

Working Paper

serie Management N° 007



**Le Japon d'aujourd'hui,
quelles opportunités pour la France ?**

par Quentin FRANTZ

2008

RESUME

Si nous observons d'un regard peu avisé la situation économique du Japon, rares sont les arguments qui pourraient convaincre des enjeux économiques de ce pays. L'activité internationale est aujourd'hui gelée par la crise financière et elle apporte une certaine frilosité aux entrepreneurs. Le Japon souvent caché par la croissance de son homologue chinois et entouré d'images populaires injustifiées qui ne l'estime pas à sa vraie valeur.

Pour aller à l'encontre de cette pensée, nous clarifierons la situation économique du Japon et ses rapports avec la France. Nous évoquerons également dans cette étude des exemples de secteurs d'activités en pleines croissances, ou à forts potentiels de développement. Ces secteurs d'activités peuvent être investi par des entrepreneurs français et être saisis comme des opportunités de marchés.

ABSTRACT

If we observe the Japanese economic situation without an acute eye, few arguments shall convince oneself about the economical stakes of this country. Today, the global activity is slowing down due to the financial crisis. Entrepreneurs seem indisposed to set a foot on foreign markets.

Japanese productivity is, most of time, hiding by the Chinese growth, but is also surrounded by some popular myths which do not reveal any real facts.

This study will clarify the Japanese economic situation and the business acquaintances between France and Japan. In addition, this study will mention some new markets with high growth potential. These markets might be considered as opportunities for French entrepreneurs.

Sommaire

I) LE JAPON, PRÉSENTATION D'UNE PUISSANCE	7
1 - Les atouts japonais	7
<i>a - Une indéniable puissance</i>	7
<i>b - Une zone d'influence</i>	8
<i>c - Les relations franco-japonaises</i>	9
2 - Conquérir des nouveaux marchés	11
<i>a - Le secteur de la communication nouvelle génération</i>	12
<i>b - Le secteur « vert »</i>	13
<i>c - Le secteur des loisirs</i>	14
<i>d - Le secteur des seniors</i>	15
II) UN PAYSAGE ÉCONOMIQUE CONTRASTÉ	16
1 - Le Japon et la crise mondiale	16
2 - Un pays vieillissant	18
III) LE MYTHE JAPONAIS	21
1 - Le Japon tremble-t-il devant la Chine ?	22
2 - Le mythe du travailleur japonais	23
3 - Le Japon, Pays fermé ?	24
<i>a – Les clusters</i>	24
<i>b – Le VIE</i>	25
IV) CAS D'ENTREPRISE	26
1 - L'entreprise Thuasne	26
2 - L'entreprise Graitec	28

INTRODUCTION

« De l'audace ! », voici les mots de Christine Lagarde, ministre déléguée au Commerce Extérieur, face aux hommes d'affaires français installés au Japon. Aujourd'hui 10 000 entreprises françaises entretiennent une activité économique avec le Japon. 10% d'entre elles sont des PMI/PME. Quelle pourrait-être la cause de ce bilan plutôt décevant ? Il est communément évoqué comme raison : la rigidité du marché, une culture trop différente, la barrière de la langue, un consommateur exigeant... Moults raisons pourraient être données pour commenter cette timidité française face au marché japonais. L'audace est-elle une qualité nécessaire à un dirigeant d'entreprise pour étendre son activité jusqu'au pays du soleil levant ?

Nous allons essayer, tout au long de cette étude, analyser l'économie japonaise actuelle. Le but de cette analyse n'est pas de dresser un bilan exhaustif et rigoureux de l'économie japonaise, d'admirer ces forces et de critiquer ces faiblesses, mais plutôt de faire le point général sur l'état actuel de l'économie nipponne. Nous partirons du principe qu'il est plus intéressant pour un entrepreneur d'avoir un bilan général sur l'économie japonaise plutôt qu'une critique avancée sur les politiques de relance du système financier. Ce bilan aura, dans un premier temps, l'objectif de déterminer si le Japon a aujourd'hui encore, un intérêt commercial certain pour une entreprise française. Notre discours comportera par la suite des exemples de marchés, valorisés par un fort potentiel de développement auquel peuvent tirer profit des entrepreneurs français. Pour clore cette étude, nous nous appuierons sur le cas de deux entreprises qui ont une activité avec le Japon. Ces entreprises françaises ont des activités bien distinctes. L'analyse de leur processus d'implantation sur le marché japonais nous donnera un point d'appui plus pragmatique et plus empirique pour notre étude.

I) LE JAPON, PRESENTATION D'UNE PUISSANCE

1 - Les atouts japonais

a - Une indéniable puissance

Souvent caché par le dragon chinois, le soleil nippon a de nombreux atouts pour briller.

En effet, le Japon est la deuxième puissance économique mondiale. Cette puissance équivaut à 3 fois l'économie chinoise ou à celle de la Chine et de l'Inde réunie.

Rassurant par sa stabilité économique, le Japon a résisté tant que peu à la crise Américaine des subprimes. La restructuration bancaire nipponne, vestige de l'éclatement de la bulle spéculative à la fin des années 90, a permis un assainissement de la situation financière. Aujourd'hui sorti de sa spirale déflationniste, le Japon semble avoir retrouvé une stabilité économique depuis 2003. Malgré des variations économiques, le Japon reste un pays où les investissements peuvent se faire sans appréhension et sans notion de risques élevés.

Le consommateur japonais est une véritable force pour le pays. Avec un salaire médian de 35.000\$ (Etats-Unis : 43.444\$; France : 30.100\$¹), les 127 millions de consommateurs japonais sont le moteur de cette économie et représentent 50 % du PIB. Ajoutons à cela, le très faible taux de rémunération de l'épargne qui n'engage pas les ménages à placer leurs revenus mais qui favorise davantage à une consommation régulière.

Le taux de change du Yen est particulièrement attractif pour les investisseurs étrangers, notamment européens. Aujourd'hui, un dollar équivaut à 105.3 Yen², (soit 151.4 pour un euro).

Cette baisse du taux de change permet de favoriser les exportations de ces productions nationales, maintenant ainsi une balance commerciale excédentaire. D'autre part, cela favorise des secteurs comme le tourisme, qui en 2007, atteignait un record historique, avec 8,35 millions de touristes et voyageurs d'affaires.

Pays inventif, le Japon enregistre 190 000 dépôts de brevet (moins de 40 000 pour la France). Le secteur de la recherche et du développement a un budget qui s'élève à 3,5% du PIB, ce qui

¹ Chiffres de l'OCDE

² Taux officiel relevé le 29 Octobre 2008

permet une recherche accrue dans les technologies de demain. Ces mesures stratégiques sont nécessaires pour conserver « l'avant-gardisme technologique » qui fait du Japon le pays le plus novateur au monde.

Les multinationales japonaises sont le témoignage de la puissance industrielle et économique de ce pays. Il n'est plus à présenter des entreprises comme Sony ou Panasonic qui sont le fleuron de la technologie et qui témoignent au quotidien de la dominance du domaine électronique. Le secteur de l'automobile est lui aussi un exemple flagrant du Japon comme puissance industrielle avec les entreprises Mitsubishi, Nissan, Honda mais aussi Toyota, premier constructeur mondial.

Le Japon est également le 2eme exportateur mondial de « biens culturels ». Ce rayonnement culturel est aisément visible en France avec le manga, les jeux-vidéos, la gastronomie, la philosophie du zen...

b - Une zone d'influence

Il semble nécessaire, quand nous parlons du Japon, d'évoquer en quelques lignes les relations avec ses pays voisins. Le Japon peut se révéler être une plateforme géostratégique pour pouvoir intervenir sur le marché chinois ou coréen, mais il faut pour cela connaître un minimum le contexte qui lie et sépare ces pays.

