

# C'EST À VOUS !



**FRANCE-JAPON,  
UN PARTENARIAT  
D'EXCEPTION**

## VOS ENTRETIENS

**La France jouit au Japon d'une image toujours forte et positive mais qu'il convient d'actualiser**



Junichi Ihara, Ambassadeur du Japon en France P. 12

**La relation franco-japonaise couvre tous les champs de coopération possibles**



Laurent Pic, Ambassadeur de France au Japon P. 15

## VOS ANALYSES

**En matière de diversification des modes de travail, le Japon a beaucoup à apprendre de la France**

Hiroki Motosuna, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie Japonaise en France et Président de Mitsubishi France S.A.S. P. 18

**La culture est plus que jamais essentielle pour recréer du lien entre les peuples**

Tsutomu Sugiura, Président de la Maison de la culture du Japon P. 24



**MEDEF Paris**  
Un allié capital

**brother**  
at your side



**NÉ AU  
JAPON,  
TOURNÉ VERS LE  
MONDE**

## Concentrez-vous sur votre business, Brother s'occupe du reste !

Riche d'une expertise japonaise de plus de 100 ans, Brother conçoit et propose des produits, des solutions et des services liés à l'impression et à la gestion du document.

Propriétaire de ses technologies et fidèle à sa culture de proximité, le Groupe met tout en œuvre pour accompagner les entreprises d'aujourd'hui et de demain dans leurs enjeux de transformation. Impression, numérisation, étiquetage et traçabilité... Brother garantit fiabilité et performance à ses clients pour anticiper et répondre au mieux à leurs besoins.

Conscient par ailleurs des attentes actuelles en termes de sécurité, d'instantanéité et de personnalisation, le groupe Brother fait sans cesse évoluer son catalogue avec des solutions à valeur ajoutée telles que la personnalisation d'écran, l'impression sécurisée par badge ou encore, la prise en main à distance d'une imprimante.



Imprimantes laser et jet d'encre • Scanners bureautiques  
Imprimantes et scanners mobiles • Imprimantes d'étiquettes et étiqueteuses

[www.brother.fr](http://www.brother.fr)

## Sincérité et respect des engagements



**E**n débarquant sur le tarmac de l'aéroport de Tokyo Narita, un dimanche matin de février 1997, j'avais tout faux. J'imaginai un Japon technologique, distant et pour dire la vérité, ennuyeux. À mon plus grand étonnement, je m'y suis vite trouvé comme un poisson dans l'eau. Au point d'y poser la première pierre de ce qui allait devenir une marque mondiale de gastronomie sucrée.

Le Japon est une terre accueillante pour les projets entrepreneuriaux. Contrairement aux idées reçues, il est relativement aisé de s'y établir. Les relations d'affaire sont comparables à celles que nous connaissons en Europe. Législation, comptabilité, propriété intellectuelle ne réservent pas de mauvaises surprises. Aujourd'hui il existe de nombreuses structures facilitant les échanges entre nos deux pays. Que ce soit auprès des services de l'ambassade de France à Tokyo (voir l'entretien avec Laurent Pic p15), au sein de la CCIJF, ou de la CCI Paris Ile-de-France grâce au CEFJ (Club d'Échanges Franco-Japonais, dont je fus l'un des tous premiers membres lors de sa création en 1997), ou encore au JETRO, les entreprises peuvent trouver des réponses à leurs besoins : informations de qualité, rencontres avec des pairs. Elles peuvent aussi facilement y trouver de l'aide pour s'orienter vers des professionnels du conseil, du droit et des finances ayant fait leurs preuves dans le domaine des échanges franco-Japonais.

Passerelles irremplaçables pour quiconque entend faire des affaires avec le Japon, la connaissance de la culture et des règles de la convivialité en usage au pays du Soleil Levant devient vite une seconde nature. Dans un pays où la distanciation sociale et le port d'un masque sur le visage dès l'apparition du moindre petit rhume sont la règle, il faut savoir s'adapter. Cela demande patience, candeur, sincérité et respect inconditionnel de ses engagements. Voilà les ingrédients indispensables pour réussir au Japon.



**Charles Znaty**  
Président du MEDEF Paris

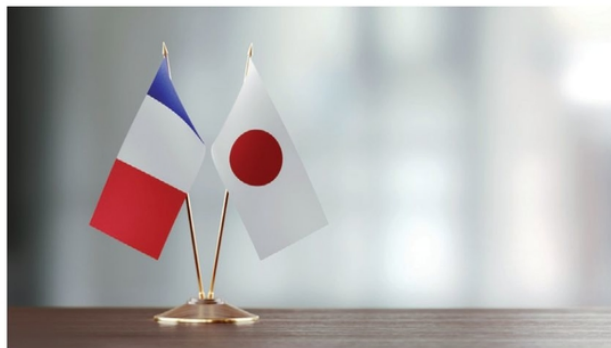


# Sommaire



## VOTRE DOSSIER

- P. 4 **Le Japon conserve sa troisième place sur le podium des puissances économiques**
- P. 6 **Abenomics ou la théorie des trois flèches**
- P. 7 **Une population qui vieillit rime avec ralentissement de l'économie**



## VOS ENTRETIENS

- P. 12 **La France jouit au Japon d'une image toujours forte et positive mais qu'il convient d'actualiser**  
Junichi Ihara, Ambassadeur du Japon en France
- P. 15 **La relation franco-japonaise couvre tous les champs de coopération possibles**  
Laurent Pic, Ambassadeur de France au Japon



## VOS ANALYSES

- P. 18 **Mitsubishi France S.A.S. : En matière de diversification des modes de travail, le Japon a beaucoup à apprendre de la France**  
Hiroki Motosuna, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie Japonaise en France et Président de Mitsubishi France S.A.S.
- P. 20 **Comité d'Échanges Franco-Japonais : Le Japon est le pays de la patience**  
Noriko Tominaga-Carpentier, Déléguée générale
- P. 22 **JETRO Paris : Le gouvernement est déterminé à transformer un pays dont le modèle économique et social apparaît aujourd'hui démodé**  
Susumu Kataoka, Directeur Général du JETRO Paris
- P. 24 **Maison de la culture du Japon : La culture est plus que jamais essentielle pour recréer du lien entre les peuples**  
Tutomu Sugiura, Président de la Maison de la culture du Japon à Paris (MCJP)

# Sommaire



## VOS EXPERTISES

- P. 29 Retout : Expertise(s), proximité et pragmatisme, une combinaison pour dompter la complexité**  
Cédric Konopka, Directeur Stratégie & Développement de Retout & Associés, et CEO Retout IBS
- P. 32 Mitsubishi Electric : Nous sommes une société capitaliste mais nos valeurs sociétales prévalent sur la recherche de profits**  
Éric Pellerin, Directeur Général chez Mitsubishi Electric Europe BV
- P. 34 HORIBA France, l'un des trois Centres d'Excellence mondiaux du Groupe HORIBA**  
Laurent Fullana, Président de HORIBA France SAS
- P. 36 Casio France : Des montres qui allient culture urbaine, technologies du futur et durabilité**  
Xavier de la Croix, directeur de la division horlogerie de Casio France
- P. 39 Brother France : Nous voulons conserver la maîtrise industrielle de nos produits et nous assurer qu'ils répondent parfaitement aux besoins du marché**  
Didier Delfino, Président de Brother France
- P. 42 Yusen Logistics France : L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement est devenue une stratégie clé des entreprises**  
Arnaud Léglize, Président de Yusen Logistics France
- P. 44 Rakuten, partenaire des marques et des enseignes**  
Fabien Versavau, CEO de Rakuten France
- P. 46 Autobacs France : Pour tirer le meilleur parti possible de sa voiture**  
Agnès Darnac, Directrice générale d'Autobacs France
- P. 48 Par sa composition même, le pôle international est une des particularités de DS Avocats**  
Reiga Shimizu, Responsable du Desk Japon
- P. 50 Vivre le Japon : S'immerger dans le Japon**  
Thierry Maincent, Président de Vivre le Japon
- P. 52 JTB Europe, Corporate Events & Travel : Toujours mieux répondre aux attentes des entreprises**  
Svetlana Bezrodnaya, Vice-Présidente, Directrice MICE & Business Development Europe chez JTB Europe, Corporate Events & Travel



## VOTRE GUIDE

- P. 54 Office National du Tourisme Japonais : À la rencontre de tous les Japon**  
Tsuuyoshi Murakami, Directeur Général du bureau parisien de l'Office National du Tourisme Japonais



Consulter le magazine  
et les autres numéros  
sur le site du MEDEF Paris  
[www.medefparis.fr](http://www.medefparis.fr)  
ainsi que sur l'application  
MEDEF Paris pour iOS !

**C'est à vous ! Hors Série Spécial Japon – Juin 2020 – Éditeur :** Charles Znaty, Président du MEDEF Paris. – **Rédaction :** Nathalie Zimra. – **Service technique :** Sophie Rigal, 01 53 36 37 85, [sophie.rigal@ffe.fr](mailto:sophie.rigal@ffe.fr) – **Responsable commerciale :** Stéphane Fitou - [stephane.fitou@revue-medefparis.fr](mailto:stephane.fitou@revue-medefparis.fr) - 01 53 36 37 94 – **Crédits Photos :** iStock, DR. – **Édition et Régie Publicitaire :** FFE, 15 rue des Sablons, 75116 Paris – Benjamin Sarfati : 01 53 36 37 90, [benjamin.sarfati@ffe.fr](mailto:benjamin.sarfati@ffe.fr) – **Imprimeur :** Espace Grafic **ISSN :** 1779-8973.

# LE JAPON CONSERVE SA TROISIÈME PLACE SUR LE PODIUM DES PUISSANCES ÉCONOMIQUES

Avec une année 2018 vigoureuse marquée par une croissance du PIB (+1,3%) et une hausse de la consommation des ménages (+3,6% sur douze mois de revenus avant impôts et charges), **le Japon** conserve en 2019 sa troisième place sur le podium des puissances économiques, derrière la Chine et devant l'Allemagne.



L'économie japonaise est naturellement tournée vers l'Asie. En 2018, celle-ci était de loin le premier client du Japon, avec environ 55% du total des exportations japonaises. La Chine demeure – depuis 2007 – le premier partenaire commercial du Japon, avec un montant des opérations import-export entre les deux pays de 285,3 milliards d'euros pour 2018, soit 21,4% du total des échanges commerciaux nippons (environ 1 335 milliards d'euros). L'Union Européenne est à l'heure actuelle le troisième partenaire commercial du Japon, et ce dernier est le sixième partenaire commercial de l'Union Européenne (le deuxième en Asie). Il est le 11<sup>ème</sup> fournisseur de la France, et son 13<sup>ème</sup> client. Toutefois, l'accord de libre-échange entre l'Union européenne et le Japon (JEFTA) entré en vigueur début 2019, qui concerne 630 millions de personnes, près d'un tiers du PIB mondial, et couvre la quasi-totalité des échanges commerciaux entre l'espace européen et le Japon, devrait bientôt bouleverser ces données.

## UNE PUISSANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DE PREMIER PLAN

Le Japon est la 3<sup>ème</sup> économie du monde derrière les États-Unis et la Chine (PIB Japon 2018 : 4 972 Mds US\$). La croissance réelle du PIB s'est élevée à +0,8% en 2018, un niveau proche de la croissance potentielle du Japon (0,85%) mais en deçà des performances de 2017 (1,9%).

Le pays affiche le 2<sup>ème</sup> excédent courant au monde et dispose d'un patrimoine financier domestique exceptionnel : 28 000 Mds US\$ d'actifs financiers, soit presque 600% du PIB, détenus par les acteurs privés (ménages et entreprises) et investis principalement au Japon. Enfin, le pays se classe au 6<sup>ème</sup> rang mondial en termes d'investissements directs à l'étranger.

## Une situation économique unique au monde

Le Japon connaît le plein emploi (seulement 2,4% de chômeurs en 2019) avec un salaire moyen de plus de 2 800 euros mensuels. Pour autant, la consommation peine à croître en raison de la nature prudente des Japonais. L'épargne des ménages japonais s'élève à 95 000 euros par habitant tandis que les grands groupes détiennent des liquidités conséquentes.

