisir

Les Japonais voyagent beaucoup : ils distingueront au premier coup d'œil un produit disponible dans tous les aéroports (donc choisi au dernier moment), d'un produit moins courant, avec un emballage plus raffiné que celui des boutiques de détaxe. Dans tous les cas ils remercieront toujours extrêmement poliment, mais déduiront l'importance que vous leur accordez en fonction du temps que vous avez consacré au choix et à la présentation de votre cadeau.

« En tant que Français, il nous faut apporter des produits exclusivement français : cravates, vins, cognacs, calvados, bonbons, chocolats. Parfums et foulards de femmes sont aussi bienvenus, à condition de connaître déjà un peu son interlocuteur. Vous ne verrez sans doute pas l'épouse, mais le mari sera heureux, et peut-être fier, de lui faire parvenir. » **FM**

« L'échange de cadeaux est quelque chose de courant et d'assez prisé par nos amis japonais surtout au moment d'établir une nouvelle relation. Il semble que nos compatriotes des sièges sociaux occidentaux s'en doutent puisqu'ils apportent souvent quelque chose. Ce qu'ils n'imaginent pas c'est l'importance de l'emballage. Combien de

fois ai-je été gêné de voir des collègues offrir par exemple des stylos (de qualité au demeurant) sans aucun emballage ou dans une simple boîte en carton. Récemment un marketing manager américain a osé distribuer des noix de Géorgie dans des sachets en cellophane transparents ! » **ML**

« Comment offrir ? S'il s'agit de "petits cadeaux" (cravates, chocolats, etc.), on peut remettre un sac à un "junior" de l'équipe japonaise qui se chargera d'en faire ensuite la distribution. S'il s'agit d'un cadeau de plus grande valeur pour le "chef", il faut le lui remettre en mains propres. » **HMB**

« J'ai fait livrer deux bouteilles de Beaujolais nouveau à l'un de nos partenaires. Non seulement a-t-il téléphoné pour me remercier mais j'ai reçu quelques jours plus tard deux bouteilles de saké de Niigata, de bonne marque. Je ne l'ai pas appelé pour le remercier comme j'aurais dû le faire et il m'a demandé à l'occasion de notre rencontre suivante si c'était bien arrivé. Gêné, je me souvenais heureusement du nom du saké. » **TC**

« Au Japon, où l'on pense "équipe" avant "individu", un cadeau pour tous est le plus apprécié : une grande boîte de chocolats, une énorme boîte de biscuits permet d'en faire profiter non seulement les acteurs assis autour de la table de réunion, mais aussi leurs assistant(e)s. La formule consacrée est : "*Minna de, meshi agatte kudasai*" ("Vous pourrez les déguster tous ensemble"). Succès garanti, tout le monde viendra vous remercier et se souviendra que vous avez l'esprit d'équipe. Un cadeau personnalisé sera plus apprécié lors d'un dîner. » **FM**

La troisième mi-temps

Après le temps des négociations sérieuses, vient celui de la détente. Cela prend régulièrement la forme d'une invitation dans un restaurant, plus ou moins chic selon l'importance du contrat en vue. Et cela finit souvent dans une joyeuse ambiance arrosée.

On a parlé plus haut du *tatémaé*, c'est-à-dire le visage que l'on présente naturellement quand on est en société afin de n'offenser personne avec ses soucis personnels. L'alcool joue un peu le rôle d'excuse pour parler plus franchement, libérer sa personnalité. Quelquefois les masques tombent dès la première gorgée, pas que l'on soit déjà grisé, mais que l'alcool, qui fera bientôt son œuvre, est juste un prétexte pour détendre l'atmosphère.

Dans ces circonstances soyez le plus naturel possible, tâchez de boire un peu, au moins lors des multiples *kampai*, mais restez maître de vous-même. La troisième mi-temps peut aussi se jouer autour d'un verre dans un bar, dans un club de karaoké, ou sur un terrain de golf. Dans tous les cas c'est une manière agréable de briser la glace et d'entrer dans une relation plus amicale avec votre interlocuteur.

« Au bout de quelques jours, en cours de négociation, pour avoir une idée sur la situation positive ou négative, invitez à dîner la partie adverse dans un restaurant français. En cas de refus l'espoir d'aboutir est mince... Si vos interlocuteurs acceptent l'invitation, il faut

boire avec eux, il n'y a pratiquement que l'alcool qui vienne à bout du côté réservé de nos amis japonais. » **FM**

« La pause alcool (dîner, bar, tête-à-tête) est parfois l'espace indispensable, où votre interlocuteur japonais va pouvoir se libérer, oublier un moment son devoir de réserve, et vous permettre de mieux comprendre ses éventuelles réticences, et donc de réajuster votre position. Profitez-en ! Mais ne comptez pas trop sur cette étape pour améliorer une négociation déjà mal engagée, la pause alcool n'étant pas un lieu de négociation. » **GB**



Tombent les masques !