Les querelles politico-diplomatiques sont monnaie courante entre le Japon, la Chine et la Corée du Sud. Nous avons pu voir par le passé, de nombreux conflits belliqueux entre ces pays. Le Japon impérialiste laissa des séquelles impérissables à ses pays voisins (comme par exemple la conquête de la Manchourie ou le massacre de Nankin) et les rapports diplomatiques d'aujourd'hui en portent très visiblement le poids de l'histoire. Rappelons-nous les discordes Sino-japonaises quand Koizumi exerçait la fonction de premier ministre japonais (2000-2006). C'était souvent avant des rencontres cordiales avec la Chine que Koizumi avait pour rituel d'aller prier au temple Yasukuni, où reposent en héros des Kamikazes de la Seconde Guerre Mondiale. Cette attitude considérée comme provocatrice était fortement décriée par le gouvernement chinois mais aussi dénoncée par le peuple qui effectua des manifestations antijaponaises. Aujourd'hui encore, de actes de provocations sont encore visibles, mais ne soyons pas alarmiste, la stabilité politique et économique de la zone Asie n'en est pas pour autant menacée.

Bien au contraire, l'entente politique ne reflète en rien l'entente économique. Les échanges économiques entre ces pays sont réciproquement décisifs. Le Japon est le premier partenaire commercial asiatique. L'Asie représente 45% des échanges de biens avec le Japon. Même si le premier client japonais reste les Etats Unis, les exportations japonaises vers la Chine ont été de 77 milliards d'euros entre janvier et septembre 2007¹. Ces résultats confirment que le Japon réalise son excédant de balance commerciale dans la zone Asie.

Véritable plateforme économique et culturelle, le Japon est un point central de l'activité Asiatique. Habitué de ces marchés, le Japon communique avec la Chine, La Corée du Sud, Taiwan, Singapour, et se sert stratégiquement de ces pays pour étendre son influence dans la zone Asie. Le Japon possède aussi de nombreux capitaux dans des entreprises asiatiques, notamment en Chine, ce qui donne en quelque sorte le rôle de banquier au Japon.

Culturellement parlant, le Japon a une influence indéniable sur ses pays voisins. Cette influence culturelle est particulièrement visible en Corée où nous avons pu voir apparaître ces dernières années des *mangas* (bandes dessinées), de la *Japan Pop* (musique), des *dramas* (séries télévisuelles) mais aussi un style vestimentaire fortement inspiré de la mode japonaise.

Pour un entrepreneur français, réussir son implantation ou son partenariat avec le Japon peut permettre d'interagir plus facilement avec les marchés voisins. Avec le Japon comme gage de qualité et de rigueur les marchés chinois ou coréens paraissent plus facilement appréhendables.

c - Les relations franco-japonaises

Les relations diplomatiques franco-japonaises n'ont cessé de s'intensifier depuis la décennie 80. La décennie 90 a été marquée par la visite du président Jacques Chirac en 1995, avec l'élaboration d'un partenariat franco-japonais. Ce partenariat avait pour objectif de renforcer le cadre des relations franco-japonaises ainsi que de coopérer pour le développement et la stabilité de la communauté internationale. Jacques Chirac, très sensible à la culture nippone, se déplaçait régulièrement au Japon pour assister aux tournois sumos et entretenir l'entente cordiale entre les deux nations.

En 1999, la France a accueilli le premier ministre Obuchi en début d'année, et en fin d'année, le Premier Ministre Lionel Jospin s'est rendu au Japon. Il se succéda de nombreuses visites

¹ Figaro, Le (Business Section), Nov 09, 2007, p20

diplomatiques comme celle de Monsieur François Loos en 2005, ministre délégué à l'industrie, la visite de Madame Christine Lagarde, ministre déléguée au Commerce extérieur en 2006, pour la concrétisation de son programme d'aide au développement des relations franco-japonaises pour les PME avec le programme « cap-export » ainsi que la récente visite du Premier ministre François Fillon en avril 2008. Par ailleurs, Monsieur Fillon a célébré le 150^{ème} anniversaire des relations diplomatiques franco-japonaises. Des manifestations culturelles comme des expositions, des spectacles ou encore des colloques ont lieu pour célébrer cet anniversaire symbolique.

Il y a donc une irréfutable intensification des relations entre ces deux nations qui tendent vers une coopération de plus en plus étroite.

Les relations franco-japonaises sont très bonnes. Pour renforcer encore cette bonne relation, nous avons adopté une "Déclaration pour un nouveau partenariat franco-japonais". C'est une orientation à moyen et à long terme qui nous permet de promouvoir la coopération entre nos deux pays."

Jun'ichirō Koizumi, Premier ministre japonais, Tokyo, 27 mars 2005

Egalement en augmentation depuis les années 90, les relations économiques franco-japonaises dénotent l'envie commune d'intensifier les partenariats, d'élargir les réseaux et de faire prospérer l'entente cordiale.

La France représente le troisième investisseur étranger de l'archipel. Les mesures d'ouverture du marché prises par les autorités nippones ont largement profité aux investisseurs français qui détiennent un stock de 12,5 Mds USD, soit 14% du stock total d'investissement étranger. Le succès de l'alliance entre Renault et Nissan a marqué le public japonais. Ce succès a permis de rompre avec l'image d'un Japon inaccessible. C'était un nouvel espoir de réussite pour les managers français. Le nombre d'entreprises françaises au Japon est passé de 200 à 670. Mais l'alliance Renault - Nissan n'est pas le seul exemple qui peut illustrer l'entente entre le Japon et la France. Nous pouvons aussi citer Axa Japon dans le domaine financier, Lafarge et Aso Cement dans le secteur des matériaux de construction mais aussi la société Air Liquide qui est présente au Japon depuis 1907 et qui a créé une filiale commune Japan Air Gases avec son partenaire japonais.

En ce qui concerne les échanges économiques, ces derniers sont forts déséquilibrés. En 2006, les exportations françaises ont atteint 5,7 milliards d'euros alors que les importations s'élèvent à 10,3 milliards d'euros.

La France est la deuxième terre d'accueil des investissements japonais en Europe (après le Royaume-Uni) avec un stock d'investissements de 11 milliards d'euros. 400 entreprises japonaises y sont implantées, dont les 140 premières emploient 37.000 personnes.

Aujourd'hui, la communauté française au Japon équivaut à près de 8.000 individus. Derrière le Royaume-Uni, la France est au deuxième rang des communautés d'expatriés de l'Union européenne au Japon.

2 - Conquérir des nouveaux marchés

Au Japon, la France règne en maître sur le secteur du luxe, de la mode et de la gastronomie depuis de nombreuses années. Les magasins Chanel de Giza émerveillent, la mode « made in Vuitton » est omniprésente et les restaurants français comme celui de Joël Robuchon, raffinent les plus fins palais.

S'il est nécessaire d'entretenir l'image de la France comme étant le pays créateur de la mode et novateur dans le goût, il ne faut pas moins s'en contenter. Le Japon ne connaît malheureusement la France que sous cette forme restrictive en matière de savoir faire.