La qualité des produits japonais, leur renouvellement permanent, mais également la place incomparable faite au client – avec un service après-vente irréprochable – sont des forces

qui permettent à certains conglomérats japonais tels que Mitsubishi, Mitsui ou Sumitomo (les fameux keiretsu) de rester des groupes puissants et rentables malgré les aléas de la conjoncture économique actuelle. En outre, le Japon s'est assuré la maîtrise de technologies clés dans plusieurs secteurs high-tech comme la robotique.

### Un plan de réformes structurelles ambitieuses

Pour tenter de mettre fin à la stagnation économique débutée dans les années 1990, le Premier ministre japonais Shinzō Abe a lancé en 2013 un plan de réformes structurelles aussi diverses qu'ambitieuses portant sur la fiscalité, le secteur agricole, la transition énergétique ou encore l'ouverture économique. Les « Abenomics » ont pour objectifs la stimulation de la croissance par la libéralisation de certains secteurs, le soutien de la consommation et des allègements fiscaux, notamment par une baisse de l'impôt sur les sociétés. Le gouvernement souhaite rapidement abaisser ce dernier à moins de 25% (il s'élevait à 35% avant 2013) dans le but de stimuler l'investissement et les salaires.

### Les seniors à l'origine de nouveaux segments de marché

La diminution de la population et l'allongement de la durée de vie (28% de la

## UNE PUISSANCE TECHNOLOGIQUE DE 1<sup>ER</sup> PLAN

Le Japon est le premier fournisseur et exportateur au monde de robots industriels. Il continue d'afficher une position globale de leader dans la recherche et l'innovation, bien qu'il ait accumulé des retards dans certains domaines (principalement l'électronique grand public), en lien avec le faible développement de la culture entrepreneuriale et un mode de gouvernance conservateur. Le Japon reste néanmoins le 1<sup>er</sup> détenteur au monde de brevets en stock et le 2<sup>ème</sup> en flux derrière la Chine.

population est âgée de plus de 65 ans) créent au Japon de nouveaux segments de marché. Les seniors, au cœur de la « silver economy », font l'objet d'une attention particulière qu'ils soient actifs ou retraités. Cette tranche de la société dispose d'un pouvoir d'achat élevé et demande un traitement spécifique en termes de loisir, de service et de bien-être. Le Japon est ainsi devenu le laboratoire des nouvelles tendances économiques auxquelles vont être confrontés d'ici peu la plupart des sociétés occidentales avec le vieillissement de leur population.

### Des inquiétudes et des enthousiasmes

En dépit des inquiétudes liées à la guerre commerciale entre les Etats-Unis et la Chine, des difficultés liées à la déflation

et à la réduction de la main d'œuvre au niveau national, il est probable que l'économie japonaise poursuive son expansion. La situation géographique privilégiée du Japon pour les échanges commerciaux, son taux d'épargne national très élevé (23% du PIB), le fait que la dette publique japonaise soit détenue à 90% par des investisseurs locaux et la diversification de son secteur industriel sont autant de points forts qui devraient permettre à l'économie nipponne de prospérer.

Enfin, en 2019 le couronnement d'un nouvel empereur, Naruhito, et l'entrée dans une nouvelle ère baptisée Reiwa procurent aux Japonais le sentiment enthousiaste d'un nouveau départ et devraient avoir un effet positif sur l'économie en stimulant la demande intérieure ■



# ABENOMICS OU LA THÉORIE DES TROIS FLÈCHES

Le Japon vit sa plus longue période de croissance depuis 30 ans. Sa croissance potentielle demeure néanmoins faible malgré un policy-mix très expansionniste. Face à l'accélération du déclin démographique et un niveau record de dette publique, le Gouvernement tente de réinventer un nouveau modèle de croissance économique, voire un nouveau modèle de société. La stratégie de Shinzō Abe, baptisée « **Abenomics** », en est l'expression.

Elle repose sur trois « flèches » dont les deux premières ont déjà été décochées et la troisième l'a été en partie.



SHINZO ABE, PREMIER MINISTRE JAPONAIS

## 1- Une politique monétaire très accommodante

La banque centrale a lancé un véritable assouplissement quantitatif et qualitatif. Elle a ainsi annoncé qu'elle doublerait progressivement sa masse monétaire afin d'atteindre l'objectif d'inflation de 2 % d'ici à deux ans. La hausse espérée des prix doit pousser les ménages à renforcer leurs achats.

## 2- Une politique de relance budgétaire

Le Japon a adopté un plan de relance largement assis sur les infrastructures. Ce plan d'une ampleur de quelque 2 % du PIB aura pour conséquence la dégradation du déficit budgétaire et in fine de la dette publique brute.

Pourtant, celle-ci dépasse déjà allègrement les 230 % du PIB! Le gouvernement fait donc un pari risqué: relancer l'activité en laissant les déficits publics se creuser, puis réduire plus tard le déficit par des hausses d'impôts ou des baisses de dépenses.

Alors que les élections de la Chambre haute sont passées, le gouvernement ne devrait pas tarder à se préoccuper d'un assainissement des finances publiques sur le long terme.

## 3- Des réformes structurelles

Elles sont censées éviter l'écueil d'une rechute de la croissance. L'essentiel du programme annoncé vise à lutter contre la hausse du chômage structurel observée ces dernières années.

L'entrée des jeunes, des femmes et des

seniors sur le marché du travail est au centre de ces réformes. Au Japon, pour des motifs familiaux les femmes ont en effet tendance à quitter tôt le marché du travail (entre 30 et 40 ans). Des incitations fiscales et une politique familiale jugée efficace ont été saluées.

Le Japon a régulièrement mené des réformes de structure. Mais, cette fois-ci, le Premier ministre souhaite les inscrire dans l'environnement international. Les régulateurs devront justifier le bien-fondé de toute réglementation qui ne serait pas en ligne avec les standards internationaux. Sont particulièrement dans la ligne de mire les secteurs de la santé, de la puériculture et des services aux collectivités. Les annonces déjà faites sont pour le moment insuffisantes et seront donc complétées par une deuxième série de mesures stratégiques.

## UNE GRANDE CAPACITÉ DE RÉSILIENCE

Malgré l'émergence jugée de plus en plus hégémonique de la Chine dans le monde, il ne faut pas oublier le Japon. S'il se fait discret, il conserve pourtant une remarquable attractivité et une grande capacité de résilience, notamment face à la guerre commerciale sino-américaine et dans le contexte d'une relation dégradée avec la Corée du Sud qui a imposé un boycott des produits nippons.



### L'impact concret des Abenomics

Ces mesures ont permis au Japon de sortir de la déflation dans laquelle il était enfermé depuis une quinzaine d'années. Non seulement le chômage a été ramené à 2,4 %, mais les salaires pour les emplois à plein temps ont repris leur progression de

+0,6 % en données annualisées. Le travail à temps partiel, des femmes et des seniors, est en hausse. Sur une tendance longue, on voit clairement que l'économie japonaise a glissé lentement de l'industrie vers les services, ce qui lui donne plus de stabilité qu'il y a vingt ans. L'image d'un Japon fortement exportateur ne tient en effet

plus dans les chiffres puisque les ventes à l'étranger ne représentent que 20 % du PIB, c'est bien moins que l'Allemagne ou la Corée du Sud.

Face à pareille configuration, les entreprises japonaises vont devoir affronter un pouvoir de négociation accru de la part des salarié(e)s, ce qui va se traduire en augmentations, mais également en investissements dans la robotique et l'automatisation, domaines au potentiel considérable.

Enfin, pour contrer le risque que représente le fait de ne pas être éduqué dans un tel marché, Shinzō Abe souhaite imposer la gratuité de l'enseignement supérieur. Une logique en totale opposition avec ce que l'on peut voir en Europe, et ce malgré un endettement plus de deux fois supérieur au Japon ■

## UNE PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL FAIBLE

Avec une productivité horaire de 42 USD/h, le Japon se situe à la 19<sup>ème</sup> place du classement des pays de l'OCDE. C'est le paradoxe japonais : un bon système éducatif, une forte utilisation des robots mais une faible productivité. Plusieurs freins sont identifiés, parmi lesquels une faible mobilité des salariés, un système de rémunération fondé sur l'ancienneté, une culture du service et un manque de concurrence pour les entreprises de ce secteur, qui opèrent sur des marchés protégés. Enfin, la période déflationniste n'a pas été propice à une hausse de la valeur ajoutée créée.

## UNE POPULATION QUI VIEILLIT RIME AVEC RALENTISSEMENT DE L'ÉCONOMIE

Le Japon deviendra bientôt le premier pays dit « ultra-âgé » de la planète, ce qui signifie qu'en 2050, près de 40% de ses habitants aura 65 ans et plus. Confronté à ce problème qualifié par le premier ministre Shinzō Abe de « crise nationale », le pays étudie chaque levier permettant de minorer l'impact négatif de son déclin démographique.

### Le vieillissement de la population affecte l'équilibre entre épargne et investissement

Ce sombre tableau incite les retraités à conserver leurs économies par peur que leur pension soit abaissée, tandis que les jeunes générations rechignent à dépenser par peur de l'avenir. Ainsi, alors même que le plus souvent le vieillissement de la population est associé à une baisse de l'épargne privée, ici un mouvement inverse commence à être observé. Pourtant, au Japon, les personnes âgées de plus de 65 ans représentent un marché d'avenir. La « old generation » est même surnommée « l'or gris ». Et elle se porte bien ! Son pouvoir d'achat est supérieur à la moyenne

et, selon la Banque mondiale, son espérance de vie continue inlassablement de grimper, avec 81 ans en moyenne pour les hommes et 87 ans pour les femmes. Tout irait bien, au fond, s'ils n'étaient pas de plus en plus nombreux. En 2050, les seniors représenteront, selon les prévisions des démographes, 40 % d'une population qui tombera alors à 87 millions d'habitants, contre 128 millions aujourd'hui.

### Le déclin démographique entraîne de fortes tensions sur le marché du travail

D'une ampleur inédite dans le monde, ce déclin démographique, lié à un taux de natalité en berne (1,44) entraîne de fortes tensions sur le marché du travail.

Estimé à 2,4 %, le chômage est à son plus bas niveau depuis vingt-cinq ans, mais ce chiffre ne traduit pas la bonne santé de l'économie. Il reflète en fait une pénurie de travailleurs actifs : on ne relève ainsi que 100 candidats pour 160 offres d'emploi. Et c'est bien pire en province ! Dans la préfecture d'Iwate, dans le Nord du pays, le solde migratoire est négatif, des villages entiers disparaissent et, dans certaines villes, le personnel manque pour gérer les infrastructures.

### La grande majorité des Japonaises ne trouvent que des postes subalternes

Il y a trois ans, après le renouvellement de son mandat à la tête du Parti libéral

démocrate, le Premier ministre, Shinzō Abe, avait promis de construire une société permettant « à chacun des 100 millions de citoyens de jouer un rôle actif ». Il avait notamment affirmé qu'il agirait pour doper le taux de fécondité et favoriser l'emploi des femmes. Or, malgré les promesses, peu a été fait. Le Bureau pour l'égalité des sexes, structure rattachée au gouvernement japonais, a beau affirmer que le pays dispose d'un « réservoir » de 2,62 millions de femmes qui ne demandent qu'à travailler, la plupart ne trouvent que des postes subalternes, souvent à temps partiel. Seules 13,2 % des Japonaises actives occupent des postes à responsabilités dans les entreprises et administrations. La contribution des femmes à l'effort économique demeure donc faible, d'autant qu'une part importante d'entre elles cessent leur activité après la naissance du premier enfant. Considérées comme « non productives » par leurs employeurs, elles sont poussées vers la sortie. Ce phénomène appelé matahara (harcèlement maternel), bien qu'en baisse, concernerait encore une mère sur trois.

### Pas d'enfants hors mariage

Dans ces conditions, de moins en moins de Japonaises envisagent d'avoir des enfants. La plupart cherchent un conjoint qui, pourvu d'un bon poste, pourra leur assurer une vie confortable. Facteur aggravant, filles et garçons habitent de plus en plus tard chez leurs parents et se fréquentent peu. Il y a donc moins de mariages et, par conséquent, moins d'enfants, car dans cette société aux racines traditionnelles, les naissances hors-mariages, souvent mal perçues, restent marginales. Le problème n'est donc pas tant le taux de natalité, que le taux de mariage. En 2015, un trentenaire sur deux n'était pas marié. Parallèlement, le nombre de divorces augmentait fortement. Enfin, autre cause de cette natalité en berne, le coût de la vie, extrêmement élevé, pousse souvent les jeunes à écarter, pour des raisons financières, le choix de l'enfant. Ainsi, en moyenne, une japonaise a son premier enfant à l'âge de 30,7 ans.