« Les déjeuners sont en général très simples, brefs (une heure) et sans alcool. Les dîners commencent par de l'alcool. Comme dans presque tous les domaines, ces repas revêtent, au moins au départ, un certain formalisme. Vous serez assis à des places qui vous seront attribuées et qui correspondront à votre position hiérarchique. » **PB**

« Lorsque vous êtes invités par la partie japonaise, n'oubliez pas les remerciements, immédiatement, puis le lendemain, et, si c'est exceptionnel, vous pouvez revenir sur la superbe soirée. Retenez bien comment les Japonais vous reçoivent, et sachez les recevoir avec la même attention et courtoisie en France. » **GA**

« Après de longues discussions, un éditeur français est invité à dîner, au club réservé aux grands directeurs de NTT avec un des membres de l'Ambassade qui a aidé aux discussions.... Apéritifs, vins français... Puis arrive le digestif, un vieux Calvados. Le conseiller de l'Ambassade surpris regarde attentivement les étiquettes... Sourire discret du vice-président de NTT.... "Comment saviez-vous ?" demande le conseiller. Réponse amusée du Japonais, "Votre grand-père faisait commerce au Japon il y a plusieurs décennies, n'est-ce pas ? Les Calvados se gardent bien, les siens étaient très bons... Et ce Monsieur était quelqu'un de très bien." Et l'on s'en souvenait encore plus de 30 ans plus tard... Oui les Japonais peuvent être fidèles. » **BC**



INFORMATIONS PRATIQUES



Les partenaires des PME pour prospecter au Japon

Business France au Japon (Tokyo, Osaka) : offres d'information, organisation de présences sur salons internationaux, opérations de promotions collectives, prospections individuelles sur mesure, etc.

- www.export.businessfrance.fr/japon

Chambre de Commerce et d'Industrie Française du Japon (CCIFJ) : prestations d'appui commercial : études de marché, aide à l'implantation, prospection et suivi commercial, recherche de partenaires, domiciliation (mise à disposition de bureaux équipés), recrutement.

- www.ccifj.or.jp

Chambres de Commerce et d'Industrie en France (Comité d'échanges franco-japonais de la CCIP <http://cefj.org/>, experts pays etc.).

- www.acfci.cci.fr

Le Groupe de Consultants Français au Japon (GCFJ) : syndicat professionnel créé en juillet 2015 pour regrouper les consultants français exerçant au Japon et offrant des

services de développement commercial et appui aux entreprises françaises désireuses de se développer au Japon.

- export.businessfrance.fr/Galerie/Files/Divers/GCFJ_04_2016.pdf

Les aides à l'exportation pour les PME

Aides nationales (liste non exhaustive)

Le V.I.E (Volontariat international en entreprise) permet à une ou plusieurs entreprises françaises de recruter un jeune (jusqu'à 28 ans) au profil technique, commercial ou autre, pour l'envoyer dans une structure d'accueil à l'étranger (filiale, partenaire...), pour une période de 6 à 24 mois. Business France, qui gère l'ensemble de cette procédure publique (aspects contractuels, rémunération, protection sociale), propose une aide à la recherche de candidats et apporte des solutions d'hébergement aux entreprises qui ne disposent pas de structure d'accueil pour le V.I.E. Plus de 40 000 CV de candidats sont en ligne, dont un nombre croissant maîtrise le japonais.

- export.businessfrance.fr/formule-vie/vie-en-bref.html

Le portage : l'association Pacte PME International regroupe vingt-cinq grands groupes (Thales, Dassault Systèmes, etc.) qui mobilisent leurs ressources et leur expérience du marché pour des PME-PMI désirant s'implanter à l'étranger. Les aides proposées sont nombreuses : mise à disposition de locaux, bureaux, hébergement V.I.E, informations, ouverture de carnet d'adresses... Pour plus d'informations, contacter la mission "Partenariats Portage" de Business France ou votre CCI.

- www.pactepme.org

Bpifrance est la banque publique d'investissement française qui accompagne les entreprises dans leur développement et propose de nombreux soutiens de nature financière. Bpifrance possède des bureaux et des chargés d'affaires dans chaque région pour conseiller directement les entreprises. Toute entreprise française peut contacter localement dans sa région les conseillers Bpifrance qui la rencontreront pour lui présenter les différentes solutions financières à sa disposition.

- www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions

L'Assurance Prospection de Bpifrance : destinée aux entreprises françaises dont le chiffre d'affaire global n'excède pas 500 millions d'euros, elle prend en charge une partie des frais de prospection engagés par l'entreprise qui n'ont pu être amortis par un niveau suffisant de ventes sur la zone garantie.

- www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Garanties-et-assurances/Assurance-prospection-a-l-international/Assurance-prospection

Aides régionales

Certaines aides des régions françaises visent à favoriser les projets de développement international des PME qui ont peu d'expérience à l'exportation. Une PME peut bénéficier de subventions couvrant jusqu'à 50% des dépenses engagées et plafonnées selon la région et le type d'aide. Les aides proposées varient et peuvent porter sur les points suivants : aide à l'embauche d'un salarié export ou au recours à un VIE, aide à l'implantation à l'étranger, aide aux conseils et aux investissements immatériels, aide à la participation à des foires ou des salons, aide à la formation au commerce international, aide au recours au portage...

Les entreprises éligibles sont les PME en situation financière saine, employant moins de 500 salariés et non contrôlées par une entreprise ne répondant pas à ce critère. Pour en savoir plus, veuillez contacter votre CCI.

Aides européennes

Le programme Gateway to Japan : financé par l'Union européenne, il vise à soutenir la réussite sur le marché japonais des PME/PMI innovantes des secteurs industriels suivants : BTP, Mode, Environnement et Energie, Santé, Design intérieur, Technologies d'information et de communication.

- www.welcomeurope.com/european-funds/eu-gateway-programme-714+614.html#tab=onglet_details

Le programme ETP (EU Executive Training Program in Japan) s'adresse aux jeunes cadres de sociétés européennes désirant développer leurs activités au Japon. Il permet aux participants d'acquérir en 12 mois une connaissance approfondie de la langue, de la culture et des pratiques commerciales locales.