De plus, il ne suffit plus de jouer la carte du « made in France » pour réussir à exporter sa production de chocolats ou son dernier cru bourgeois. La concurrence sur ces secteurs s'est accrue et le consommateur japonais doit être aujourd'hui surpris sur de nouveaux concepts pour être séduit. Les entrepreneurs français ne peuvent plus se satisfaire et se complaire dans le luxe ou la gastronomie, secteurs déjà trop exploités. L'idée n'est pas ici de rompre avec ce que la France s'est faite mais plutôt d'amener une réflexion sur de nouvelles opportunités qui s'offrent au Japon.

Pour les entreprises françaises, des secteurs à fort potentiel de croissance sont à exploiter. Nous évoquerons ici quatre d'entre eux, pour donner plus d'ampleur à notre analyse.

a- Le secteur de la communication nouvelle génération

Tout d'abord le secteur de la communication nouvelle génération. En 1998, le Japon ne comptait que 13 à 14 millions d'internautes et était particulièrement en retard sur cette technologie. Ayant bien rattrapé le temps perdu, le Japon est le deuxième mondial dans le marché de la télécommunication après les Etats-Unis. Nippon Telegraph and Telephone (NTT) contrôle 90% du marché local de la télécommunication et assure également l'accès et la distribution du réseau internet.

Ce marché de l'internet perdure et connaît une croissance en 2007 de 5.7%, en atteignant les 98 millions d'utilisateurs¹. Les prévisions de croissance de ce marché estiment pour 2012, une augmentation de 9.6% soit 107 millions d'utilisateurs. Le japonais est aujourd'hui la deuxième langue présente sur internet.

Avec la 3^{ème} génération de téléphone mobile, l'accès internet est devenu omniprésent, simplifié et ne demande plus l'investissement d'un ordinateur chez soi.

Avec sa filiale NTT DoCoMo, NTT s'est assuré le contrôle de l'accès à internet sur les téléphones portables en occupant 52.3% du marché. On recense 88 millions d'adhérents à l'internet mobile². Avec un tel nombre d'utilisateurs, chaque création ou innovation dans ce secteur, émanant d'une Start-up ou d'une multinationale, peut conduire à une réussite fulgurante. C'est le cas de Mixi, qui créa un réseau social internet comme Facebook ou MySpace, avec une interface innovante et conviviale. L'une des originalités de Mixi est de pouvoir créer son blog ou tenir son journal quotidien et de le mettre à jour en utilisant son ordinateur ou son téléphone portable. Depuis juin 2006, le chiffre des utilisateurs qui accèdent au site via leur téléphone a dépassé celui de ceux par ordinateur (avec un ratio de 60% de pages lues par téléphone contre 40% par ordinateur.) Mixi est entré à la bourse de Tokyo en Septembre 2006. Sa valeur boursière équivaut aujourd'hui à \$970 millions.

Mixi a aujourd'hui le monopole avec 15 millions d'utilisateurs en Juin dernier. L'essor de l'internet mobile permet d'obtenir à Mixi 1 million de nouveaux utilisateurs tous les 3 mois. Reste aux entreprises à innover dans l'utilisation d'internet. Cette innovation peut se faire aussi bien dans le *hardware*, c'est-à-dire le support matériel permettant d'utiliser internet (téléphone, PDA, ordinateur, console, etc.) ou bien dans le *software*, en développant des applications qui mettent à profit les capacités d'internet. Des domaines en pleine expansion

¹ Datamonitor. Japan Country profile 2008, Telecom Market

² Datamonitor Internet Access in Japan 2008

comme le *e-Learning*, les jeux sur mobile, le marketing direct ou le *shopping on-line* ont un potentiel encore parfaitement exploitable.

b - Le secteur « vert »

Le second secteur à évoquer dans notre analyse est celui de la haute technologie et plus particulièrement celle liée à l'environnement.

Communément appelé le «secteur vert », ce secteur connaît un grand boom au Japon où le souci du lendemain devient de premier ordre. L'industrie automobile, avec Mitsubishi, Toyota et Honda est présente sur ce secteur en développant des véhicules économes en énergie et moins polluantes. Prenons comme exemple le recyclage. Ce dernier est au cœur de tous les débats. Il peut varier en étant domestique, industriel, ou encore en stratégie marketing. Plusieurs raisons peuvent expliquer le développement du recyclage au sein d'une firme.

- Elle peut servir de stratégie marketing en donnant une image de l'entreprise comme réactive aux enjeux environnementaux. Le consommateur se place ainsi dans une relation de confiance avec l'entreprise et considère qu'il réalise une bonne action en achetant dans cette firme.

- L'entreprise peut décider que le recyclage de ses produits est un devoir moral et fait partie d'une responsabilité sociale. Kokuyo est une célèbre papèterie au Japon. Kokuyo propose toute une gamme de produits entièrement issus du recyclage. La réussite fondamentale de cette entreprise est d'avoir su transcender le souci de protection de l'environnement en une force de vente.

- Le gouvernement fait pression pour que les entreprises deviennent plus responsables, en insistant sur le recyclage, le développement durable ainsi que la diminution des agents chimiques lors de la conception des produits.

- Une entreprise peut investir dans ce secteur par souci de concurrence avec d'autres entreprises déjà actives dans ce processus « vert ».

- Evoquons aussi le gain d'énergie et la réduction de coûts que peut réaliser une entreprise en évitant le gaspillage et en recyclant ses matériaux.

Voici donc quelques raisons qui peuvent expliquer l'essor du secteur vert pour les entreprises. Etant donné que la protection de l'environnement est devenue une préoccupation d'ordre mondial (protocole de Kyoto), les entreprises françaises et japonaises peuvent trouver un intérêt commun à la recherche, au développement, et à la concrétisation de ce secteur.

« Il y a dans la croissance verte des relais de croissance et ceux qui auront pris de l'avance technologique dans cette mutation seront les premiers à en tirer bénéfice »

Pierre-Noël Giraud, économiste français.

c - Le secteur des loisirs

Le troisième secteur à fort potentiel au Japon est celui du loisir. En 2005, les dépenses des ménages consacrées aux loisirs équivalaient à 6.1% du PIB (5.2% du PIB pour la France).

Nous sommes en droit de se demander quels pourraient être les loisirs d'un peuple qui est réputé pour son acharnement au travail et voué aux semaines de 50 heures. Ne commettons pas d'erreurs à ce sujet.

Pendant les années 80, dans le secteur de l'industrie, la moyenne annuelle s'élevait à 2150 heures de travail, soit 500 de plus que les français. C'est pendant les années 90 que les semaines à 40 heures se démocratisèrent, notamment dans les ministères et les banques où nombre de fonctionnaires commencèrent à ne plus travailler les samedis.

Ces assouplissements d'horaires en entreprises sont une des grandes innovations sociales des années 90. Koizumi, premier ministre de 2001 à 2006, prit un certain nombre de mesures consistant à favoriser la prise des congés en entreprise mais aussi pour développer les congés parentaux, que peu de jeunes pères osent s'accorder.

Le ministère du travail multiplie les mesures et les campagnes publicitaires pour que les japonais puissent consacrer un peu plus de temps pour eux même, améliorant ainsi leur moral ou leur vie de couple.

Nombre de loisirs se sont développés au Japon ces dernières années, ce phénomène résultant du temps libre croissant chez les japonais, mais aussi grâce aux seniors qui possèdent un fort pouvoir d'achat. Les destinations touristiques deviennent très prisées, les parcs d'attractions et les stations balnéaires sont de plus en plus côtoyés. Le Disneyland de Tokyo est devenu le troisième lieu le plus fréquenté au Japon. Avec plus de 10 millions d'entrées par an, il a le

même nombre de visiteurs qu'à Kyoto. Autre exemple significatif, le golf. Devenu une véritable passion nationale, les parcs, les dômes d'entraînements et les magasins d'équipements fleurissent au Japon. Le golf est désormais une manne pour les équipementiers et toutes les entreprises qui vendent des produits dérivés (formations, stages initiatiques, vêtements, magazines, etc).