## L'ARCHIPEL PERD LA BATAILLE DE LA NATALITÉ

Le Japon est passé sous la barre des 900 000 naissances en 2019. Une première. L'année dernière, quelque 864.000 nouveau-nés ont été recensés au pays du Soleil levant. C'est le nombre de naissances le plus faible jamais observé. Cette baisse historique de 6% par rapport à 2018 met une fois de plus l'archipel face à ses problèmes de natalité. Dans ce pays vieillissant, où les plus de 65 ans représentent près de 30% de la population, les effets sont dévastateurs sur les dépenses de santé et les retraites.

### Des mesures pourtant explicitement natalistes

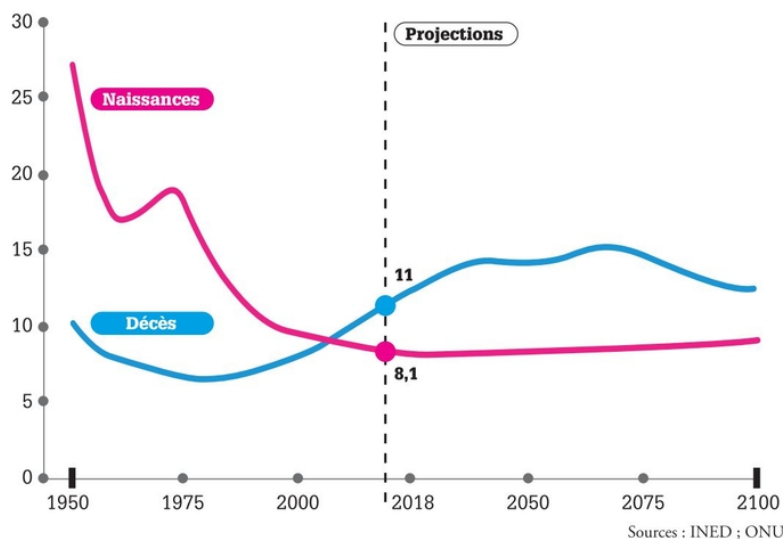
Dès 1994, le gouvernement a pourtant mis en œuvre une succession de programmes destinés à fournir davantage de services de garde d'enfants et susceptibles de contribuer à ce que le travail soit plus adapté aux familles. Un congé parental de 12 mois est aussi proposé depuis 1992 aux parents qui remplissent les conditions minimales de travail. Plus récemment, en octobre 2019, l'archipel a instauré la gratuité des crèches et des écoles maternelles. Une mesure explicitement nataliste qui s'applique à tous les enfants âgés de 3 à 5 ans et aux enfants de moins de 3 ans issus de familles ne payant pas d'impôts locaux.

### Un système de redistribution spécifique

Si les femmes ne peuvent enrayer le déclin démographique, les seniors y parviendront-ils ? Un retraité sur trois travaille, une proportion qui ne cesse de croître dans un pays qui fonctionne selon un système de redistribution très spécifique. Un salarié qui part en retraite à 60 ans (l'âge légal) ne touchera en fait sa première pension qu'au bout de cinq ans ! Pour vivre, un retraité doit donc continuer à travailler jusqu'à 65 ans. Il n'est pas rare alors que l'employeur lui fasse signer un nouveau contrat et en profite pour faire baisser sa rémunération d'un tiers, voire de la moitié. Pour autant, les entreprises rechignent à employer cette main-d'œuvre au rabais et

## UNE POPULATION VIEILLISSANTE

ÉVOLUTION DE LA NATALITÉ ET DE LA MORTALITÉ, POUR 1 000 HABITANTS



préfèrent embaucher des jeunes, qui leur coûtent malgré tout moins cher et sont plus productifs.

### L'immigration reste un sujet tabou

Le Japon a décidé de revoir la copie de sa politique migratoire, traditionnellement très restrictive. Depuis avril 2019, le pays a ouvert de nouveaux visas pour les travailleurs qualifiés, avec de grands espoirs de

combler les failles dans certains secteurs tels l'agriculture, les soins infirmiers et la construction. Conformément aux souhaits du patronat, la Diète a adopté une loi permettant à de nouvelles catégories d'étrangers d'entrer au Japon. Aux plus qualifiés, elle donne en outre l'espoir de faire venir leur famille dans l'archipel, voire d'obtenir un visa de résident permanent. Problème : en huit mois, le service d'immigration a distribué seulement 895 visas, selon un

dernier bilan de novembre 2019. On est encore loin de l'objectif de 47 550 travailleurs étrangers pour mars 2020. Et encore plus de celui de 345 000 fixé pour 2025. Par ailleurs, l'immigration reste tabou dans un pays où le gouvernement entretient depuis toujours le mythe de la race pure. Près de 70 % des Japonais âgés sont hostiles à l'immigration et les jeunes sont tout aussi partagés sur le sujet. Même les Chinois, issus pourtant d'une même tradition confucéenne, restent perçus par la doxa populaire, comme une menace pour le pays. Pour maintenir la population à son niveau actuel, il faudrait en effet à terme accueillir 10 millions d'étrangers. De telles idées reçoivent évidemment un accueil des plus mitigés...

### Des pratiques qui pourraient coûter cher aux entreprises japonaises.

A la place d'une véritable politique d'accueil de longue durée d'une main-d'œuvre étrangère, une immigration déguisée de « stagiaires techniques » exploités se met en place. Ainsi, chaque année, quelque 250 000 étrangers, venus principalement de Chine, des Philippines et du Vietnam, bénéficient d'un « stage de formation ». En réalité, la plupart sont à la merci de leur patron, qui peut les renvoyer chez eux d'un claquement de doigts. Plusieurs scandales ont choqué l'opinion en 2018, tels ces jeunes Vietnamiens obligés de



travailler sur le site de Fukushima. En huit ans, 174 « stagiaires » sont morts au Japon. À terme, ces pratiques pourraient coûter cher aux entreprises japonaises. Si elles perdurent, le marché japonais perdra en effet de son attrait. Or, dans la compétition à laquelle se livrent les grands acteurs régionaux (Chine et Corée du Sud) pour attirer les talents, les employeurs japonais vont devoir impérativement se remettre en question.

### Faire entrer l'archipel dans une nouvelle ère

Le premier ministre, Shinzō Abe, a profité des vœux du Nouvel An 2020 pour évoquer de nouveau le déclin démographique de son pays. Il a même établi un parallèle

avec l'ère Meiji (1868-1912) commencée dans un climat de crise profonde, qui mit fin au shogunat des Tokugawa, en place depuis 1603, pour lancer le Japon dans une période de restauration impériale et de modernisation qui devait le transformer en une puissance mondiale. Ayant toujours souhaité lui-même faire entrer l'archipel dans une nouvelle ère, Shinzō Abe a déclaré que surmonter la crise actuelle dépendrait « de la capacité japonaise d'agir, comme l'ont fait nos ancêtres il y a cent cinquante ans ».

### Augmenter la productivité et la participation au travail

Face au déclin et au vieillissement démographique, l'augmentation de la

productivité et de la participation au travail apparaissent donc comme les axes de politique économique susceptibles d'avoir le plus d'impact pour redynamiser la croissance potentielle du Japon (aujourd'hui cantonnée à 0,85 %, contre 4 % dans les années 1990). La réduction des inégalités de salaires et de participation au travail hommes / femmes est susceptible de présenter l'un des effets les plus bénéfiques. Ceci est conforté par la politique du « work style reform » et la « révolution des ressources humaines » prônée dans le cadre des Abenomics en faveur d'un traitement équitable des salariés « equal pay for equal work » et d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée ■

## L'ÈRE DE LA « VÉNÉRABLE HARMONIE »

L'ère impériale, qui s'est ouverte au Japon avec le règne de l'Empereur Naruhito après l'abdication de son père l'Empereur Akihito, s'appelle « Reiwa », association de deux idéogrammes qui honorent l'« harmonie » porteuse d'espérance et donnent au pays son lot d'enthousiasmes.

Le 1<sup>er</sup> mai 2019, a débuté le règne de Naruhito, 126<sup>e</sup> empereur de la plus ancienne dynastie régnante. Il succède à son père, à qui il est revenu de signer le décret définissant l'appellation de la nouvelle ère. Akihito, âgé de 85 ans, laissera le trône du chrysanthème un peu moins de trois ans après avoir signifié en août 2016 son intention de pouvoir se retirer de son vivant. C'est la première fois en deux siècles qu'un empereur japonais abdique.

Le nom choisi, Reiwa, « évoque la naissance d'une civilisation où règne une harmonie entre les êtres et marque le début d'une période qui déborde d'espoir », a précisé en conférence de presse le Premier ministre Shinzo Abe.

Le terme, tiré d'un court poème japonais « waka » faisant référence à la nature, est extrait de la plus ancienne anthologie de poésie japonaise appelée Manyōshū et vieille de 1 200 ans.

C'est la première fois qu'il s'agit d'un terme issu de textes japonais et non chinois, a précisé le chef du gouvernement, et la deuxième fois dans l'histoire du pays que le gouvernement décide du nom de l'ère.

En effet, alors qu'autrefois, les empereurs choisissaient le nom de l'ère de leur règne, le monarque n'a pas eu à donner son avis. Seul le gouvernement a décidé.

Symbole de l'Etat et de l'unité du peuple, sans autre fonction que protocolaire dans l'esprit de la Constitution de 1947, l'empereur a été informé du nom de la nouvelle ère peu avant qu'elle ne soit annoncée. Par le cérémonial auquel a donné lieu l'annonce de cette nouvelle ère, le gouvernement Abe a cherché à jouer de l'impact psychologique du renouveau dont elle serait porteuse.

Le système de datation en fonction des ères impériales, qui ne figure pas dans la Constitution de 1947, a été légalisé en 1979. Et le Japon a continué à vivre dans deux temporalités : un temps mondialisé et un temps japonais.

Cette double datation contraint les Japonais à une gymnastique mentale pour convertir telle date en calendrier grégorien ou en fonction de l'ère impériale. Mais ils s'en accommodent : les ères sont vécues comme une tradition et marquent l'écoulement d'un temps proprement national.



L'EMPEREUR NARUHITO, 126<sup>e</sup> SOUVERAIN DU JAPON

令

REI

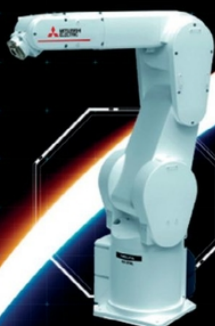
Ordre agréable

和

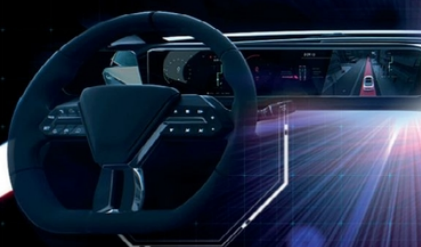
WA

Harmonie, paix

**AUTOMATISMES  
ET ROBOTS INDUSTRIELS**



**ÉQUIPEMENTS  
AUTOMOBILE**



**IMAGERIE  
PROFESSIONNELLE**

**CHAUFFAGE-  
CLIMATISATION**



Fondé en 1921, Mitsubishi Electric est devenu, grâce à son savoir-faire industriel, un leader mondial dans la production et la vente d'équipements électriques et électroniques. Le groupe est présent dans 36 pays et compte plus de 145 000 salariés.

Les 400 collaborateurs de la filiale française s'impliquent dans la recherche, la commercialisation, l'installation et la maintenance des produits du groupe depuis plus de 40 ans. Précurseur en matière d'environnement, Mitsubishi Electric a été récompensé pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive par l'ONG CDP\* pour ses actions en faveur de la préservation de l'eau et de la réduction des gaz à effet de serre.



Retrouvez toutes nos activités sur [mitsubishielectric.fr](http://mitsubishielectric.fr)

\*CDP: ONG internationale qui examine, évalue et publie les initiatives des grandes entreprises et des villes en matière d'environnement

## La France jouit au Japon d'une image toujours forte et positive mais qu'il convient d'actualiser

En 2018, la France et le Japon ont célébré le 160<sup>e</sup> anniversaire de leurs relations diplomatiques et renforcé, en 2019, le partenariat stratégique qui les lie. Fondé sur une communauté de valeurs, il met en avant des positions conjointes sur la politique internationale, l'économie et la culture et pose les bases d'une transition énergétique et responsable.