- www.welcomeurope.com/european-funds/etp-eu-executive-training-programme-japan-korea-120+20.html#tab=onglet_details

Aides japonaises

Le Japan External Trade Organisation (JETRO) est un organisme public japonais, placé sous la tutelle du ministère de l'économie, du commerce et de l'industrie (METI), qui a pour vocation de promouvoir l'attractivité du territoire japonais auprès des investisseurs étrangers.

Le JETRO dispose de bureaux à Tokyo, en province et de 76 bureaux à l'étranger, dont un en France (Paris). Les Invest Japan Business Support Centers (IBSC) sont des locaux mis gracieusement à la disposition des entreprises étrangères pour une durée de plusieurs mois.

- www.jetro.go.jp

Les aides financières

De nombreuses aides financières sont disponibles au Japon dans le cadre d'un projet d'implantation. Elles sont distribuées par les collectivités territoriales (préfectures et villes) mais aussi par les banques nationales telles que la Development Bank of Japan (DBJ), la Japan Finance Corporation for Small and Medium Enterprise (JASME) et la National Life Finance Corporation (NLFC).

Les intermédiaires francophones au Japon

Consultants et avocats francophones au Japon. Des listes d'experts sont disponibles sur simple demande adressée au bureau Business France au Japon.
(tokyo@businessfrance.fr et osaka@businessfrance.fr)

Modalités pratiques

Visas

Titulaires de passeports français. Les titulaires de passeport émis par les autorités françaises peuvent séjourner au Japon jusqu'à 3 mois sans visa.

Une autorisation maximale de séjour de 90 jours vous sera octroyée à votre arrivée. Les personnes souhaitant prolonger leur séjour afin de pouvoir rester plus de 3 mois sur le territoire japonais devront, une fois sur place, obtenir une extension d'autorisation de séjour auprès du bureau de l'immigration.

Toutefois, il est nécessaire aux bénéficiaires de cette exemption de visa de séjour temporaire de prendre en considération les points suivants :

1. Vous ne pouvez exercer aucune activité rémunérée au Japon.
2. Votre passeport (non biométrique accepté) doit être en cours de validité (supérieure à la date prévue de votre retour).
3. Vous devez être en possession de billets aller-retour pour le Japon lors de votre entrée sur le territoire.
4. La durée de séjour sur place ne doit pas dépasser la limite autorisée par votre nationalité.

Cette exemption de visa de séjour temporaire concerne :

- Les voyages touristiques
- Les transits
- Les visites à la famille et aux amis
- Les voyages d'affaires (négociations, études de marché, rencontres professionnelles etc.)
- Les stages non rémunérés
- Les voyages d'études
- Les visite-inspections et les participations à des colloques ou conférences
- Les concours amateurs

- Le passage d'examens d'entrée à l'université
- Les démarches à effectuer en vue d'un mariage au Japon

Pour plus de renseignements :

- www.fr.emb-japan.go.jp/consulaire/visa/index.html#temp

Transports

Trois compagnies aériennes (Air France, JAL, ANA) desservent directement le Japon quotidiennement (12 heures de vol environ), et plusieurs autres (British Airways, Virgin Atlantic, Korean Airlines, Aeroflot) offrent des vols au départ de Paris avec escales à des tarifs plus économiques. À certaines saisons (en novembre, février et mars), les billets peuvent baisser jusqu'à 500 euros.

À l'intérieur du Japon, les **transports ferroviaires** sont onéreux (surtout les *Shinkansen*, équivalents de nos TGV), et si l'on doit se rendre en province il est judicieux de se procurer un Rail Pass (japanrailpass.net/fr/fr001.html). Il permettra déjà de parcourir les 70 km séparant l'aéroport de Narita de la capitale et fonctionnera également sur certaines lignes de métro.

Si l'on est plus pressé et que l'on doit effectuer de nombreux déplacements en province, il existe également le Japan Air Pass, fonctionnant exactement sur le même principe que le Rail Pass. Deux groupes de compagnies aériennes offrent ce pass :

- Star Alliance avec ANA (pas d'obligation de voyager sur cette compagnie pour se rendre au Japon) pour plus de 50 destinations (www.staralliance.com/en/fares/regional-fares/japan-airpass/)
- Oneworld avec JAL (obligation d'avoir acheté son billet pour le Japon sur l'une des compagnies du groupe Oneworld) pour 42 destinations. Attention à certaines restrictions, vols minimums, périodes d'utilisations, etc. (www.jal.co.jp/yokoso-japan/).

Hébergement

Dans l'**hôtellerie de luxe**, les chaînes internationales sont toutes présentes, de même que des grandes chaînes japonaises, entre 250 et 400 euros la nuit.

Une catégorie **trois étoiles** comprend les hôtels des chaînes japonaises Prince Hotels & Resorts, Tokyu Hotels, Hankyu-Daiichi Hotel Group et Keio Plaza. Entre 100 et 200 euros la nuit.

La catégorie des **Business Hotels** est également très active avec des chaînes japonaises comme R&B, Toyoko Inn, Route Inn et Super Hotel, et l'arrivée sur le marché de chaînes internationales comme Accor, Choices Hotel International et Six continents. Vous devrez compter entre 80 et 150 euros la nuit pour une chambre simple.

La proximité du centre et/ou d'une escale du Limousine Bus (navette d'accès aux aéroports) peut être déterminante dans votre choix. L'accès à Internet est généralisé. Les chaînes de Business Hotels sont destinées avant tout aux hommes d'affaires japonais et sont donc moins internationales (et moins bilingues) mais offrent service et accueil personnalisé.