Les japonais ont donc du temps et de l'argent à consacrer à de nouvelles activités. Il faut donc méditer sur des concepts novateurs à promouvoir et développer au Japon.

d - Le secteur des seniors

Le quatrième secteur que nous pouvons évoquer est celui du service aux personnes âgées. Nous développerons cette partie ultérieurement car elle est directement liée aux enjeux et aux problématiques actuelles auxquels le Japon est confronté.

Ces quatre exemples de secteurs non pas été cités par hasard. Si ces secteurs ont été cités comme exemple dans cette analyse, c'est parce qu'ils répondent aux problématiques françaises actuelles. En effet, le secteur des télécoms nouvelles générations est en pleine croissance en France, ce qui ouvre de nombreuses opportunités en matière de communication, de marketing, d'innovations matériels (hardware) et logiciels (software).

Le secteur « vert » est au cœur des débats en France. Des voitures non-polluantes jusqu'aux produits bio, en passant par les nouvelles méthodes de recyclages, la France a acquis un savoir faire et un état d'esprit en adéquation avec le Japon.

Concernant les seniors, la France a, tout comme au Japon, mesuré les enjeux économiques de cette partie de la population, en perpétuelle croissance. Avec un pouvoir d'achat non négligeable, les seniors représentent un secteur aux potentiels multiples bien qu'encore peu exploité.

Le secteur des loisirs reste lui aussi en pleine évolution en France. Même avec un pouvoir d'achat en berne ces dernières années, les français ne font pas l'impasse sur les loisirs. A défaut de consommer moins, les français consomment différemment, en essayant de maximiser leurs satisfactions avec de nouvelles activités. Le Japon est un cas similaire où le consommateur possède moins de pouvoir d'achat, mais reste dans un niveau d'exigence équivalant aux années précédentes. Il y a donc indéniablement une mutation de la demande dans le secteur des loisirs.

II) UN PAYSAGE ECONOMIQUE CONTRASTE

1 - Le Japon et la crise mondiale

Le Japon a durement souffert de l'éclatement de la "bulle spéculative" de la fin de la décennie 1990. L'Archipel a mis près de dix ans à retrouver un équilibre financier (la "*décennie perdue*"), ainsi qu'à recouvrir les mauvaises créances. Les différentes politiques de relance ont eu un coût inéluctable pour l'Etat et confronte le Japon à de nouveaux défis, économiques et sociaux.

Un déficit économique parce que les politiques de relance ont enfoui le Japon sous une dette publique estimée en 2005 à 3 300 milliards d'euros. Le remboursement de cette dette nourrit le déficit budgétaire et entrave l'action de l'Etat. Les recettes nationales sont indubitablement amputées par le recouvrement de la dette.

Mais cette dette, aussi imposante qu'elle puisse paraître, n'affecte que partiellement le statut international du Japon. Moins de 1% de la dette publique est souscrit par des porteurs étrangers, ce qui laisse une indépendance économique au Japon.

Un défi social est aussi à relever pour faire face à la précarisation de la société nipponne. Cette précarisation est visible notamment chez la jeune génération, avec la multiplication des emplois à mi-temps ainsi que des petits jobs. Les entreprises ne peuvent plus maintenir les systèmes des années 70, période de plein emploi et de l'emploi à vie.

Si le rapide bilan économique de notre première partie paraît avoir de bons arguments pour présenter le Japon comme le souverain de la zone Asie, il n'en est pas moins que l'économie mondiale est en berne et que le Japon en subit les effets indésirables. Nous essayerons ici de faire le point sur les difficultés économiques du Japon en actualisant nos informations par rapport à la conjoncture actuelle. La difficulté de ce bilan résidera dans la muabilité de marchés financiers ainsi que le recul limité avec lequel nous pouvons analyser les répercussions de la crise actuelle.

L'apparition il y a maintenant un an de la crise des subprimes s'est mutée peu à peu en une crise du système bancaire américain. Contribuant fortement à la prospérité de l'économie

mondiale, les répercussions de cette crise financière sont désormais observables en Europe et en Asie. Comment le Japon subit-il cette crise mondiale ?

Si le troisième trimestre 2008 affiche un PIB en deçà du précédent, alors, le Japon sera officiellement en récession. La situation est-elle alarmante ? Pas plus que pour les Etats-Unis ou pour l'Europe occidentale. Le Japon est dépendant de ces importations. Son insularité et sa petite superficie ne permet pas une culture agraire suffisante pour parvenir au besoin national. Le manque de pétrole et de matières premières place le Japon en position de dépendance face à ces pays voisins, notamment la Chine.

Le prix du pétrole, en hausse constante depuis 2002, conduit à une augmentation inaliénable du prix des matières premières ainsi que de leurs transports. Le prix des aliments a augmenté de 3% sur un an et celui de l'eau, de 9,7%. Le prix de l'essence a aussi flambé de 26,4% sur un an, et celui de l'électricité a augmenté de 5,4%¹. Les entreprises nipponnes doivent faire face à cette situation et voient leur rentabilité mise sous pression.

Les Etats-Unis, eux aussi dans une situation délicate, limitent leur demande extérieure et diminuent leurs échanges avec le marché japonais. L'équilibre économique sur lequel reposait le Japon et qui avait su limiter les pertes face à la crise des subprimes, ne peut tenir davantage si les importations japonaises sont directement pénalisées par la crise.

La demande intérieure est elle aussi sur le déclin. Les entreprises ne peuvent aligner les salaires sur l'inflation ce qui pénalise indubitablement la consommation des ménages. Cette atonie de la demande intérieure a pour conséquence la stagnation des salaires et la chute de confiance des consommateurs.

Cependant, cette situation est assimilable à tous les pays touchés par la crise financière internationale. Le Japon ne se voit pas ici dans une problématique de crise économique comme celle vécu en 1990 où la condition *sine qua non* d'un redressement passe par une restructuration interne de sa structure économique.

Il est parfaitement imaginable qu'une baisse du prix du pétrole mais aussi et surtout une amélioration des performances de l'économie américaine conduisent à un dynamisme de l'économie japonaise.

¹ Chiffres du Ministère des Affaires Intérieures Japonais

2 - Un pays vieillissant

Lors du recensement de 2000, le Japon comptait 126,9 millions d'habitants. La taille de sa population le situait au neuvième rang mondial derrière la Chine, l'Inde, les Etats-Unis, l'Indonésie, le Brésil, la Russie, le Pakistan et le Bangladesh. En 2006, la population japonaise a atteint son point culminant avec 127.7 millions d'habitants. Le taux de natalité, en dessous du seuil minimal de 2% depuis 1973, peine à se relever et n'engage que des prévisions pessimistes quant à la prospérité démographique du peuple japonais. Si ce taux ne parvient pas à retrouver un équilibre fondamentalement nécessaire, la population devrait diminuer jusqu'à 100.6 millions en 2050¹. Nous n'essaierons pas de commenter ce phénomène pour le rendre rationnel car la source même du problème semble aussi peu intelligible qu'explicable et il faudrait alors muter vers un discours théorique en imaginant un malaise social ou un possible effet cyclique en corrélation avec du baby boom de 1947-1949... Il nous est plus instructif d'étudier les conséquences de cette diminution démographique parce qu'elle peut entraîner *in fine* des mutations irréversibles d'ordre économique et social.