Rencontre avec **Junichi Ihara**, Ambassadeur du Japon en France



**JUNICHI IHARA**, AMBASSADEUR DU JAPON EN FRANCE

### Quelle est la qualité des relations diplomatiques entre le Japon et la France ?

Le premier ministre japonais, Shinzō Abe, et le Président de la République, Emmanuel Macron, se sont entretenus pas moins de trois fois en 2019, ce qui est exceptionnel. Il s'agissait pour les deux dirigeants d'établir une feuille de route dont les 41 points baliseront la relation franco-japonaise jusqu'en 2024. Parallèlement, la cinquième session des consultations politico-militaires ministérielles (« 2+2 »), instaurées en 2014, s'est tenue le 11 janvier 2019 à Brest et a réuni les ministres français et japonais des Affaires étrangères et de la Défense. A cette occasion a été annoncé le lancement d'un dialogue maritime global, une première

pour les deux pays, qui doit permettre d'approfondir la coopération en matière sécuritaire, scientifique, de l'économie bleue, de l'environnement et du climat, en particulier dans l'espace Indopacifique. Toutes ces initiatives soulignent la qualité des relations diplomatiques entre nos deux pays.

### Que garantit précisément le partenariat d'exception qui lie le Japon et la France depuis 2013 ?

Le Japon et la France, nations de l'espace Indopacifique, s'engagent à mener des coopérations concrètes dans le cadre d'un partenariat pour l'Indopacifique afin de faire de cette région un espace de paix et de prospérité, inclusif, libre et ouvert à l'ensemble des partenaires, s'appuyant sur trois axes : la liberté de navigation et la sécurité maritime, le climat, l'environnement et la biodiversité et enfin les infrastructures de qualité.

Ce partenariat acte le partage de valeurs communes et essentielles : liberté, démocratie, état de droit, respect des droits de l'Homme, respect des règles internationales. Il insiste sur notre commune vision des défis à relever et des enjeux globaux à considérer (dérèglement climatique, diversité, terrorisme, défi numérique...). Il y a enfin l'affirmation fondamentale d'une volonté à travailler ensemble. Cela étant, si l'on n'y prend garde, ce « partenariat d'exception » peut aussi ne tenir que du simple slogan. Il est donc essentiel

de lui donner substance et contenu par sa mise en œuvre même dans le cadre de la feuille de route déjà arrêtée.

### Le partenariat pour l'Indopacifique fait partie intégrante du partenariat d'exception France-Japon. Que promet-il ?

Comme évoqué plus haut, les points cruciaux de notre coopération dans l'espace indopacifique sont la liberté de navigation et la sécurité maritime auxquels s'ajoute l'attention portée à l'environnement, le climat et la biodiversité. Ce sont là des sujets d'autant plus majeurs qu'ils concernent directement des pays qui ont à faire face à des risques très concrets dont l'élévation du niveau de la mer. Enfin, la promotion d'infrastructures de qualité est un autre des axes forts de ce partenariat. Il est en effet nécessaire de s'inscrire dans un développement durable, porté par des infrastructures pérennes, bien plus rentables à long terme pour les pays en voie de développement que des infrastructures bon marché. A nous de contribuer à leur proposer cette alternative. Pour illustration, les pays qui reçoivent l'aide de la Chine, très présente en Afrique, sont attentifs à la durabilité du développement. Il est donc important de travailler ensemble pour engager la Chine à des efforts en direction du développement durable, notamment en Afrique, et la pousser à ajuster sa politique d'aide aux normes et aux principes internationaux du développement durable.

**Vous évoquez l'Afrique. Dans quelle mesure, le Japon et la France peuvent-ils y accroître leur coopération bilatérale ?**

Au cours des deux dernières décennies, le Japon a beaucoup travaillé sur le développement des pays d'Afrique. Si nous sommes peu présents en Afrique de l'Ouest et du Nord, zones francophones, nous travaillons en revanche beaucoup avec l'Afrique de l'Est et du Sud, zones anglophones. Il y a donc là une sorte de complémentarité entre le Japon et la France, pertinente pour mener des projets conjoints sur l'ensemble des pays d'Afrique.

**« Notre partenariat d'exception acte le partage de valeurs communes et essentielles : liberté, démocratie, état de droit, respect des droits de l'Homme, respect des règles internationales. Il insiste sur notre commune vision des défis à relever et des enjeux globaux à considérer »**

**A propos de la Chine, comment le Japon se positionne-t-il face à son expansionnisme - y compris économique ?**

C'est une question aussi difficile que cruciale pour le Japon, la Chine étant notre voisine.

Sa puissance économique croissante est une réalité. On ne peut le nier. Par ailleurs une Chine prospère et stable est une chose dont il faut se réjouir. Cela établi, le Japon reste légitimement vigilant sur différents aspects de la puissance chinoise.

La Mer de Chine Méridionale constitue notamment un enjeu stratégique de premier plan pour nous car elle est le cadre de litiges territoriaux maritimes qui s'appuient sur des revendications d'autant plus controversées à nos yeux que des

considérations patriotiques chinoises viennent se greffer à la présence d'importantes ressources naturelles, réelles et potentielles, dans les eaux des archipels convoités. La situation nous inquiète car la Chine essaye de militariser des îlots qu'elle occupe de fait. Nous souhaitons la voir respecter les principes essentiels du droit international. Ce sont là les conditions sine qua non à partir desquelles le Japon peut plus aisément accepter la montée de la puissance chinoise.

Sur un autre aspect, la Chine est un pays déjà développé avec des entreprises privées de taille mondiale et de grandes entreprises étatiques. Pour autant, elle bénéficie toujours d'un statut de pays en voie de développement et reste à ce titre titulaire d'un traitement préférentiel et de subventions. La concurrence ne s'établit donc pas sur un pied d'égalité, c'est pourquoi, il faut convenir d'une règle du jeu plus équitable. L'Europe, le Japon et les Etats-Unis s'accordent sur ces sujets et cherchent collégialement à faire comprendre à la Chine qu'elle doit s'intégrer davantage aux règles et aux principes de la communauté internationale. C'est là un autre point essentiel de la coopération entre la France et le Japon.

**Le Japon a, avec les Etats-Unis, un allié puissant. Mais quelle relation le Japon entretient-il avec l'Amérique de Trump et ses positions protectionnistes ?**

Les Français - et plus largement les Européens - et les Japonais ne perçoivent pas les Etats-Unis de la même façon car son importance géopolitique est bien plus conséquente pour nous. En effet, si la France est entourée de pays amis, il n'en est rien pour le Japon qui n'entretient pas de relation de confiance avec ses voisins. Nous avons évoqué les difficultés rencontrées avec la Chine. Il y a aussi les tensions avec la Russie, la question des Territoires du Nord, annexés par l'Union soviétique en 1945, reste en effet à résoudre pour enfin conclure un traité de paix qui n'existe pas encore entre nos deux pays. Sans compter la menace réelle que font peser sur la région les missiles nord-coréens. Il n'y a donc que les Etats-Unis sur lesquels

nous pouvons compter pour garantir notre sécurité. Il nous est donc essentiel de maintenir une présence américaine en Asie et plus précisément dans l'Océan Pacifique. Nous constatons pour nous en féliciter, qu'il y a toujours beaucoup de cohérence dans les politiques américaines. C'est pourquoi nous pensons notre alliance solide et stable et alignons régulièrement nos positions sur celles des Etats-Unis.

**Le Japon vient d'entrer dans l'ère « Reiwa ». Qu'implique ce changement pour le pays ?**

L'ère impériale qui s'ouvre au Japon avec le règne de sa Majesté l'Empereur Naruhito après l'abdication de son père Akihito s'appelle effectivement « Reiwa ». Pour en choisir le nom, un comité de savants s'est réuni pour suggérer différentes appellations. Il revient in fine au cabinet du Premier Ministre de choisir le nom le plus à même de refléter l'esprit des temps. C'est donc une tâche ardue. Le choix de « Reiwa », qui signifie Belle harmonie, a tout de suite conquis les japonais. En effet, l'harmonie est au Japon une valeur cardinale mais la maintenir est une tâche difficile dans une société qui ne cesse de muter et voit sa population vieillir. Pour faire face à ce vieillissement, nous devons notamment mobiliser les Japonaises. Aujourd'hui, même mariées et mères de famille, elles sont nombreuses à travailler. Pour maintenir cette tendance, il faut mener une révolution des esprits et encourager la société japonaise dans son ensemble à accepter le changement de statut des femmes. C'est salutaire.

Nous devons également maintenir dans l'emploi les personnes âgées et veiller à valoriser cette population à même de contribuer au dynamisme de la société. L'âge de la retraite est d'ailleurs aujourd'hui de 65 ans au Japon quand, il y a peu, il était encore de 60 ans. Enfin, il faut encourager les personnes âgées, dont les ressources financières sont plus importantes que celles des jeunes ménages, à consommer plutôt que de laisser leur épargne sur des comptes bancaires. C'est un sujet essentiel. La « Silver Economy » est à ce titre une option intéressante. Nous

devons également nous ouvrir d'avantage à la main-d'œuvre étrangère et, en parallèle, continuer à mobiliser des ressources non-humaines : robots, Intelligence artificielle, réseaux numériques... Le recours à ces technologies va transformer la société japonaise. Dans ce cadre, le maintien de l'harmonie est à la fois un objectif aspirationnel et un défi car intégrer les robots à la société pour seconder les humains ne va pas de soi. C'est pourquoi, tout en le valorisant, il faut veiller à contrôler l'usage que nous ferons de l'Intelligence artificielle. Elle peut en effet s'avérer comme un redoutable outil. C'est un enjeu que le Japon ne pourra affronter seul. Il faut ici une prise en compte internationale et beaucoup de coopération. L'UNESCO et les pays de l'OCDE mènent d'ailleurs des réflexions sur les aspects éthiques de cette cohabitation Homme/Robot.

**« Notre défi le plus important est le vieillissement de notre population. Même si le gouvernement mène des actions pour encourager la natalité, il nous faut mobiliser toutes les ressources humaines disponibles, femmes, personnes âgées et main-d'œuvre étrangère, pour maintenir dynamique l'activité économique »**

**Outre les enjeux déjà évoqués, quels restent les grands défis du Japon ?**

Je le redis, notre défi le plus important est le vieillissement de notre population. Même si le gouvernement mène des actions pour encourager la natalité, cela reste insuffisant et il nous faut mobiliser toutes les ressources humaines disponibles, femmes, personnes âgées et main-d'œuvre étrangère, pour maintenir dynamique l'activité économique.

Pour pallier le manque de main-d'œuvre dans certains secteurs, le Japon est donc contraint d'ouvrir son marché du travail. En ce sens, en 2019, la coalition au pouvoir a assoupli la législation sur l'accueil des travailleurs étrangers et a fait voter en décembre 2019 une loi autorisant l'accueil de davantage de travailleurs étrangers afin de combler en partie la pénurie de main-d'œuvre. Tout en élargissant le cadre légal permettant l'accueil des travailleurs étrangers, nous fixons certaines restrictions, notamment sur le regroupement familial. Ce sont là des sujets qui appellent des arbitrages difficiles sur les plans économiques, politiques et sociaux.

**Quels sont les secteurs dans lesquels il est aujourd'hui pertinent d'investir au Japon ?**

Notre marché est très ouvert aux investisseurs étrangers (258 Mds € de Flux d'IDE entrants en 2018). L'Europe occupe la moitié des investissements étrangers et la France conforte sa place de 3<sup>ème</sup> investisseur au Japon derrière les Etats-Unis et les Pays-Bas, avec, en 2018, près de 32 Mds € d'investissements cumulés. Le stock d'investissements directs japonais en France n'atteint que 14 Mds €. Le Japon reste toutefois le 1<sup>er</sup> investisseur asiatique en France en nombre d'emplois, devant la Chine (qui arrive en tête en nombre de projets) avec 510 entreprises japonaises ayant créé environ 82 000 emplois. Les logiciels et services informatiques représentent le premier secteur des investissements japonais en France.

La politique commerciale pro-mondiale du Premier ministre Shinzō Abe, connue sous le nom d'Abenomics, vise à créer le meilleur environnement possible pour les investisseurs étrangers et à doubler la valeur des IDE en 2020 par rapport à la fin de 2012.