Une catégorie intermédiaire d'**hôtels boutique** est aussi en plein développement, ainsi qu'une formule de locations d'appartements meublés à la semaine comme *Oakwood*. Si vous bénéficiez d'un peu de temps libre pour du tourisme en province, les auberges traditionnelles japonaises du style **ryokan** vous offriront le charme de l'hospitalité japonaise, avec chambres à tatamis et bains traditionnels (*o-furo*), pour un budget de 150 à 300 euros la nuit selon la catégorie, dîner et petit déjeuner inclus. Les **minshuku** (de style japonais) et **pensions** (de style européen), équivalents du *Bed and Breakfast* avec dîner et petit déjeuner inclus, coûtent entre 50 et 100 euros la nuit et sont concentrés dans les principaux sites touristiques.

Les sites les plus populaires au Japon pour les réservations d'hôtel :

- www.travel.rakuten.co.jp/en : *tabi no madoguchi* (le guichet pour les voyages), 14 000 hôtels et *ryokan*
- www.ikyuu.com : *ikyuu* (jeux de mot sur détente et 1^{ère} classe), hôtels de luxe et *ryokan*
- www.bestsv.com : Best Reserve, qui se spécialise dans les Business Hotels.

Enfin de plus en plus de logements sont proposés par Airbnb au Japon

- www.airbnb.com

Adresses utiles

Les adresses essentielles

Ambassade de France au Japon

4-1-44, Minami-Azabu,
Minato-ku, Tokyo 106-8514
Tél : + 81 (0)3 5798-6000

➤ www.ambafrance-jp.org

Ambassade de France au Japon – Service économique régional de Tokyo

4-11-44, Minami-Azabu,
Minato-ku, Tokyo 106-8514
Tél : +81 (0)3 5798-6000 – Fax : +81 (0)3 5798-6018

➤ www.tresor.economie.gouv.fr/Ressources/pays/japon

Ambassade du Japon en France

7 avenue Hoche
75008 Paris
Tél : +33 (0)1 48 88 62 00

➤ www.fr.emb-japan.go.jp

Chambre de Commerce et d'Industrie Française du Japon (CCIFJ)

Iida Bldg., 2F, 5-5 Rokubancho,
Chiyoda-ku, Tokyo 102-0085
Tél : + 81 (0)3 3288-9621 – Fax : + 81 (0)3 3288-9558

➤ www.ccifj.or.jp

Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI)

46, avenue de la Grande Armée
75858 Paris Cedex 17
Tél : +33 (0)1 40 69 37 00

➤ www.cci.fr/web/organisation-du-reseau

Comité Japon des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCE Japon)

Jean Michel Serre, président du Comité Japon,
Director Orange Open Innovation Asia, CEO Orange Japan.
Shiroyama Trust Tower 34F, 4-3-1 Toranomon,
Minato-ku, Tokyo 105-6034
E-mail : jeanmichel.serre@orange.com

➤ www.cce-japon.org

Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CNCCEF)

22, avenue Franklin-Roosevelt, BP 303
75365 Paris Cedex 08

➤ www.cnccef.org

Chargée de l'animation du réseau Pacifique / Amérique du Nord / Europe :**Morgane Richard**

Tél : +33 (0)1 53 83 92 96

E-mail : mrichard@cnccef.org

Business France au Japon

➤ export.businessfrance.fr/japon

Adresse à Tokyo

4-11-44, Minami-Azabu,
Minato-ku, Tokyo 106-8514

Tél : +81 (0)6 6131-5278 – Fax : +81 (0)6 6343-0028

E-mail : tokyo@businessfrance.fr

Adresse à Osaka

Axis Bldg. 4F. SYNTH, 2-2-28, Dojimahama,
Kita-ku, Osaka 530-0004

Tél : +81 (0)6 6131-5278 – Fax : +81 (0)6 6343-0028

E-mail : osaka@businessfrance.fr

Business France en France**Adresse à Paris**

77, boulevard Saint-Jacques
75998 Paris cedex 14

Tél : +33 (0)1 40 73 30 00

➤ www.businessfrance.fr

Japan External Trade Organisation (JETRO) en France

27 rue de Berri
75008 Paris, FRANCE

Tél : +33 (0)1 42 61 27 27 – Fax : +33 (0)1 42 61 19 46

info-prs@jetro.go.jp

➤ www.jetro.go.jp/france

JETRO au Japon

Ark Mori Bldg., 6F, 1-12-32 Akasaka,
Minato-ku, Tokyo 107-6006

Tél : + 81 (0)3 3582-5410

➤ www.jetro.go.jp

Groupe de Consultants Français au Japon

➤ export.businessfrance.fr/Galerie/Files/Divers/GCFJ_04_2016.pdf

Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie (METI)

- www.meti.go.jp/english

Ministère des Affaires intérieures et de la Communication. Bureau des statistiques (Statistics Bureau)

- www.stat.go.jp/english

SOPEXA

3-12-8, 3F Ebisu,

Shibuya-Ku Tokyo C.P. 150 0013

Tél : +81 (0)3 5789-0081

- www.sopexa.com/fr/agence/japon

Pour en savoir plus

Consulat Général de France à Kyoto :

- kyoto.consulfrance.org/

Fondation du Japon :

- www.jpf.go.jp/e/index.html

Instituts franco-japonais :

- www.institut.jp
- www.institutfrancais.jp/kansai/

Réseau de chercheurs, enseignants et experts sur l'Asie :