Economique d'abord car cette diminution aura des incidences certaines sur les dépenses publiques aussi bien en terme de pension de retraite que de dépenses de santé ou d'allocations chômage, les travailleurs âgés ayant une plus grande probabilité de se retrouver au chômage que les travailleurs d'âges moyen. La productivité nationale est aussi au centre du débat. Quelles mesures prendre face à une main d'œuvre déclinante ? Le gouvernement japonais a réagi que tardivement à cette problématique pourtant connu depuis plusieurs années. Pour maintenir une main d'œuvre nationale suffisante, le gouvernement n'a que peu de choix. Pour simplifier, nous avons d'une part :

- L'augmentation du taux d'activité des plus de 65 ans, en leurs fournissant un travail adapté à leurs capacités, ce qui leur assure ainsi une autonomie financière la plus tardive possible.
- Augmenter la présence de la robotisation dans les secteurs de l'industrie, mais aussi dans la surveillance ou encore dans le milieu hospitalier. Les japonais concentrent leurs efforts sur la robotisation en ayant la certitude que c'est une technologie qui aura une place de premier ordre dès demain. C'est aussi un moyen de pouvoir disposer et répartir plus stratégiquement de la main d'œuvre disponible actuellement.

¹ Hypothèse du NIPSSR (Institut National de recherche sur la population et la sécurité sociale)

- Reste la question la plus délicate pour le gouvernement : celle de l'immigration. Longtemps réfutée, l'appel à une main d'œuvre étrangère fut finalement mise en place mais sous des conditions très réglementées. L'étranger qui veut travailler au Japon doit impérativement apporter un savoir faire ou une connaissance à l'entreprise japonaise. Cette plus-value pour l'entreprise est la condition *sine qua non* de l'appel à la main d'œuvre étrangère. Il a été aussi légalement approuvé de faire appel à de la main d'œuvre étrangère (notamment asiatique) pour des travaux qui pour être considérés comme *infra dignitatem*...

Le territoire nippon est donc occupé par 27,44 millions de plus de 65 ans. Cette situation a comme nous l'avons évoqué précédemment des conséquences sur la productivité, la main d'œuvre et les dépenses publiques. Mais cette situation a aussi amené les japonais à repenser un mode de distribution et de consommation adapté à cette tranche d'âge qui représente 21,7 % de la population totale. Les plus de 65 ans sont devenus une nouvelle cible pour les entreprises, un nouveau consommateur ayant un pouvoir d'achat certain. Ainsi nous pouvons voir des secteurs d'activités en pleine croissance comme la pharmaceutique, le vestimentaire, la cosmétique, les loisirs, les sports, jusqu'aux inventions de produits ayant pour objectifs de faciliter le quotidien du troisième âge... Ce sont là des secteurs porteurs pour des entrepreneurs étrangers qui peuvent s'en inspirer.

Le Japon est devenu le deuxième mondial dans la vente par correspondance, suite logique du vieillissement de sa population. Avec 10% de croissance par an, les entreprises japonaises développent la vente par correspondance pour faciliter la consommation du troisième âge. Celle-ci étant bien au fait des technologies modernes de communication comme Internet et les téléphones mobiles, les entreprises japonaises proposent un service web liant simplicité et accessibilité.

Comme nous l'avons cité précédemment, le marché de la robotique est lui aussi directement corrélé à cette problématique démographique.

Ce marché mérite d'attirer notre attention pour une simple raison : le Japon veut croire en la robotique, et il s'en donne les moyens. Selon les projections de la Japan Robot Association (Jara), le marché des robots de services pourrait atteindre 40 milliards d'euros en 2025. Ce chiffre saute aux yeux mais reste explicable. Dès 2015, 25% de la population aura plus de 65 ans. Les prévisions pour 2040 annoncent que si le taux de natalité n'évolue pas, le territoire nippon se verra amputé de 20 millions de personnes âgés entre 15 et 65 ans.

Si le gouvernement n'établit aucune perspective d'évolution concernant l'appel à une main d'œuvre étrangère, le développement du secteur de la robotique est, quant à lui, particulièrement sollicité. Le Meti consacre à lui seul 40 millions d'euros par an en R&D en robotique. Des multinationales japonaises comme Mitsubishi, Honda ou Toyota ont élargi leurs pôles d'activités et travaillent sur des projets de robots industriels. Ces robots ont pour finalité l'amélioration de la productivité en accélérant les processus de fabrication, en réalisant des tâches ouvrières délicates pour l'homme, etc. Mais l'enjeu principal de ses entreprises est de pouvoir faire face au futur manque de main d'œuvre ouvrière et de ne pas en ressentir les effets économiques.

Les PME japonaises sont également très actives sur ce secteur en développant des concepts de robots de services. Ces robots « nouvelles générations » sont équipés de systèmes hautement perfectionnés. Munis de capteurs permettant de s'adapter à leur environnement, ces robots sont suffisamment pourvus d'intelligence artificielle pour être parfaitement autonomes. Prenons l'exemple du robot « Reborg-Q », actuellement utilisé pour des missions de sécurités et de surveillances. Ce robot peut enregistrer les plans d'un bâtiment et s'y déplacer en évitant les obstacles. Equiper de caméras à 360 degrés, ce petit robot est à l'affût des moindres mouvements suspects ou de quelconques fumées inhabituelles. Reborg-Q alerte immédiatement les autorités compétentes en cas de problèmes. Ce robot est déjà en activité dans des centres commerciaux ainsi que dans des bureaux d'entreprises.

L'activité de ces robots de services peut varier selon leur programmation. Ils peuvent faire le ménage, faire de la surveillance, assister les personnes malades en hôpital, mais aussi être guide ou réceptionniste... Une fois la technologie acquise, l'activité du robot peut se décliner sous n'importe quelle forme ! Exemple cocasse, Asahi a développé un robot barman capable de décapsuler des bouteilles et de servir des bières pression à ses clients. Si ce cas peut sembler utile que pour un coup marketing et montrer l'avant-gardisme de la société, il ne faut pas oublier qu'il existe de nombreux robots dans le secteur médical (comme les exosquelettes) ou dans le secteur militaire qui sont utilisés quotidiennement et qui font l'objet de recherches les plus avancées.

Il faut cependant nuancer notre discours, car force est de reconnaître que ce marché n'a pas encore décollé au Japon. Le prix des robots est encore excessif et leur fonctionnalité ne s'adresse pas encore au grand public. Mais les firmes robotiques japonaises maintiennent que le pari est à relever et qu'un robot séduira suffisamment le consommateur pour qu'il soit fabriqué non plus à l'unité, mais en série, ce qui ferait indéniablement chuter son prix.

Bill Gates lui-même croit en l'avenir de la robotique et est persuadé qu'il s'agit du secteur de demain. Le co-fondateur de Microsoft investi matériellement et financièrement dans la recherche en robotique et croit en ce dernier comme il a cru en l'informatique il y 30 ans.