Pour ces investissements, il est au Japon des secteurs plus ouverts que d'autres. Ainsi le secteur financier et les assurances, les machines électriques, le matériel de transport, l'industrie pharmaceutique et les services concentrent le plus d'investissements. A cela, il faut ajouter de nouveaux secteurs dont le numérique et les start-up qui fourmillent de potentiels.

**Comment se porte notre coopération culturelle ?**

Notre coopération culturelle est fondée sur le respect de nos cultures respectives. Je suis toujours agréablement surpris de rencontrer des français qui connaissent si bien la culture japonaise et je connais de nombreux japonais très francophiles. Les français sont par ailleurs toujours aussi amateurs de mangas et les japonais toujours fascinés par une France qui incarne pour eux l'élégance et le raffinement. Japonisme 2018, qui marquait le 160<sup>e</sup> anniversaire de nos relations diplomatiques, a été l'occasion de mettre à l'honneur la créativité japonaise via une centaine d'événements. Tous ont rencontré un large succès et démontré la diversité de nos relations culturelles. Nous espérons qu'en 2021, la Saison de la France au Japon soit tout aussi réussie. A travers 7 mois de programmation, elle se veut représentative de la diversité de la création française et mettra également à l'honneur les coréalizations franco-japonaises.

**« La France conserve une image forte et positive au Japon. Pour autant, cette perception peut parfois être en déphasage avec le pays réel »**

**Quelle image le Japon a-t-il de la France ?**

La France conserve une image forte et positive au Japon. Pour autant, cette perception peut parfois être en déphasage avec le pays réel. Sans tourner le dos aux fondamentaux de la représentation française dans l'imaginaire japonais, il convient d'actualiser cette image pour montrer une France telle qu'elle est réellement : performante en aérospatiale, en Intelligence artificielle, championne d'Europe des créations de start-up, du monde numérique... En somme, nous devons veiller à ce que la compréhension que nous avons de la France soit bien plus équilibrée ■

*Propos recueillis par Nathalie Zimra*



# La relation franco-japonaise couvre tous les champs de coopération possibles

Le partenariat d'exception qui lie **la France et le Japon** est fondé sur un attachement commun au multilatéralisme et sur la conviction que des enjeux globaux appellent d'abord des réponses collectives à la hauteur des défis du moment. La crise sanitaire mondiale en est une illustration paroxystique. Rencontre avec **Laurent Pic**, Ambassadeur de France au Japon.



**LAURENT PIC, AMBASSADEUR DE FRANCE AU JAPON**

## **Le Japon vient d'entrer dans l'ère Reiwa. Quels vous paraissent-être les défis de cette nouvelle ère impériale ?**

Cette transition est bien sûr d'abord celle de l'accession au trône de l'empereur Naruhito, après l'abdication de son père, Akihito, qui est désormais Empereur émérite.

Pour les Japonais, c'est une étape symbolique qui marque un changement d'époque. Ce passage est l'occasion de jeter un regard rétrospectif sur l'ère Heisei, au cours de laquelle le Japon a beaucoup changé. Ces quelques trente ans de paix, de stabilité et de transformations sociales se sont aussi accompagnées d'une évolution du rapport au monde, avec une influence culturelle du Japon qui s'est considérablement renforcée, une diplomatie et un outil de défense qui se sont affirmés, le tourisme qui a connu, ces

dernières années, une croissance fulgurante et une population qui s'est enrichie des apports de l'immigration. Il y a eu également de terribles épreuves, comme le tremblement de terre de Kobe en 1995 et la catastrophe dans le Tohoku en mars 2011. Sans oublier, bien sûr, l'émergence du défi démographique, avec son impact potentiel sur la société et l'économie. Le couple impérial que formaient l'empereur Akihito et l'impératrice Michiko, ont su, en établissant un lien de proximité et de respect mutuel avec le peuple japonais, parfaitement incarner cette époque.

L'ère Reiwa s'ouvre à un moment clef : les Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo, désormais reportés à l'été 2021. C'est le symbole des nombreuses opportunités que le Japon a à sa portée et des enjeux auxquels il doit faire face, à commencer par la crise sanitaire à laquelle nous sommes tous confrontés et qui va, ici comme ailleurs, avoir un effet profond et durable. Le Japon devra donc surmonter cette crise, comme il devra affronter les conséquences du déclin et du vieillissement de sa population, accélérer sa transition énergétique et écologique pour être à la hauteur du défi climatique, veiller à assurer l'égalité entre les femmes et les hommes et renforcer l'inclusivité de sa société, assurer sa sécurité dans un

environnement régional où la compétition bat son plein. Dans tous ces domaines, le Japon et la France partagent très souvent des visions communes. Leur partenariat d'exception peut contribuer à apporter les réponses à tous ces défis.

## **Que garantit le « partenariat d'exception » qui lie la France et le Japon et quelles coopérations concrètes favorise-t-il ?**

Les 160 ans de nos relations diplomatiques ont été célébrés en 2018, avec notamment le séjour en France du futur Empereur et une fantastique saison culturelle japonaise, « Japonismes 2018 ». La relation franco-japonaise est aujourd'hui une relation complète, qui couvre tous les champs de coopération possibles. Le partenariat d'exception conclu en 2013 avait d'abord vocation à accroître notre coopération dans les domaines de la sécurité et de la défense, qui était jusqu'alors peu développée. C'est dans ce contexte que nous avons lancé un dialogue politico-militaire en format dit « 2 + 2 » qui réunit, chaque année, nos ministres des Affaires étrangères et de la Défense. A l'occasion de sa visite au Japon en juin 2019, le Président de la République a confirmé ce partenariat avec son homologue japonais, le Premier

**« L'ère Reiwa s'ouvre à un moment clef : les Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo, désormais reportés à l'été 2021. C'est le symbole des nombreuses opportunités que le Japon a à sa portée et des enjeux auxquels il doit faire face, à commencer par la crise sanitaire à laquelle nous sommes tous confrontés »**

ministre Shinzō Abe, et agréé une nouvelle feuille de route qui fixe le cap de notre relation pour les cinq prochaines années. Ce partenariat est d'abord fondé sur notre attachement commun au multilatéralisme car nous sommes convaincus que les enjeux globaux appellent d'abord des réponses collectives, dans le cadre d'un multilatéralisme rénové et efficace. La propagation du Covid-19, qui se joue de toutes les frontières, nous donne, de façon tragique, un nouvel exemple de l'impératif qui s'attache à la coopération internationale. L'année passée, le partenariat franco-japonais a pris la forme d'une coordination étroite entre nos présidences respectives du G7 et du G20. En ce qui concerne les équilibres dans la région, nous avons innové en décidant de développer un partenariat franco-japonais dans l'espace indopacifique qui a pour objectif, par des projets concrets, de renforcer la capacité des pays concernés à assurer leur sécurité et leur souveraineté, de développer leurs infrastructures et de relever les défis environnementaux qui constituent pour certains, en particulier les Etats du Pacifique, une menace existentielle. La priorité est désormais de passer aux travaux pratiques.

En matière d'échanges humains, nous souhaitons mettre l'accent sur la jeunesse, avec par exemple le renforcement de la mobilité étudiante. Ces échanges sont en effet essentiels si nous voulons inscrire notre partenariat dans une perspective d'avenir. C'est aussi pourquoi nous avons l'ambition d'organiser, en 2021, une saison de la France au Japon qui permettra de présenter au public japonais, y compris les plus jeunes, le visage d'un pays moderne, créatif et tourné vers l'innovation. Dans

**« L'environnement et l'énergie sont des secteurs offrant de nombreuses opportunités alors que le Japon doit absolument réduire la part des énergies fossiles dans son mix énergétique »**

**« La France a consacré des investissements importants pour développer, avec succès, son écosystème de start-ups. Le Japon s'est d'ailleurs inspiré de la « French Tech » pour lancer son propre programme de soutien en 2018, J-Startup »**

le même esprit, l'innovation doit aussi irriguer notre partenariat économique, qui mobilise tant d'entreprises qui entendent bien tirer tout le bénéfice de l'accord de partenariat économique entre l'Union européenne et le Japon, entré en vigueur depuis plus d'un an.

**Quelle est la vitalité de nos échanges commerciaux ?**

Les échanges entre le Japon et la France s'accroissent. L'accord de partenariat économique entre l'Union européenne et le Japon couvre 36 % du commerce mondial et 640 millions de consommateurs. Il doit permettre à terme l'élimination des droits de douane sur la quasi-totalité du commerce bilatéral. Sur les dix premiers mois de l'année 2019, le bilan est extrêmement positif. Les exportations françaises vers le Japon ont enregistré une croissance de 20 %. C'est particulièrement manifeste dans le secteur agroalimentaire, mais aussi dans le secteur du transport aérien où Airbus est devenu un fournisseur fiable et apprécié des compagnies japonaises.

La dynamique de nos échanges va néanmoins bien au-delà du seul commerce et ne se mesure pas uniquement par le volume des exportations et importations. Nos entreprises développent de véritables partenariats, qui incluent des activités de recherche et s'ouvrent à l'innovation. Nos acteurs économiques investissent dans nos deux pays, avec des entreprises japonaises qui développent leurs sites de production en France, comme des centres de recherche. 400 entreprises françaises sont installées au Japon et beaucoup travaillent main dans la main avec des partenaires japonais, y compris dans des secteurs de pointe. J'ai en tête l'exemple de Toyota et Air Liquide qui coopèrent dans le domaine de l'hydrogène. C'est ainsi, que pour les Jeux olympiques et

paralympiques de Paris, en 2024, une flotte de taxis propulsés à l'hydrogène mettra à la disposition du public une offre de mobilité respectueuse de l'environnement. Dans le secteur des énergies renouvelables, des entreprises françaises mettent à la disposition d'entreprises japonaises leur excellence dans le domaine des énergies renouvelables ou de l'efficacité énergétique. Dès sa création en 2018, des liens ont enfin été établis entre le programme japonais de promotion de l'innovation, J-Start up, et la French Tech.

**Quels sont les secteurs dans lesquels il est aujourd'hui pertinent d'investir au Japon ?**

Ils sont nombreux et concernent précisément les enjeux globaux et les défis que j'évoquais : dans ce que l'on appelle la « silver economy », dans le contexte du vieillissement démographique, mais aussi plus généralement dans l'art de vivre ou les industries culturelles et créatives, à un moment où le Japon cherche à repenser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La France a des atouts qu'elle doit continuer à promouvoir. L'environnement et l'énergie sont, je le répète, des secteurs offrant de nombreuses opportunités alors que le Japon doit absolument réduire la part des énergies fossiles dans son mix énergétique. Et les exemples de partenariats franco-japonais ne manquent pas : la PME française « Ciel et Terre » fournit des systèmes de flottaison pour le développement de centrales solaires sur les lacs de retenue utilisés pour la riziculture ; l'entreprise Idéol contribue au développement de l'éolien off-shore ; la société « Energy Pool » travaille à l'optimisation de la consommation d'énergie pour le compte de Tokyo Electric Power Company. Par ailleurs, l'accord de partenariat entre l'Union européenne et le Japon prévoit l'ouverture des marchés

« **La réponse économique et financière à l'actuelle crise sanitaire doit être coordonnée à l'échelle internationale. Dans le cadre du G7 et du G20, nos deux pays peuvent jouer un rôle moteur pour que tel soit bien le cas** »



publics locaux aux entreprises de part et d'autre. Le consortium entre Orix et Vinci Airport, qui gère en concession les trois aéroports du Kansai, est un exemple de ce que ce mode de gestion des grandes infrastructures peut apporter en dynamisme et en efficacité.

L'équipe de France à l'export à Tokyo, formée par Business France et la Chambre de Commerce et d'Industrie France Japon, est à la disposition des entreprises de nos deux pays qui souhaitent développer tous ces partenariats, y compris en pays tiers.

#### **Qu'en est-il du développement de notre écosystème de start-ups et du réseau French Tech au Japon ?**

La France a consacré des investissements importants pour développer, avec succès, son écosystème de start-ups. Le Japon s'est d'ailleurs inspiré de la « French Tech » pour lancer son propre programme de soutien en 2018, J-Startup. A Tokyo, nous avons lancé en 2015 une déclinaison locale du réseau French Tech qui travaille à la promotion de l'écosystème français et à faire se rencontrer les start-ups de nos deux pays. L'objectif est désormais de le faire croître de sorte que les start-ups les

plus prometteuses puissent entrer dans la catégorie des « licornes ». C'est à cette fin que, début mars, nous avons organisé une opération de promotion de l'indice Next-40 qui rassemble les 40 start-ups françaises les plus valorisées et dont certaines sont déjà présentes au Japon.