- www.gis-reseau-asie.org/presentation-gis

Sciencescope, association des étudiants et chercheurs francophones au Japon :

- www.sciencescope.org

Les Conseillers du Commerce Extérieur de la France au Japon

Annuaire CCEFJ en ligne : www.cce-japon.org/membres-1

En Février 2018

PAR	Philippe ARCHAMBAULT, L'Oréal Luxe Japan
GA	Gaël AUSTIN, PMC Co., Ltd.
PAV	Philippe AVRIL, BNP Paribas Securities (Japan) Limited
PB	Pierre BAUDRY, SBA Ltd.
SB	Sébastien BEAL, LOCARISE INC.
FB	Frédéric BENOLIEL, Commission Asie Pacifique des CCEF pour l'Asie du Nord
CB	Christophe BIRADES, Nikon-Essilor Co. Ltd.
RB	Richard BLIAH, Richard Bliah associated co., Ltd
AC	Armel CAHIERRE, Milleporte / B4F KK
SC	Serban CANTACUZENE, Air Liquide Japan Ltd.
FC	François COMBES, IFC Holdings K.K.
TC	Thierry CONSIGNY, Questel
OC	Olivier CONVERT, Roquette Japan K.K.
BCO	Bernard COUSYN, PSA Groupe Tokyo Office
JCC	Jean-Charles CROUIN, Conseil international, Formation et M&A
PD	Philippe DALPAYRAT, Dalpayrat Foreign Law Office
HMB	Hubert De MESTIER du BOURG, Waseda University
BD	Bernard DELMAS, Nihon Michelin Tire Co., Ltd.
LD	Laurent DUBOIS, TMI Associates
SE	Sidney EMERY, Shiyao Investment Ltd
PF	Philippe FAUCHET, GlaxoSmithKline K.K.
JF	Jérôme FINCK, Rothschild Japan
MF	Matthieu FIRMIN, Accorhotels
GG	Guillaume GERONDEAU, Dassault Systems K.K.
SG	Stéphane GINOUX, Airbus Japan KK.
PH	Patrick HOCHSTER, PECS Co., Ltd.
PK	Philippe KLEIN, NISSAN MOTOR CO., LTD.
ML	Michel LACHAUSSEE, Consultant & Executive Coach
JCL	Jean-Côme LANFRANCHI, MCDcaux Inc.
DL	Daniel LAURE, Total International S.A.
JJL	Jean-Jacques LAVIGNE, Fives Japan
NL	Norbert LEURET, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton Japan K.K.
FXL	François-Xavier LIENHART, Buffet Crampon Japon K.K.
MM	Maïa MANIGLIER, exprime Inc.
EM	Emmanuel MENANTEAU, Kansai Airports / Vinci Airports Japon

JLM	Jean-Louis MORAUD, Thales Japan K.K.
FM	Françoise MORECHAND, Moréchand office
PM	Pierre MUSTIERE, Bouygues Asia
JN	Jacques NATHAN, Sanofi Japan
AO	Ali ORDOOBADI, VALEO JAPAN Co., Ltd.
FP	Frédéric PATALAGOITY, Areva Japan Co., Ltd
CP	Christian POLAK, K.K. SERIC
AR	Arnaud RASTOUL, Bollore Logistics Japan K.K.
YR	Yannick RATTE, Veolia Japan K.K.
JMS	Jean-Michel SERRE, Orange Japan Co., Ltd.
PS	Pierre SEVAISTRE, PMS-ASSOCIATES
ASI	Antoine SIRGI, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank Japan
ASO	Alain SOULAS, K2 Asia
PT	Philippe THIROUARD, Savencia Japon Fromages & Dairy Japon
FT	Floriane TRIPOLINO, PUBLICIS ONE JAPAN
SV	Stéphane VANOVERMEIR, Air France – KLM
RV	Robert VERDIER, The Taffrail Group Japan KK

Anciens membres du comité ayant contribué à ce guide :

GB	Gilles BARBIER, Groupe Rhodia
AB	Arnaud BOUSSEMART, Mazar Japon K.K.
BC	Benoît CHAPON, Ki-Esprit S.A.
PC	Philippe CLAVEROL, Automobiles Citroën
NCA	Noëlle, COLIN ASANO, Guerlain K.K.
RC	Richard COLLASSE, Chanel K.K.
FDSP	Frédéric DUMONT SAINT PRIEST, Mitsubishi France
CH	Christophe HENRY, Valrhona Japon
JLL	Jean-Loup LESAGE, Saint Gobain K.K.
CR	Christian ROMEYER, Amundi Japan & CA Group
MT	Michel THEOVAL, GHT – Group Hi Tech

Le Japon en 68 idéogrammes

Le marché Japonais

	Écriture Japonaise	Phonétique	Signification
1	日本	<i>nihon/ nippon</i>	Le Japon
2	フランス	<i>furansu</i>	La France
3	謙虚	<i>kenkyo</i>	La modestie, l'humilité
4	大賢は愚なるが如し	<i>taiken wa gu naru-ga gotoshi</i>	“Un grand sage se comporte comme un grand imbécile”
5	輸入	<i>yu-nyû</i>	L'importation
6	輸出	<i>yu-shutsu</i>	L'exportation
7	双	<i>Sô / futa</i>	Double, réciproque (logo de la campagne « France-Japon Esprit Partenaire »)