« Imaginez une industrie qui s'appuie sur des nouvelles technologies révolutionnaires, où une poignée de firmes établies vendent des appareils spécialisés aux entreprises et où un nombre croissant de jeunes pousses produisent des objets innovants et des produits destinés à des usages spécifiques. Une industrie fragmentée, sans normes ni outils communs, où les projets sont complexes, les progrès lents et les applications assez rares. Et dont malgré l'enthousiasme et les promesses qu'elle suscite, nul ne peut dire quand, ni même si elle s'implantera à grande échelle. Mais si elle y parvient, elle pourrait changer la face du monde. »

Bill Gates – Co-fondateur et Président de Microsoft

III) LE MYTHE JAPONAIS

Nombreuses sont les images qui concernent le Japon et le milieu des affaires. Assimilé comme un pays dur en affaire, inaccessible, contraignant, le Japon se voit noyé dans sa propre image. Cette raideur n'est pas d'aujourd'hui. Souvenons nous des gros titres des années 80 / 90 : « Enquête sur les robots dans l'usine de Frankenstein » (Libération, 15 Avril 1982), « Le pays usine accélère la cadence » (Libération, 4 Mars 1987), « Japon, les maîtres du monde » (L'Express, 27 Novembre 1987), « Comment les japonais vont nous manger ? » (Le Nouvel Observateur, 7-13 octobre 1988), « Comment empêcher un japonais de travailler ? » (Enjeux- Les Echos, novembre 1992). Si ces quelques unes de journaux nous semblent bien lointaines par leurs dates, les images qu'elles véhiculent du Japon pourraient encore être d'actualité. Un autre exemple bien particulier est également à citer : le roman d'Amélie Nothomb, *stupeur et tremblements* qui présente un point de vue particulièrement discutable sur la hiérarchie, l'autorité et cruauté de la vie en entreprise japonaise.

Nous pouvons affirmer sans appréhension que le Japon se définit plus par son mythe que par son essence même. Si nous nous concentrons un peu plus sur ce mythe japonais, peut être y

trouverions nous la source même de cette rigidité des entreprises françaises vers le marché japonais.

1 - Le Japon tremble-t-il devant la Chine ?

Il est vrai que les indicateurs de croissances à 2 chiffres font trembler l'occident et rêver les investisseurs. Qualifiée « d'usine du monde » la Chine est devenue pour les médias populaires une machine de production qui va phagocytter peu à peu l'Asie entière. Certes, la Chine est le premier producteur mondial des biens de consommations courants (90% des lecteurs DVD, 85% des jouets, 70% des télécopieurs¹). Mais malgré cette production massive, la Chine est à la 4^{ème} place avec 5% de la production mondiale, alors que les Etats Unis représentent 20% et le Japon 15%. La Chine peut produire en quantité accrue, mais ne peut pas encore se fournir en pièces de qualités et de complexités élevés notamment en micro-informatique. Le Japon entretient cette situation de monopôle technique et tire avantage de son homologue chinois. Les grandes entreprises japonaises délocalisent de plus en plus pour profiter du faible coût de main d'œuvre ainsi que d'un espace territorial assez vaste pour ne pas avoir à subir un rapport coût/espace. C'est le cas de Fuji Xerox dont les imprimantes sont désormais fabriquées dans la province du Guangdong, autour de Canton. *In fine*, il est donc nécessaire de dissocier les produits manufacturés par des entreprises chinoises et ceux manufacturés par des entreprises étrangères qui ne peuvent pas être considérés comme une richesse nationale chinoise à proprement parler.

Nous pouvons également limiter cette idée d'un Japon « victime économique » de la Chine si nous comparons les Investissements Directs Etrangers au Japon. Le ministère des finances nippon a déclaré que les IDE se sont élevés à 80,74 milliards d'euros en 2006. De ces investissements étrangers, 29,7 milliards proviennent des Etats Unis, 27,9 milliards proviennent de l'Union européenne. Quand à l'ASEAN, seulement 3,05 milliards d'euros ont été investis dans le marché japonais. On constate donc que l'économie chinoise a une influence limitée sur le Japon. Ces IDE peuvent prendre la forme d'une création d'entreprise, du rachat d'une entreprise existante, ou encore d'une simple prise de participation dans le capital d'une entreprise, à condition que cela permette d'obtenir un pouvoir de décision effectif dans la gestion.

¹ Affaire Plus ; Janv 06, 2008, Vol.31 , Issue 6, p8

2 - Le mythe du travailleur japonais

Un entrepreneur français peut légitimement se demander si sa productivité sera suffisante pour s'implanter au Japon ou même travailler en collaboration avec des japonais. L'image communément véhiculée des salariés nippons n'est pas des plus rassurantes. Salariés infatigables, incapables de s'arrêter et qui peuvent, dans le pire des cas, être sujet à des troubles cardiaques dus à un état de surmenage. Levons le voile sur ce thème du travailleur acharné... Tout d'abord, il est incontestable que les salariés japonais passent plus de temps sur leurs lieux de travail, accumulent les heures supplémentaires et ne prennent que peu de congés. Voici la réglementation japonaise concernant les congés payés : « après 6 mois d'emploi continus, le travailleur peut réclamer 10 jours de congés annuels. Les deux années suivantes, un jour par année est ajouté. Après avoir été employé au moins deux ans et demi, le travailleur bénéficie de deux jours supplémentaires pour chaque année additionnelle de service continu.¹ ». Avec un minimum de 40 heures par semaine, les salariés japonais ont les arguments pour apparaître comme plus travailleur que les français ! Continuons notre argumentaire avec le phénomène « karoshi ». Qu'est que le « karoshi » ? Ce mot désigne le suicide par surmenage. Le Japon fait état en 2007 de 819 personnes victimes de troubles mentaux, qui ont conduit à 176 cas de suicide ou tentative de suicide². La France, quant à elle, a marginalisé le suicide au travail et ne parle que très peu d'un bilan qui pourrait déranger. Même si les statistiques officielles manquent pour connaître la dimension exacte du « karoshi français », il est estimé que 300 à 400 personnes se suicident chaque année en France, en désignant leurs conditions de travail comme étant la cause de leur geste³. Peut être pouvons nous en déduire que la normalisation du suicide dû à un conditionnement en entreprise par le mot « karoshi » a facilité la stigmatisation d'un phénomène japonais pourtant également présent en France. Reste donc aux français de trouver un mot pour ces suicides par surmenage pour s'apercevoir qu'il n'y a pas que les salariés japonais qui sont victimes d'un malaise social.

¹ Citation tirée du site de l'Organisation Internationale du Travail.

² « Les Japonais invités à moins travailler pour vivre mieux », Le Monde; 5/20/2007, p23, 0p

³ « Le " karoshi " à la française », Le Monde; 10/24/2007, p35, 0p

3 - Le Japon, pays fermé ?

Le Japon est un pays bien plus ouvert que ce qui est habituellement pensé. Avec l'un des taux de natalité le plus faible au monde, le Japon a pris des mesures politiques pour s'ouvrir davantage au reste du monde et accueillir le « potentiel étranger ». Subventions, bourses, locaux, de nombreuses dispositions ont été mise en place pour devenir plus attractif.

a – Les clusters

Prenons le cas des clusters. Depuis 2001, le Japon mène une politique de développement technologique avec les clusters. Traduisibles par « niches de développement », les clusters reposent au cœur même de la proximité géographique et culturelle ainsi que sur la complémentarité d'entreprises ou d'institutions partageant un même domaine de compétence. Ces clusters sont au cœur même de la recherche dans des secteurs clés comme la pharmaceutique, la nanotechnologie, la haute technologie (la mécatronique offre un bel exemple de science collaborative franco-japonaise) ou la biotechnologie. Les clusters ayant des domaines spécifiques, une coopération matérielle existe en cas de manques ou de besoins (prêt de machines, de personnels, vente de matériels etc.).

L'objectif pour le gouvernement japonais est de promouvoir d'ici 2011, 40 000 nouveaux projets via ces clusters¹.