#### **Quel va-t-être l'impact de la crise sanitaire actuelle sur les échanges entre nos deux pays ? Comment les autorités entendent-elles atténuer ses effets sur nos entreprises ?**

L'impact économique attendu est considérable. La réponse l'est tout autant puisque les dirigeants du G20 ont annoncé fin mars que les vingt premières économies mondiales injecteraient quelque 5 000 milliards de dollars pour faire front commun et prévenir d'un risque de récession. La France et le Japon ne sont évidemment pas en reste. Nos deux pays ont d'ailleurs adopté ou sont en passe de le faire des mesures de soutien aux entreprises très semblables. Ces mesures vont de reports d'échéances sociales et fiscales à des aides directes et prêts garantis par l'Etat, en particulier pour les PME et les TPE, en passant un dispositif de chômage partiel. En France, le ministère de l'Economie et des

Finances a par ailleurs annoncé un plan de soutien exceptionnel aux entreprises françaises exportatrices. Certaines mesures peuvent bien évidemment, selon les cas, s'appliquer à des investisseurs japonais en France ou français au Japon. J'invite d'ailleurs les entreprises de nos pays qui rencontreraient des difficultés à identifier les aides auxquelles elles peuvent prétendre à se renseigner. Mais, ce qui est essentiel, c'est que cette réponse économique et financière à l'actuelle crise sanitaire soit coordonnée à l'échelle internationale. Dans le cadre du G7 et du G20, nos deux pays peuvent jouer un rôle moteur pour que tel soit bien le cas.

#### **Quelle est l'image de la France au Japon ?**

L'image de la France au Japon est excellente et bénéficie d'une francophilie ancienne qui irrigue les élites japonaises. Notre art de vivre, notre artisanat et notre gastronomie contribuent aussi beaucoup à notre popularité. Comme en témoigne le succès de « Japonismes 2018 », avec ses trois millions de visiteurs, la réciproque est aussi vraie. L'enjeu pour la France est que cette francophilie se perpétue et se transmette aux nouvelles générations. Et, pour cela, il nous faut développer des ponts entre nos jeunes et aller sur des terrains qui les intéressent, la bande dessinée et le manga, les cultures numériques, les musiques actuelles, le design... C'est fondamental pour l'avenir du partenariat franco-japonais.

#### **À titre personnel, qu'est-ce qui vous séduit et vous émeut le plus au Japon ?**

Dans ma mission d'ambassadeur de France au Japon, je constate, chaque jour, combien les Japonais peuvent être des amis fidèles, s'engager dans la durée une fois que des liens de confiance ont été établis et se mobiliser avec beaucoup de sincérité et d'enthousiasme pour le développement de leurs liens avec la France. Dans ces conditions, il est particulièrement facile et enthousiasmant de s'investir, à son tour et sans compter, au service du partenariat franco-japonais ■

*Propos recueillis par Nathalie Zimra*

## En matière de diversification des modes de travail, le Japon a beaucoup à apprendre de la France

Fondée en 1963, la **CCIJF** vise à promouvoir les relations économiques et commerciales entre le Japon et la France, et contribue au renforcement des liens amicaux entre les deux pays. Elle apporte son soutien aux entreprises japonaises établies en France dans leur contribution sociétale, et soutient la dynamique des relations bilatérales à travers une coordination du réseau constitué par ces entreprises. Rencontre avec **Hiroki Motosuna**, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie Japonaise en France depuis mars 2019 et Président de Mitsubishi France S.A.S. depuis avril 2017.



**HIROKI MOTOSUNA, PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE JAPONAISE EN FRANCE ET PRÉSIDENT DE MITSUBISHI FRANCE S.A.S.**

### Comment est structurée la CCIJF ?

La CCIJF compte 220 adhérents, principalement des sociétés japonaises basées en France, et réparties en 9 secteurs d'activité. Concrètement, à peu près la moitié développe une activité de production tandis que l'autre moitié est répartie de la sorte : environ 70 entreprises dans les domaines de la distribution, la vente au détail, le transport, le tourisme et les autres activités de service, et environ 40 entreprises dans le commerce (grandes maisons de commerce shôsha), la finance, les télécommunications et médias et l'énergie. Sa gestion est assurée par un conseil d'administration composé de 40 personnes

dont 33 membres choisis parmi les entreprises adhérentes, 2 auditeurs, un secrétaire général, ainsi que des représentants de l'ambassade du Japon en France dont l'ambassadeur, un ministre et des conseillers.

Les activités annuelles de la Chambre sont gérées par 6 comités : Le Comité d'étude sur l'état de l'environnement des affaires est chargé d'identifier et d'apporter des solutions aux problèmes rencontrés par la mise à disposition d'informations utiles aux employés japonais expatriés en France et aux entreprises japonaises basées en France pour le développement de leurs activités (emploi et droit du travail, réglementations pour l'import-export, finance et fiscalité, sécurité sociale, sécurité, vie quotidienne, etc.). Le Comité pour le soutien aux échanges franco-japonais a pour mission d'encourager les relations franco-japonaises à travers les échanges avec les chambres de commerce (à commencer par la Chambre de Commerce et de l'Industrie d'Île de France) et l'administration locale. Le Comité des échanges culturels organise des conférences, colloques et

autres manifestations culturelles. Pour les conférences, le comité veille à répondre aux besoins des entreprises membres en proposant des thèmes pratiques abordant par exemple la fiscalité ou la gestion du personnel. Le Comité de l'amicale des membres organise des événements permettant aux adhérents et à leurs familles d'avoir des moments d'échanges conviviaux. Le Comité de la communication et de l'information est chargé de la communication externe de la CCIJF pour mieux faire connaître ses activités à travers le site internet, la newsletter et les rapports d'activités. Le Comité pour une vision prospective est une force de proposition qui effectue des simulations pour une vision à long terme dans la gestion de la CCIJF.

### Comment qualifieriez-vous les relations commerciales franco-japonaises ?

Le Japon est le plus grand investisseur en France parmi les pays asiatiques, et ses entreprises emploient environ 74 000 personnes dans le pays. 30% de cet effectif

**« Le Japon est le plus grand investisseur en France parmi les pays asiatiques, et ses entreprises emploient environ 74 000 personnes dans le pays. 30% de cet effectif est constitué par les personnes travaillant dans l'automobile avec les usines Toyota ou les activités de l'alliance Renault-Nissan »**

est constitué par les personnes travaillant dans l'automobile avec les usines Toyota ou les activités de l'alliance Renault-Nissan, 20% travaille dans le secteur de l'informatique et de la tech, 10% dans l'agroalimentaire, le reste étant réparti dans des secteurs extrêmement variés tels que les machines, la pharmacie, les cosmétiques, la chimie, etc.

Les chiffres sont donc déjà prometteurs, mais pour aller plus loin encore dans le renforcement de leur coopération économique, les deux pays ont notamment signé, en juillet 2019, la « Feuille de route sur la coopération franco-japonaise pour ouvrir de nouveaux horizons entre la France et le Japon dans le cadre du partenariat d'exception (2019-2023) ».

Par ailleurs, je pense qu'il faut reconsidérer l'avenir des relations franco-japonaises en tenant compte des bases jetées pour de tels accords ou coopérations depuis l'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange UE-Japon signé en 2018. Je considère notamment prometteuses les perspectives de coopération en matière d'écologie ou de transformation numérique.

### **Quelles sont les problématiques que vous disent rencontrer les entreprises japonaises souhaitant développer une activité en France ?**

Ces dernières années, la CCIJF a été interpellée par plusieurs entreprises japonaises en France sur le fait que les formalités d'échange du permis de conduire japonais (pour un permis français) prenaient énormément de temps, parfois même plus d'un an et demi, affectant gravement les expatriés japonais dans leur pratique professionnelle. Avec le concours de l'Ambassade du Japon en France, nous avons fait une demande officielle auprès des autorités compétentes françaises pour trouver une solution. Si les expatriés japonais pouvaient se concentrer davantage sur leur activité professionnelle sans perdre leur temps et leur énergie sur ce type de problème, nul doute que cela aurait un impact positif sur le développement économique franco-japonais et favoriserait également les investissements en France.

### **Quelles sont les opportunités d'investissement qui, en France, intéressent les entreprises japonaises ?**

En plus des domaines de l'automobile et des machines dans lesquels le Japon excelle traditionnellement, on assiste à l'élargissement des opportunités d'investissement dans les produits à forte valeur ajoutée, comme la fabrication et la distribution de produits alimentaires (notamment dans le bio) ou de biens de consommation, ainsi que dans le domaine de l'intelligence artificielle. L'économie du digital, y compris l'intelligence artificielle, est un domaine que les deux pays promeuvent tout particulièrement en mobilisant à la fois le public et le privé, et gageons que la coopération technologique entre nos deux pays pourra donner naissance à de nouveaux services innovants dans le futur. Il me semble également essentiel de prendre en compte la dimension écologique. En effet, je pense que la coopération franco-japonaise peut jouer son rôle dans la réalisation de l'objectif ambitieux annoncé dans le pacte vert pour l'Europe de parvenir à la neutralité carbone d'ici l'horizon 2050, et dans l'aide à la transition énergétique de chaque pays. On peut imaginer, par exemple, des coopérations industrielles dans la constitution de chaînes de valeur facilitant la décarbonisation, en plus des efforts portés vers la production d'électricité d'origine renouvelable.

### **La coopération franco-japonaise vous paraît-elle être une alternative crédible à l'hégémonie croissante des Américains et des Chinois notamment dans la tech ?**

Je suis persuadé que la coopération technologique franco-japonaise est amenée à devenir leader au niveau mondial et à en inspirer d'autres dans son sillage. Car la France et le Japon partagent de nombreux points communs, à commencer par leur attachement à l'artisanat et la fabrication de produits de qualité avec des techniques toujours à la pointe. Leur respect mutuel en tant que partenaires fiables dans une saine rivalité économique

les pousse à se surpasser jour après jour pour développer et produire des articles et des valeurs d'un niveau toujours plus élevé. Plusieurs exemples de réussites de joint-ventures ou de projets de développement conjoint franco-japonais illustrent déjà cela. Nul doute que ce genre d'initiatives peut contribuer au renforcement d'un mondialisme tel qu'il est prôné par les deux pays.

### **Quelles sont, entre le Japon et la France, les grandes différences culturelles à connaître pour réussir de part et d'autre à faire des affaires ?**

Il faut partir du constat que la France et le Japon sont des partenaires privilégiés qui partagent des valeurs communes. Ces deux partenaires sont capables de donner naissance à quelque chose de complètement nouveau et inédit en travaillant de concert, dans un respect mutuel où chacun sait reconnaître les spécificités et les qualités de l'autre. De nombreuses entreprises japonaises en France en ont déjà fait la démonstration, et je suis certain que cela va continuer à s'intensifier et à se développer dans le futur. Le Japon est actuellement en train d'opérer une véritable révolution dans l'organisation du travail. Pouvoirs publics et entreprises travaillent main dans la main pour rendre possible une diversification des modes de travail, revenant notamment sur les longues heures de présence au bureau. Je pense que, dans ce domaine, le Japon a beaucoup à apprendre de la France qui parvient à produire de bons résultats tout en préservant une durée de congé confortable aux salariés ■

Président de Mitsubishi France S.A.S et Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie Japonaise en France, Hiroki Motosubna a rejoint Mitsubishi Corporation en avril 1988. Son travail porte essentiellement sur le développement des activités dans une perspective managériale dans une large variété de domaines, y compris les secteurs liés aux consommateurs. Il a été nommé à 3 reprises sur des postes à l'étranger, dont la France.

## Le Japon est le pays de la patience

Créé par la CCI Paris Île-de-France pour contribuer au développement et au renforcement des relations d'affaires franco-japonaises, le **Comité d'Échanges Franco-Japonais (CEFJ)** repose sur un réseau dynamique de plus de 160 entreprises issues de tous les secteurs d'activité. Présentes en France et au Japon, elles entendent favoriser un esprit de dialogue et participent à faire vivre les opportunités d'investissements de part et d'autre.