La préparation au marché

	Écriture Japonaise	Phonétique	Signification
8	市場	<i>shijô</i>	Le marché
9	情報源	<i>jôhôgen</i>	Sources d'information
10	所有	<i>shoyû</i>	La propriété, la possession
11	著作権	<i>chosakuken</i>	Le droit d'auteur
12	特許	<i>tokkyo</i>	Le brevet d'invention
13	保護	<i>hogo</i>	La protection
14	商標	<i>shôhyô</i>	La marque commerciale
15	模造品	<i>mozôhin</i>	Les produits de contrefaçon
16	平行輸入	<i>heikô-yu-nyû</i>	L'importation parallèle
17	侵害	<i>shingai</i>	La violation
18	規定	<i>kitei</i>	La réglementation
19	価格	<i>kakaku</i>	Le prix
20	買い値	<i>kai-né</i>	Le prix d'achat
21	原価	<i>genka</i>	Le prix de revient
22	売り値	<i>uri-né</i>	Le prix de vente (public)
23	値引き	<i>nébiki</i>	La réduction du prix
24	買う	<i>ka-u</i>	Acheter

25	売る	<i>uru</i>	Vendre
26	幾ら	<i>ikura</i>	Combien ?
27	紹介者	<i>shōkaisha</i>	Le présentateur
28	仲立ち	<i>nakadachi</i>	L'intermédiaire, l'entremise
29	義理	<i>giri</i>	Le devoir, l'obligation, la reconnaissance
30	仲間	<i>nakama</i>	Le collègue, le partenaire
31	商社	<i>shōsha</i>	La maison de commerce

La négociation

	Ecriture Japonaise	Phonétique	Signification
32	商談	<i>shōdan</i>	La discussion ou négociation commerciale
33	時間通り	<i>jikan-dōri</i>	Ponctuel
34	名刺	<i>meishi</i>	La carte de visite
35	根回し	<i>nēmawashi</i>	Planter les jalons d'un projet (littéralement, semer en rond), méthode de décision de groupe
36	人間関係	<i>ningen-kankei</i>	Les relations humaines
37	態度	<i>taido</i>	L'attitude
38	沈黙	<i>chinmoku</i>	Le silence
39	本音	<i>hon-né</i>	Les vraies intentions, le cri du cœur
40	建て前	<i>tatémaé</i>	Ce que l'on montre de soi-même, règle de conduite
41	誠実	<i>seijitsu</i>	La sincérité, la loyauté
42	信頼	<i>shinrai</i>	La confiance
43	信頼関係	<i>shinrai-kankei</i>	La relation de confiance
44	義理堅い	<i>girigatai</i>	Digne de confiance
45	お金	<i>o-kané</i>	L'argent
46	急がば回れ	<i>isogaba mawaré</i>	"Si vous êtes pressés, faites un détour" (prenez votre temps pour atteindre votre objectif)
47	すみません	<i>sumimasen</i>	Pardon, excusez-moi
48	失礼	<i>shitsurei</i>	Désolé, ou impoli dans l'expression 失礼な人 (shitsurei-na-hito)

49	契約	<i>keiyaku</i>	Le contrat
50	顧問	<i>komon</i>	Le conseiller
51	可能性	<i>kanôsei</i>	La possibilité
52	難しい	<i>muzukashii</i>	Difficile

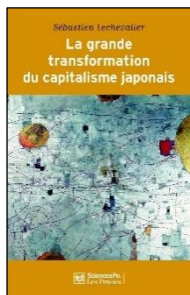
Le long terme

	Écriture Japonaise	Phonétique	Signification
53	品質	<i>hinshitsu</i>	La qualité
54	丁寧	<i>teinei</i>	Soigneux, poli
55	忍耐	<i>nintai</i>	La persévérance
56	忍耐強く	<i>nintai-zuyoku</i>	La persévérance sans faiblesse
57	頑張る	<i>gambaru</i>	Persister, tenir bon
58	努力	<i>doryoku</i>	L'effort
59	全力を尽くす	<i>zenryokuotsukusu</i>	Faire de son mieux
60	熱意	<i>netsui</i>	L'enthousiasme
61	注文	<i>chûmon</i>	La commande
62	引渡し	<i>hikiwatashi</i>	La livraison
63	期限	<i>kigen</i>	Le délai
64	約束	<i>yakusoku</i>	La promesse
65	お土産	<i>o-miyagé</i>	Le cadeau souvenir
66	お付き合い	<i>otsukiai</i>	La "troisième mi-temps". Désigne les activités formelles entre collègues, les sorties après le travail ou le week-end.
67	お酒	<i>o-saké</i>	L'alcool, le saké
68	乾杯	<i>kampaï</i>	"À votre santé !", trinquer



Bibliographie

La grande transformation du capitalisme japonais, de Sébastien Lechevalier
Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 2011

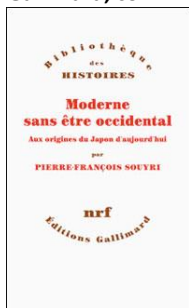


Pourquoi le capitalisme japonais a-t-il disparu de nos débats alors qu'il a été élevé au rang de modèle dans les années 1980 ? Et comment une entreprise symbole de ce modèle comme Toyota est-elle devenue la première du monde dans son secteur malgré la stagnation que subit l'économie japonaise depuis les années 1990 ?