Le procédé intéressant dans ce système de recherche est qu'il met en réseau des industries, des universités et des institutions de recherches publiques. Ainsi 5800 entreprises et 220 universités participent à ce réseau via les 18 clusters existant au Japon². Voici la liste des lieux de développement des clusters sur le territoire japonais : Hokkaido (1), Tohoku (1), Kanto (3), Chubu (3), Kansai (3), Chugoku (2), Shikoku (1), Kyushu (2), Okinawa (1).

Ces clusters sont placés en parcs d'activités considérés comme des zones dérèglementées, des entreprises étrangères peuvent donc s'y installer facilement. La fiscalité est allégée et les loyers sont peu élevés. De nombreux partenariats avec le METI (Ministère du Commerce, de

¹ METI "Industrial Cluster" Programme

² La politique de cluster au Japon. Par Yuko HARAYAMA. Council for science & Technology policy. Université de Tohoku

l'Economie et de l'Industrie) peuvent être passés avec des entreprises locales pour le développement d'un projet commun.

b – Le VIE (Volontariat International en Entreprise)

Pour une entreprise française désireuse de s'élargir au Japon, le VIE est l'une des solutions les plus avantageuses sur le rapport coût/service.

Depuis 2000, une personne de 18 à 28 ans peut effectuer un volontariat international dans le cadre d'une mission professionnelle à l'étranger pour le compte d'une entreprise française. La durée de cette mission peut varier entre 6 et 24 mois.

Deux formules de volontariat existent : le VIA, en administration et le VIE, en entreprise.

Le VIA s'effectue sous la tutelle du ministère des Affaires étrangères ou de la direction générale du Trésor et de la Politique économique (DGTPE). Les missions se font au sein des ambassades, des alliances françaises ou autres missions économiques pour des postes en communication, des postes d'informaticiens, de médecins, d'architectes, de graphistes ou de professeurs. Ces missions sont moins nombreuses que celles proposées en entreprise et la seule façon d'y accéder est de consulter les offres sur le site du Civi (Centre d'information pour le volontariat à l'international).

Le VIE, quant à lui, permet à l'entreprise de disposer d'un jeune collaborateur implanté dans le pays souhaité pour une période de 6 à 24 mois. Cette personne effectuera une mission conforme à un plan d'action prédéfini et peut être formé plus spécifiquement au sein de l'entreprise. C'est à l'entreprise française de confier une mission stratégique à l'employé, comme par exemple ; participer à la création d'une filiale, développer un portefeuille client, étudier un marché étranger, tester de nouveaux produits, ou encore développer un réseau de distribution.

L'entreprise peut consacrer jusqu'à 165 jours du contrat à la formation de son volontaire.

Le VIE est aussi et surtout une sécurité pour l'entreprise d'embaucher un jeune candidat motivé, connaissant par passion la culture et la langue du pays de mission. C'est une forme d'assurance pour l'entreprise, qui sera sûre de la bonne intégration de son employé.

Le candidat au VIE est généralement issu d'une formation correspondante à l'activité de l'entreprise. Autres atouts non négligeables du VIE : l'entreprise n'est pas confrontée aux pas

de charges sociales ni patronales, le volontaire ainsi que son conjoint bénéficient intégralement d'une couverture sociale, l'organisme UBIFRANCE aide au bon déroulement de la procédure administrative.

IV) CAS D'ENTREPRISE

Pour donner une valeur plus empirique à cette étude sur le marché japonais et ses opportunités, nous évoquerons le cas de la société Graitex ainsi que celui de la société Thuasne.

Les deux entreprises qui vont être citées ont été choisies pour leurs différences mais aussi leurs complémentarités. Leurs différences d'une part, car ces entreprises n'ont rien en commun. Statut, activité, objectifs, processus d'implantation, tous ces critères diffèrent. Elles sont cependant complémentaires tant la diversité des moyens mis en œuvre pour étendre leur activité jusqu'au Japon.

1 - L'entreprise Thuasne

Thuasne est une PME française de plus de 150 ans. A la fois commerciale et industrielle, Thuasne est un acteur majeur sur le marché des produits médicaux en textile : ceintures lombaires, genouillères médicales, bandes et bas de contention.

Après avoir acquis une expérience solide auprès des marchés européens, la société Thuasne s'engagea dans la création de filiales pour s'assurer une meilleure distribution de ses produits. Des filiales furent créées en Belgique, en Allemagne, en Italie, ainsi qu'en Hollande, en République Tchèque et en Espagne.

Malgré cette assurance sur le marché européen, était illusoire pour Thuasne de commercialiser ses produits au Japon. Les craintes d'un pays « trop difficile, trop loin, trop nouveau » ont paralysé toute idée d'implantation. Avec un contexte culturel et linguistique qui diffère de la France, Thuasne ne pouvait que rester sceptique quand à une éventuelle pénétration du marché japonais.

Le lien qui a relié Thuasne à ses futurs clients japonais fut le JETRO. Le JETRO, Organisation Japonaise du Commerce Extérieur, est une agence administrative à but non-lucratif en étroite collaboration avec le Ministère japonais de l'Economie, du Commerce et de

l'Industrie (METI). Cette agence a pour vocation essentielle de promouvoir les investissements étrangers au Japon, de développer la coopération économique et industrielle entre les régions, d'encourager les échanges technologiques, industriels et commerciaux, de diffuser des informations économiques et de réaliser des études de marché.

Dans le cas de l'entreprise Thuasne, le JETRO a facilité les rencontres avec des clients potentiels avec une prise de contact réelle. Cette prise de contact fut déterminante pour comprendre les attentes et les exigences du consommateur japonais.

Une fois les produits normalisés et les exigences respectées, les premières commandes se sont rapidement effectuées. Mais pour atteindre ce niveau supérieur de qualité, il fallut à Thuasne un réel effort interne pour maximiser la satisfaction de son client japonais. Cet effort ne peut se faire sans une forte volonté de l'entreprise de réussir sur le marché japonais.

C'est dans un second temps que Thuasne a embauché un salarié permanent pour ouvrir un bureau de représentation à Tokyo.

Cette démarche a plusieurs atouts :

- Elle peut être considérée comme rassurante pour ses clients japonais, qui peuvent trouver directement sur place un interlocuteur de l'entreprise ;
- Elle assure une disponibilité et une proximité à ses clients ;
- Elle permet de montrer à ses partenaires japonais que l'entreprise avec laquelle ils vont travailler est solide et durable, et qu'il y a une réelle recherche dans la satisfaction de ses clients ;
- Stratégiquement, c'est un excellent moyen de développer ses prospects, d'analyser la concurrence et les besoins du marché.

Le chiffre d'affaire de Thuasne a considérablement augmenté grâce à la réussite de son implantation, mais cette entreprise a surtout la satisfaction d'avoir convaincu un consommateur exigeant en terme de qualité.

Les organismes tels le JETRO ou la chambre de commerce franco-japonaise ont participé à la réussite de cette entreprise en établissant les premiers contacts avec les clients, souvent

primordiaux. Il est nécessaire de développer un réseau solide de contacts avant d'entreprendre de s'implanter sur le marché japonais.

2 - L'entreprise Graitec

Depuis 1986, la société Graitec développe des logiciels de CAO (Conception Assistée par Ordinateur) et de calcul de structure pour le secteur de la construction. Forte d'une large gamme de solution, Graitec a su s'adapter aux exigences du client, aux besoins du marché et à la pluralité des demandes internationales.

30.000 utilisateurs répartis dans le monde utilisent la solution Graitec pour mener à bien leurs projets de constructions, de la modélisation des ouvrages jusqu'à la production de tous les plans.