Rencontre avec **Noriko Tominaga-Carpentier**, Déléguée générale du CEFJ.



**NORIKO TOMINAGA-CARPENTIER,**  
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DU CEFJ

### Quel est concrètement le rôle du CEFJ ?

Le CEFJ a été créé en 1997, après l'éclatement de la bulle spéculative des années 90 et alors que le Japon était la deuxième puissance économique du monde.

Lors de création, la CCI Paris (devenue CCI Paris Île-de-France) entendait répondre à la nécessité de proposer un lieu de rencontres libre et ouvert à toutes les entreprises en vue de favoriser les opportunités d'échanges. Porté par le slogan officiel « le Japon, c'est possible », ce projet a rencontré alors le soutien du secteur institutionnel, notamment du Ministère français des Finances et de l'Économie, du JETRO (Organisation japonaise du commerce extérieur), des CCI franco-japonaises, et des ambassades des deux pays dont les Ambassadeurs historiques figuraient comme membres d'honneur. Les échanges d'expériences, de bonnes pratiques ou de projets sont au cœur de

nos missions et se font via des symposiums, des conférences ou des séminaires autour de thématiques économiques et socioculturelles. Chacun est invité à apporter sa contribution en identifiant les opportunités d'affaires et en encourageant les rencontres. La richesse de nos événements est le fruit d'une solide collaboration avec nos différents partenaires, que ce soit en France avec la CCIJF, JETRO, DG Trésor, Business France, BPI, EHESS, ou au Japon avec les CCIFJ, la CCI du Japon (de Tokyo, de Kyoto...), Keidanren (le Medef japonais), Keizai Doyukai (Japan Association of Corporate Executive),...

### Qui sont vos adhérents ?

Le CEFJ, qui comptait à sa création 40 sociétés-membres, en compte désormais 160. Tant françaises que japonaises, elles cherchent à mieux comprendre leur marché réciproque, à recueillir des informations et à identifier des partenaires commerciaux et/ou d'investissements. Ceux de nos membres qui ne disposent pas de succursales au Japon ou en France sont soucieux d'obtenir des contacts utiles à leurs activités. Depuis quelques années, les collectivités locales sont aussi des acteurs importants de notre réseau. Le CEFJ est heureux de pouvoir accompagner leurs organismes de développement économiques à l'international, notamment en vue de créer un écosystème permettant l'accélération de startups françaises et japonaises en collaboration avec de grands groupes. Cette initiative soutient les startups et encourage un nouveau printemps de l'innovation et de l'entrepreneuriat qui a fait le succès de l'économie japonaise après la seconde guerre mondiale.

### Quelles sont les grandes thématiques des événements que vous allez organiser ?

En 2019, le CEFJ a lancé un programme « Startup Creativity Challenge (SCC) » sur trois ans, ayant pour objectif de créer un écosystème permettant l'accélération de startups françaises et japonaises en collaboration avec de grands groupes et des collectivités locales. S'inspirant du modèle de la « French Tech », le Japon a lancé ses propres initiatives « J-Startup ». Dans ce cadre, le CEFJ envisage de mener une action de long terme avec ses membres-entreprises et partenaires institutionnels sur le thème de l'énergie, de la cyber sécurité, de la santé et du soin, de la Food Tech et de la Fin Tech. Autre point focal, la cosmétique, qui est un domaine aussi dynamique que celui de la mode et pour lequel nous proposons un décryptage des nouvelles tendances, avec le soutien notamment de Shiseido et de LVMH. Par ailleurs, dans le cadre



du Business Summit France-Japon, organisé chaque année par la CCI française du Japon à Tokyo, le thème retenu cette année porte sur l'Afrique. Le CEFJ offre également à ses membres la possibilité d'organiser des événements: Hydrogène avec Toyota, Digital Transformation avec ADDIX, OTO Technology, Gastronomie avec Foodex, Sports avec DSC, GL events, ... Enfin, 2020 sera pour partie consacrée à la préparation de la Saison de la France au Japon qui se déroulera sur tout l'archipel japonais en 2021.

### **Quelles sont les grandes problématiques qui s'imposent aux entreprises françaises souhaitant développer une activité au Japon ?**

La France jouit d'une position favorable et d'une bonne image auprès des japonais, admiratifs de son histoire, de sa culture et de son art de vivre. Les français sont en général très bien accueillis au Japon. Pour autant, il ne faut pas négliger les différences culturelles, de mœurs et d'usages. Leur prise en compte est essentielle à une bonne appréhension du marché japonais. Les trois mots importants chez les entrepreneurs japonais sont : sécurité, sûreté et stabilité. Il est essentiel de faire valoir auprès de vos interlocuteurs ces 3 « S » en mettant notamment en avant la solidité de votre entreprise. Vous devez veiller à les rassurer sur la pertinence de votre stratégie (différentiation, innovation, brevets, certifications, marketing), la

fiabilité de votre expertise (valorisation de votre spécialisation) et la bonne adéquation de votre communication (montrer votre reconnaissance, savoir remercier de l'accueil...).

### **Quelles sont les grandes problématiques qui s'imposent aux entreprises japonaises souhaitant développer une activité en France ?**

Nous comptons plus de 450 entreprises japonaises sur plus de 600 sites sur le sol français dont Ajinomoto à Amiens, Fast Retailing avec une trentaine de boutiques de la marque Uniqlo en France, Iris Ohyama à Lieusaint, Kubota (machines agricoles) à Dunkerque, NTN (équipementier automobile) à Crézancy, Toray à Lacq, Toyota à Valenciennes, ou encore depuis fin 2017 la coentreprise du Groupe PSA et de Nidec destinée à la fabrication de moteurs électriques. Parmi ces sociétés japonaises, nombre d'entre elles sont gérées par des français qui connaissent la culture d'affaires du Japon et savent veiller tant aux attentes de leur maison mère qu'à la formation de leurs équipes en France. De leur côté, les Japonais savent s'entourer de conseillers juridiques franco-japonais à même d'anticiper les difficultés.

### **Quelles sont aujourd'hui au Japon les opportunités d'investissement ?**

En premier lieu, en dehors de tout ce qui intéresse l'innovation, j'évoquerai le développement durable, l'un des vecteurs fondamentaux de réflexion et d'action au Japon. Le pays cherche, dans ce domaine et ses déclinaisons, à avoir recours à des compétences étrangères dans différents secteurs d'énergie ce qui ouvre la voie à de fructueux partenariats. Les fameux 17 objectifs des Nations Unies sont des axes indispensables à d'intéressants rapprochements de région à région ou de ville à ville. L'Exposition Universelle de 2025, qui se tiendra à Osaka, sera consacrée à cette thématique. La santé et le bien-être est un autre axe important dans ce pays qui connaît un fort ralentissement démographique. Les collectivités territoriales cherchent aussi à promouvoir leur

attractivité à l'internationale en lançant d'importants projets d'infrastructures dans le cadre de Partenariat Public Privé. GL events a ainsi réalisé en 2019 un grand parc d'exposition de 60 000m<sup>2</sup> dans la préfecture d'Aïchi. Par ailleurs, dans le cadre de Tokyo 2020 (repoussé à l'été 2021), le Japon souhaite démontrer ses compétences en termes d'économie circulaire et de préservation de l'environnement urbain. Le Comité d'organisation des Jeux a en effet décidé d'utiliser 60 % de sites existants et d'avoir recours à des matériaux de construction respectueux de l'environnement. Enfin, la Saison de la France au Japon qui devrait avoir lieu en 2021 (report possible en raison de celui des JO - NDLR) est évidemment une autre belle occasion de mettre à l'honneur le dynamisme des entreprises et des institutions qui font vivre la relation entre nos deux pays.

### **Quels sont selon vous les grands marqueurs culturels nippons à connaître pour faire avec succès des affaires au Japon ?**

Les Japonais sont par nature polis, généreux et persévérants, mais également réservés et vigilants, des traits de caractère façonnés par la nature, la géographie et le climat japonais où typhons et tremblements de terre ne sont pas rares. Même si la langue de travail reste l'anglais, les Japonais apprécient que leurs interlocuteurs étrangers fassent l'effort d'apprendre quelques mots de japonais, ce qu'ils interprètent comme une marque de respect. Le respect est un mot clé dans la culture japonaise. Il suppose une attitude d'humilité. Le Japon n'est culturellement pas un pays où le business se fait rapidement. C'est, au contraire, le pays de la patience et du consensus. Le processus qui y aboutit peut demander du temps. Par ailleurs, les affaires s'y établissent sur une relation de confiance, un investissement à long terme qu'il est impératif de développer tant avec ses collègues et ses clients que ses fournisseurs. Mais une fois la phase probatoire passée, le succès peut alors y être durable et profitable car les japonais sont loyaux ■



## Le gouvernement est déterminé à transformer un pays dont le modèle économique et social apparaît aujourd'hui démodé

Agence administrative soutenue par un réseau de 74 bureaux étrangers et 46 au Japon, l'**Organisation Japonaise du Commerce Extérieur (JETRO)** œuvre au développement des relations commerciales et économiques entre le Japon et le reste du monde. A Paris, il a vocation à développer les investissements et les échanges commerciaux France-Japon et les partenariats stratégiques dans le domaine de l'innovation entre entreprises françaises et japonaises. Rencontre avec **Susumu Kataoka**, Directeur Général du JETRO Paris.



**SUSUMU KATAOKA, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU JETRO PARIS**

### Quels sont les services proposés par JETRO ?

JETRO promeut les investissements étrangers au Japon, développe la coopération économique et industrielle entre les régions et aide les entreprises japonaises, notamment les PME, à développer leur potentiel à l'international. JETRO est également tenue de promouvoir la nouvelle « Japan Brand » dans le domaine des produits agroalimentaires, de la mode, du design et des contenus (Cool Japan Initiative). Pour encourager les implantations étrangères à très haute valeur ajoutée technologique au Japon, la JETRO peut gratuitement, et sous certaines conditions,

offrir aux entrepreneurs désireux d'investir au Japon tout un panel de services dont des bureaux temporaires gratuits dans 6 villes japonaises (Tokyo, Osaka, Kobe, Yokohama, Nagoya et Fukuoka) ou encore des consultations individuelles avec des spécialistes japonais (en matière de réglementation, de fiscalité, de comptabilité, de ressources humaines, d'immobilier d'entreprise etc.).

Elle encourage également les coopérations économiques, industrielles ou technologiques interrégionales afin de dynamiser les synergies entre clusters français et japonais via des programmes de promotion des échanges entre des régions japonaises et étrangères présentant des similitudes économiques.

Depuis le lancement du programme J-Startup en juin 2017, lequel permet au Japon d'entrer officiellement dans la compétition internationale à l'innovation, JETRO apporte à ses start-ups les plus prometteuses un dispositif exceptionnel destiné à les propulser sur les marchés internationaux.

Les secteurs prioritaires visés par le renforcement de la collaboration institutionnelle, industrielle et académique sont l'Intelligence Artificielle, l'IoT, la biotechnologie, l'énergie, le Big data, la robotique, la mobilité, la 5G et leurs applications diverses.

### Quelles sont les grandes problématiques qui s'imposent aux entreprises souhaitant développer une activité au Japon ?

Le marché japonais est plus ouvert aujourd'hui qu'il ne l'était il y a une vingtaine d'années. Ce qui compte désormais, c'est la différenciation de produits proposés. De fait, depuis mon arrivée en France en 2016, je suis toujours étonné de voir se réaliser de nombreux projets d'investissement français au Japon. Outre la différenciation des produits, la patience et la détermination sont d'autres clés essentielles pour réussir sur le marché japonais. Il faut ainsi parfois des années avant d'aboutir à des résultats concrets.

**« Il est devenu de plus en plus difficile de produire des technologies de rupture sans travailler en étroite collaboration avec des start-ups innovantes. Les Japonais en sont bien conscients. C'est pourquoi le pays cherche à attirer davantage de start-ups étrangères »**



### **Quelles sont les grandes priorités économiques du Japon ?**

Les réformes structurelles mises en place par le gouvernement Abe portent aujourd'hui leurs fruits et touchent de nombreux secteurs, comme la voiture autonome, le drone, la robotique, la médecine régénératrice, l'énergie, le tourisme, et même l'agriculture. Le gouvernement est bien déterminé à transformer un pays dont le modèle économique et social apparaît aujourd'hui démodé.