Existe-t-il un modèle optimal d'organisation des entreprises et comment peuvent-elles maintenir leur avance technologique, voire la renforcer, dans un environnement de plus en plus concurrentiel et incertain ? Les pays développés peuvent-ils conserver un avantage comparatif dans l'industrie face à la puissance manufacturière chinoise et quel rôle envisager pour le système éducatif dans la société dite de la « connaissance » ? Enfin, le cycle de dérégulation généralisée touchant peut-être à sa fin, comment penser les relations entre État et marché et redéfinir le contrat social dans un contexte de montée des inégalités ? Cette analyse de la transformation profonde du capitalisme japonais dans une perspective d'économie politique, associée à une réflexion sur la diversité des capitalismes et sur le changement institutionnel, montre que le Japon constitue toujours un laboratoire susceptible d'éclairer les grands enjeux de l'économie mondiale.

Moderne sans être occidental. Aux origines du Japon d'aujourd'hui, de Pierre-François Souyri

Gallimard, coll. « Bibliothèque des histoires », Paris, 2016, 496 pages, 25 euros.



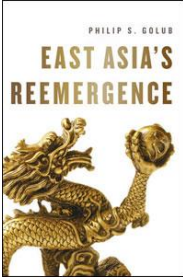
Selon le modèle eurocentré, le Japon, qui commence sa transformation après la restauration impériale de Meiji, en 1868, n'aurait fait qu'imiter et adapter les idées, techniques et concepts occidentaux. L'historien Pierre-François Souyri montre que ce processus historique de modernisation, qu'il étudie jusqu'à la seconde guerre mondiale, ne se résume pas à cette occidentalisation. Il présente au contraire des caractéristiques uniques. Les débats menés à la fin du XIXe siècle par les militants démocrates du Mouvement pour les libertés et les droits du peuple empruntent autant aux classiques chinois qu'à Jean-Jacques Rousseau, et traduisent surtout un désir de

participer à un pouvoir alors monopolisé par des élites bureaucratiques. Si les citoyens adoptent les mœurs et les modes européennes, le nationalisme d'État relance des traditions ancestrales mythifiées. L'histoire du Japon moderne s'inscrirait

ainsi dans une dynamique de modernisation mondiale, et non plus seulement occidentale.

East Asia's Reemergence de Philip S. Golub

Polity Press, Cambridge, 2016, 216 pages, 23,46 euros.



C'est un livre précieux qu'offre Philip Golub, qui mobilise une méthodologie impeccable pour analyser les modalités et les conséquences de la réémergence de l'Asie orientale. Au-delà du rappel de la parité économique qui existait jadis entre la Chine et l'Europe, l'attention porte surtout, à juste titre, sur les dynamiques successives qui ont suscité d'abord le réveil du Japon, puis, dans les années 1960-1970, le « vol des oies sauvages », métaphore du relais pris par les nouveaux pays industrialisés (NPI). A suivi, enfin, la réémergence de la Chine post-Mao, qui doit plus au modèle asiatique de croissance (État fort, interventionnisme dans l'économie et capitalisme d'État) qu'à la doxa occidentale du marché tout-puissant. Le souci théorique qui sous-tend cette synthèse n'est jamais pesant. Il permet de confronter des interprétations qui nourrissent d'utiles comparaisons entre l'Asie orientale et le reste du monde. In fine, la réflexion porte sur ce que signifie pour l'avenir ce rééquilibrage des puissances. Si la sagesse prévaut, il devrait susciter un « bricolage institutionnel » des rapports de forces globaux, laissant largement de côté, hélas, la question sociale, en Asie orientale comme ailleurs.

L'Économie du Japon de Evelyne Dourille-Feer

La Découverte, Paris, 2014, 125 pages, 10 euros.



Depuis le plan anti-inflation de 1949 jusqu'à la crise des *subprimes* en 2008, en passant par le choc pétrolier de 1973 et l'*endaka* (appréciation du yen) des années 1980, l'économie japonaise est sortie renforcée de tous les chocs récessifs, mais au prix de remodelages drastiques de son appareil productif. L'auteur pointe les limites de cette flexibilité socio-économique, révélées par la « drôle de crise » des années 1990. Désormais, aux conséquences structurelles, comme le délitement des *keiretsu* (conglomérats horizontaux) et l'effritement de l'emploi à vie, s'en ajoutent d'autres, conjoncturelles celles-là, comme le tsunami de 2011 et l'accident nucléaire de Fukushima. Le modèle nippon fondé sur l'État, l'éducation et l'épargne est mis à rude épreuve : les institutions traditionnelles assurant la redistribution se grippent. À quoi s'ajoutent les questions de la sécurité nucléaire, du vieillissement démographique et de l'équilibre régional des pouvoirs en Asie.

Notes de la fondation Gabriel Péri de février 2017

Octobre, 5 euros. — Pantin.

Spécialiste du Japon, Patrice Jorland analyse les différents aspects de la « refondation Abe », du nom du premier ministre nippon. Il montre notamment que, malgré le pacifisme des Japonais, M. Abe Shinzo sait jouer des symboles et des mythes pour s'émanciper des principes pacifistes.

Site Internet : www.gabrielperi.fr/spip.php?page=rubrique_base&id_rubrique=132

Japan Analysis août 2016

N° 39, avril, trimestriel, abonnement annuel : 54 euros, version électronique sur demande. — Asia Centre, Maison de la recherche de l'Inalco, Paris

Le dossier examine en détail les nouvelles politiques énergétiques au Japon, et notamment le rôle de l'État développeur, via le très puissant ministère de l'économie, du commerce et de l'industrie (METI). Ce numéro aborde aussi les débats autour de la réforme du droit de la famille.

Site Internet : www.centreasia.eu/publications/japan-analysis

Faire des affaires au Japon, article de Martin Beaulieu

Paru en novembre 2014, ePub

Le chapitre Faire des affaires au Japon tiré du Guide Ulysse Comprendre le Japon brosse un portrait du monde des affaires au Japon afin de transformer votre séjour en réussite professionnelle.