Graitec est une PME de 240 salariés dont une centaine d'ingénieurs informatiques, qui conçoivent l'intégralité de leurs logiciels. Cela permet de maintenir un contrôle total sur les phases de développement du produit mais également de pouvoir être réactif sur les besoins et les demandes spécifiques des clients. La Recherche & Développement est fondamentalement capital pour cette entreprise où sa progression est directement corrélée à l'avancée technique de ses logiciels. Un investissement continu et soutenu est nécessaire pour le bon déroulement de l'activité de cette entreprise dans le temps.

Historiquement, l'activité internationale de Graitec a débuté en 1999 en Roumanie puis s'est successivement étendue au Canada, en Allemagne, aux Etats-Unis...

Graitec est aujourd'hui présent à l'international à travers 12 sociétés, assurant ainsi disponibilité et qualité dans un réseau de proximité.

Comment Graitec à étendu son réseau jusqu'en Asie, et plus particulièrement au Japon ?

Il a fallu dans un premier temps ouvrir un bureau dans une zone stratégique de l'Asie pour avoir une identité physique de l'entreprise sur place. Dans le cas de notre entreprise, ce bureau fut ouvert à Singapour. L'entreprise a maintenant une empreinte tangible en Asie pour pouvoir démarcher et entrer en contact avec le marché local. (N'oublions pas que le décalage horaire avec l'Asie de plus ou moins 7 heures ne facilite pas les visioconférences ou les prises de contact avec son interlocuteur.) Une fois cette étape atteinte, le représentant de l'entreprise peut étudier en détails la concurrence, faire des études de marché, des veilles ainsi qu'entrer

directement en contact avec la demande locale. Pour se faire, les séminaires et les salons professionnels sont un moyen efficace pour développer son réseau.

C'est en suivant ce mode opératoire que l'entreprise Graitec a établi des partenariats commerciaux avec des entreprises coréennes et chinoises. Concernant le Japon, Graitec est parvenu à s'associer avec une entreprise japonaise, appelée Forum8, qui exerce la même activité. Ce partenariat joue un rôle majeur dans le fonctionnement de l'activité commerciale au Japon, et ce pour plusieurs raisons. En effet, le produit, quel qu'il soit, doit être adapté au marché japonais. Nous entrons ici dans le « commercialement acceptable » japonais qui peut poser de nombreux problèmes à un entrepreneur étranger. Le produit se doit d'être pleinement opérationnel, sans défaut (et/ou bug informatique dans notre cas) et en japonais le cas échéant. Ce raisonnement ouvre le débat du produit au 0 défaut, vestige du toyotisme japonais qui est preuve de rigueur et d'exigence, qui est confronté à la culture d'entreprise française.

Forum8 a donc prit en charge l'intégralité de la traduction japonaise des logiciels pour permettre une meilleure insertion du produit dans le marché local.

L'adaptation du produit au marché japonais a pu se faire plus rapidement grâce aux connaissances de Forum8. Le gain de temps est certain et l'entreprise acquiert directement les modifications à apporter pour son produit. Dans le cas de notre entreprise, Forum8 a explicité les changements des plans de nomenclatures, des profilés, des attaches ainsi que les différents composants qui varient entre le dessin d'une architecture japonaise et française.

Pour résumer, il n'est pas à négliger l'importance du réseau lors de son implantation en Asie. Dans notre cas, Forum8 a contribué à la compatibilité du produit, sa traduction et à sa pénétration dans le marché via ses réseaux de vente. Toutes les connaissances théoriques du protocole japonais ont donc pu être mises de côté.

CONCLUSION

Que retenir de cette synthèse sur les opportunités du marché japonais ?

Pour un entrepreneur français, intégrer le marché japonais avec un produit ou un service n'est pas un vain labeur. Certes le Japon est la deuxième puissance économique mondiale, mais cela ne signifie pas que toute tentative mercantile a un potentiel acquis. Le climat économique actuel, sombrement terni par la crise financière, ne favorise pas le développement des entreprises à l'étranger. Le Japon et la France sont tous deux victimes de cette crise et voient leur PIB reculer pour le deuxième trimestre 2008, ce qui les fait « officiellement » rentrer en période de récession. Prendre en compte ce phénomène est une nécessité pour appréhender de manière réaliste le marché japonais.

Profiter des secteurs clés français est une solution pour pénétrer le marché japonais. Le luxe, la mode ou encore la gastronomie sont assimilés à la France, comme un savoir faire de grande qualité, culturellement inaliénable. Le piège de cet imaginaire, aussi flatteur qu'il soit, est de s'y complaire et de s'y restreindre. Malgré une conjoncture économique peu encline au développement de son activité à l'international, des secteurs à forts potentiels de croissance existent. Nous avons cité en exemple les nouvelles technologies de communication, le secteur « vert », le secteur des loisirs ainsi que le marché des seniors. Ces quatre secteurs en plein boom répondent à des problématiques socio-économiques auxquels le Japon et la France doivent s'interroger et s'investir. Les entrepreneurs français doivent voir ces secteurs comme des opportunités de devenir acteurs de la scène franco-japonaise de demain. Reste des secteurs en pleine croissance comme les hautes technologies, avec la nanotechnologie ou la technologie médicale mais aussi la robotique. Ces domaines sont encore à développer et des partenariats scientifiques franco-japonais sont parfaitement imaginables.

Conquérir le marché japonais avec son produit, quel qu'il soit, est tout à fait réalisable. Il faut être vigilant aux leaders d'opinion et aux médias qui répandent des idées non justifiées sur le Japon. Beaucoup de mythes qui gravitent autour du soleil nippon ne sont que les fruits d'une incompréhension culturelle.

Pénétrer le marché japonais demande cependant une remise en question de son produit, s'assurer que ce dernier réponde aux exigences et normes de qualité du client japonais. Cela demande également une ponctualité et une réactivité dans sa méthode de travail.

Il s'agit ici d'une obligation de qualité. Cette obligation est un engagement pour l'entreprise française, qui exige un pas en avant en termes de performance de services, de disponibilité et d'amélioration de qualité. Il est possible de considérer cela comme une difficulté supplémentaire pour l'entreprise, et c'est aussi certainement pourquoi l'image du marché

japonais est si communément perçue comme inaccessible. Comprendre et aller au-delà de cette exigence est une manière d'augmenter les performances de son entreprise, mais aussi être prêts pour aborder de nouveaux marchés. Une fois ce travail interne accompli, il ne faut pas se limiter à « penser » le marché japonais comme nous « pensons le marché européen. Les points forts d'une entreprise française peuvent se révéler être des points faibles au Japon. Aborder le marché japonais sans idée préconçue ou sans stéréotype est une philosophie à acquérir, il en va de la pérennité des relations avec ses partenaires nippons. Des organismes comme le JETRO, la Chambre de Commerce et d'industrie française du Japon ou encore le CLAIR, sont là pour conseiller et assister les entrepreneurs français dans leurs projets. Ajoutons à cela, « l'audace » de Madame Lagarde, cette force qui témoigne de son envie de réussir jusqu'au Japon.

TABLE DES MATIÈRES

I) LE JAPON, PRÉSENTATION D'UNE PUISSANCE	7
II) UN PAYSAGE ÉCONOMIQUE CONTRASTÉ	16
III) LE MYTHE JAPONAIS	21
IV) CAS D'ENTREPRISE	26

Groupe Eurasiam
Institut Européen du Management Asiatique
European Institut of Asian Management
Etablissement d'enseignement supérieur privé
7 rue Charles François Dupuis 75003 Paris
t : +33 (0) 1 47 00 18 94
e : management@eurasiam.com

www.eurasiam.com/management