Le guide des affaires au Japon de Business France Tokyo

Editeur : Business France, 2017, 138 pages, Référence : B1706043A



Troisième économie mondiale, premier créateur mondial, le Japon est un pays qui a su brillamment traverser les crises économiques auxquelles il a été confronté lors des dernières décennies et qui retrouve le chemin de la croissance (+1% en 2016). L'Archipel représente à lui seul 6,5 % du PIB mondial en 2016, et affiche un taux de chômage très faible (2,8 % au printemps 2017). Il possède un marché mature et sophistiqué, résolument tourné vers l'innovation et soutenu par un niveau de vie parmi les plus élevés au monde. Ainsi, malgré les discours pessimistes sur son avenir et les annonces d'un

prétendu inévitable déclin, nombre d'indicateurs prouvent que le Japon demeure encore un acteur économique incontestable et incontournable dans le monde, particulièrement en Asie, et une source d'opportunités variées.

L'objectif de ce guide est de vous offrir les clés d'accès à ce marché, de vous en présenter les principales opportunités, secteur par secteur, mais aussi de vous donner les connaissances fondamentales de la pratique des affaires au Japon, illustrées de témoignages de Français durablement implantés.

Références plus anciennes

À lire en priorité

- Meyer Claude, *Chine ou Japon : quel leader pour l'Asie ?*, Paris, Presses de Sciences Po, 2010, 232 p. Synthèse concise et rigoureuse sur les atouts et handicaps du Japon comme puissance régionale et mondiale, face à l'expansion chinoise. À dominante économique, mais traite aussi les aspects politiques et stratégiques.
- Pons Philippe, Souyri Pierre-François, *Le Japon des Japonais*, Paris, Liana Levi, 2007, 158 p. Introduction très fine à la société et la culture japonaises, loin des clichés et des idées reçues.
- Poupée Karyn, *Les Japonais*, Paris, Taillandier, 2008, 506 p. L'ouvrage est assez volumineux et réclame donc plus de temps, mais le style très vivant en facilite la lecture. Portrait approfondi du Japon contemporain : l'accent est mis sur les évolutions économiques et sociologiques.

Ouvrages pratiques

- CCIFJ, *Annuaire des membres de la CCIFJ*, publication annuelle.
- CCIFJ, *France Japon Eco*, magazine trimestriel.

Autres ouvrages

- Aveline Natacha, *Le Japon*, coll. Belin memento, Paris, Belin, 2004
- Bouissou Jean-Marie (dir.), *Le Japon contemporain*, Paris, Fayard / CERI, 2007
- Bouvier Nicolas, *Chronique japonaise*, Paris, Payot, 2001 (rééd.)
- Delamotte Guibourg, Godement François, *Géopolitique de l'Asie*, Sedes, 2007
- Dourille-Feer Évelyne, *L'Économie du Japon*, Paris, La Découverte, 2005
- Flouzat Denise, *Japon, éternelle renaissance*, Paris, PUF, 2002
- Jolivet Muriel, *Japon, la crise des modèles*, Arles, Philippe Picquier, 2010
- Pelletier Philippe, *Japon - Crise d'une autre modernité*, Paris, Belin-La Documentation française, 2003
- Pelletier Philippe, *Le Japon, Le Cavalier Bleu*, collection Idées reçues, 2004
- Pierre-François Souyri, *Nouvelle histoire du Japon*, Paris, Perrin, 2010
- Polak Christian, *Sabre et Pinceau par d'autres Français du Japon, 1872-1960*, Tokyo, Éditions de la CCIFJ, 2005
- Postel-Vinay Karoline, *Le Japon et la nouvelle Asie*, Paris, Presses de Sciences Po, Paris, 1996
- Sabouret Jean-François (dir.), *L'Empire de l'intelligence – Politiques scientifiques et technologiques du Japon depuis 1945*, Paris, CNRS Éditions, 2007
- Sabouret Jean-François (dir.), *La dynamique du Japon : De 1854 à nos jours*, Paris, CNRS, 2008
- Van Wolferen Karel, *L'Enigme de la puissance japonaise*, Paris, Robert Laffont, 1989

Réussir votre développement commercial au Japon



Nous conseillons plus de 150 entreprises par an avec 60% de succès la 1^{ère} année et un taux de satisfaction de plus de 90%. Nos commerciaux bilingues utilisent le réseau de la CCI France Japon et leur expérience du marché pour vous fournir nos meilleures prestations et vous présenter les bons partenaires japonais.

Validez le potentiel du marché

Des doutes concernant le réalisme d'une exportation au Japon ?

Nous réalisons pour vous une étude de marché ou une étude de faisabilité, intégrables à un business plan.

Trouvez des partenaires locaux

Nous vous proposons une mission de prospection sur mesure : celle qui répondra le mieux à vos besoins et la plus en adéquation avec les attentes du marché.

Un prospect s'est montré enthousiaste ?

Optimisez vos chances de succès avec notre suivi après-mission.

Implantez-vous au Japon

Hébergez votre entreprise dans le business center de la CCIFJ, situé au cœur de Tokyo, et bénéficiez de l'image de la CCIFJ auprès de vos clients locaux.

CCI France Japon

1-1-1 Iida bldg, 5-5 Rokubancho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0085 Tel : 0081 (0)3-3288-9621 Mail : appui@ccifj.or.jp

www.ccifj.or.jp