### **Quelles sont les opportunités d'investissement ?**

La grande transformation en cours pousse les entreprises japonaises, quelle que soit leur taille, à s'ouvrir à l'international. Elles cherchent des partenaires étrangers fiables qui possèdent des technologies très innovantes, ceci en vue de damer le pion tant à leurs concurrents locaux qu'internationaux. Ce changement majeur dans l'esprit des entreprises japonaises, qui explique aussi l'ouverture du marché japonais, offre évidemment des opportunités d'affaires réelles, y compris d'investissement. De plus, de nombreuses PME japonaises sont aujourd'hui confrontées au problème de leur propre succession. Beaucoup, y compris parmi celles qui possèdent des technologies de pointe et des savoir-faire reconnus, ont dû cesser leur activité en raison de leur incapacité à trouver un successeur. Repérer ces PME peut être une approche utile pour investir au Japon et une solution gagnant-gagnant pour les PME.

### **Pour quelles raisons le Japon cherche-t-il à attirer davantage de start-up étrangères et notamment françaises ?**

Traditionnellement, les grands groupes japonais avaient pour habitude de développer les technologies sur lesquelles ils s'appuyaient en interne et ne recouraient presque jamais aux technologies extérieures. « Tout garder à l'intérieur du groupe » fut longtemps la source de compétitivité des entreprises japonaises. Or, le cycle de l'innovation technologique étant devenu très court et les dépenses

nécessaires en R&D très lourdes, ce modèle de développement n'est plus tenable. Il est devenu de plus en plus difficile de produire des technologies de rupture sans travailler en étroite collaboration avec des start-ups innovantes. Les Japonais en sont bien conscients. C'est pourquoi le pays cherche à attirer davantage de start-ups étrangères. Il s'agit d'accélérer des ruptures technologiques pour promouvoir l'innovation, regagner de la compétitivité industrielle et revitaliser les économies régionales.

### **La coopération franco-japonaise est-elle une alternative crédible à l'hégémonie croissante des Américains et des Chinois dans la tech ?**

Je le souhaite, mais ce n'est pas si simple. La France privilégie les rapprochements européens en insistant sur la nécessité de créer des champions européens dans les secteurs stratégiques. Le Japon quant à lui, privilégie toujours sa relation avec les Etats-Unis. De plus en plus de voix, de part et d'autre, plébiscitent pourtant le développement d'un axe euro-japonais notamment dans le domaine digital. Il faut commencer par de petits pas avant de multiplier les efforts en vue de démontrer que la coopération franco-japonaise peut être une alternative crédible. C'est un sujet sur lequel nous travaillons activement.

### **Que promeut l'Accord de partenariat économique conclu entre le Japon et l'UE ?**

Son objectif premier était bien sûr la réduction puis l'élimination des tarifs douaniers ainsi que des barrières non tarifaires en vue de faciliter et développer le commerce Europe-Japon. Mais ce qui mérite d'être souligné, c'est le caractère novateur de cet APE qui a instauré un mécanisme de coopération en matière réglementaire entre l'Europe et le Japon. Cet outil peut être utilisé pour la coopération en matière digitale, notamment pour établir ou harmoniser de nouvelles normes internationales à l'initiative des deux parties. Cet accord de partenariat économique pourrait servir à constituer un axe euro-japonais face à la Chine et aux Etats-Unis.

### **Quels sont les grands marqueurs culturels nippons à connaître pour faire des affaires avec succès au Japon ?**

Il y a évidemment des codes à respecter. Ainsi, arriver en retard à un rendez-vous peut donner l'impression que vous ne tenez pas vos engagements. Il faut aussi veiller à se faire assister d'un interprète franco-japonais de qualité. Il faut enfin savoir que le processus de prise de décision au Japon est collégial et donc par conséquent souvent très lent. Le dossier doit remonter tous les échelons hiérarchiques et ce jusqu'au sommet. C'est pourquoi vos interlocuteurs vous demanderont dès le premier contact tous les éléments du dossier. Pour surmonter cette différence culturelle, il faut accepter de fournir d'emblée l'ensemble des informations demandées. En revanche, une fois la décision prise, sa mise en œuvre est rapide.

### **JETRO veille également à encourager la coopération économique et industrielle en Afrique, notamment entre entreprises françaises et japonaises. Selon quelle stratégie ?**

L'Afrique reste encore pour bien des entreprises japonaises le continent inconnu. Par ailleurs, face à la montée en puissance des pays émergents comme la Chine, l'Inde ou la Turquie, les Français y cherchent de nouveaux partenaires. D'où l'idée d'une coopération franco-japonaise. À quelques exceptions près, les Japonais ne savent comment attaquer ce marché quand les Français, présents depuis longtemps en Afrique, savent y identifier les projets intéressants. Il nous appartient donc de prendre contact avec des groupes français pour comprendre sur quels projets et dans quels pays ils souhaitent travailler avec les Japonais. En fonction des besoins exprimés, nous contactons alors les entreprises japonaises. Si elles se déclarent intéressées, nous leur proposons, dans une approche de gré à gré et en collaboration avec l'Agence Japonaise du Développement (JICA), des business matching, à Paris, Tokyo ou en Afrique ■

## La culture est plus que jamais essentielle pour recréer du lien entre les peuples

Depuis 1997, dans son magnifique écrin du Quai Branly, **la Maison de la culture du Japon à Paris (MCJP)**, plus grand établissement culturel japonais à l'étranger, présente à un large public la culture d'un Japon multiple et innovant qui sait dialoguer avec ses traditions.

Rencontre avec **Tsutomu Sugiura**, son président.



**TSUTOMU SUGIURA, PRÉSIDENT DE LA MAISON DE LA CULTURE DU JAPON À PARIS (MCJP)**

### A quelles ambitions initiales entendait répondre la création de la MCJP ?

Il s'agit évidemment de faire découvrir au public français la culture japonaise dans toute sa diversité. Le choix de Paris s'inscrit dans la logique d'une longue tradition d'échanges culturels entre la France et le Japon. Depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, les inspirations artistiques entre nos deux pays sont réciproques. Le Japonisme en est une illustration parfaite. La sensibilité des français pour le Japon et sa culture est tout à fait notable, et pour le Japon - comme pour le reste du monde - Paris est un phare pour les artistes et les intellectuels. Dans le contexte des années 80, alors que le Japon était surtout vu comme un animal économique presque menaçant en France et en Europe, il est apparu stratégique de chercher à développer d'autres liens en vue de privilégier une compréhension mutuelle. La culture est à même de réussir cela !

### Quelles sont aujourd'hui les principales activités de la MCJP ?

Nos 7 500 m<sup>2</sup>, qui se déploient à proximité de notre emblématique voisine, la Tour Eiffel, nous permettent d'accueillir un large éventail d'activités. Une grande partie de nos visiteurs (46%) viennent voir nos expositions temporaires. Et grâce à notre grande salle modulable, nous pouvons également accueillir des spectacles très variés : théâtre, concerts... Tout est permis ! Le cinéma demeure, lui, un pan important de notre programmation. Notre bibliothèque, quant à elle, est un lieu de ressources indispensable aux étudiants, chercheurs et passionnés du Japon. La transmission du savoir est au cœur de notre mission : conférences, cours, et ateliers permettent aux différents public d'approfondir leur intérêt pour notre culture. Récemment, nous avons mis l'accent sur les cours de langue japonaise et les ateliers pour le jeune public.

### Quelle est la feuille de route de votre présidence et quelles sont les grandes lignes qui guident votre action ?

Mon retour à la tête de la MCJP en 2017, après y avoir travaillé à un autre poste à son ouverture, a été marqué par

le vingtième anniversaire de son inauguration. Cette célébration a aussitôt été suivie par la belle aventure de Japonismes 2018. La MCJP a été au cœur des préparatifs et des festivités de cet événement majeur dans l'histoire des échanges culturels entre le Japon et la France. Les objectifs d'une institution culturelle comme la nôtre rejoignent parfois ceux d'une entreprise ! L'augmentation du nombre de visiteurs, la diversification de notre public et le développement des partenariats sont des indicateurs de performance importants pour nous. Cependant, l'exigence première reste une programmation à l'affût d'un Japon multiple et innovant qui sait dialoguer avec ses traditions.

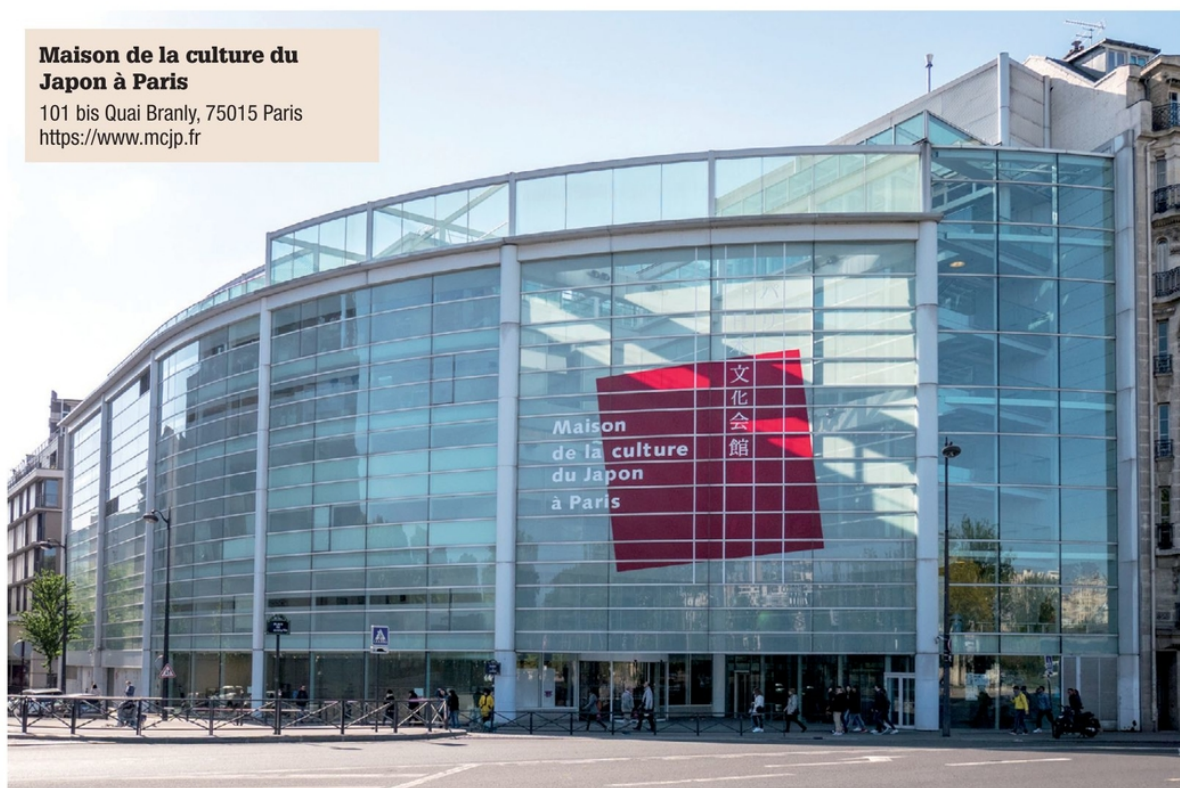
### Quelle est la typologie de vos visiteurs ?

90% de nos visiteurs sont français, une grande partie des 10% restants japonais. Les dernières statistiques montrent que 40% de nos visiteurs ont moins de 40 ans. Nous retrouvons à l'occasion de spectacles de théâtre traditionnel un public fidèle et sensible. Notre programmation de théâtre contemporain, qui se joue à guichet fermé, et souvent en partenariat avec le Festival d'Automne, draine un tout autre public, moins habitués aux événements culturels estampillés "Japon".

**« Dans le contexte des années 80, alors que le Japon était surtout vu comme un animal économique presque menaçant en France et en Europe, il est apparu stratégique de chercher à développer d'autres liens en vue de privilégier une compréhension mutuelle »**

## Maison de la culture du Japon à Paris

101 bis Quai Branly, 75015 Paris  
<https://www.mcjp.fr>



### La MCJP est-elle aussi pour le Japon un outil de diplomatie ?

La Maison de la culture du Japon dépend de la Fondation du Japon, organisme gouvernemental dont la mission est le développement des échanges culturels internationaux avec le Japon. Cette institution est elle-même placée sous l'égide du Ministère des Affaires étrangères. La Fondation du Japon a été chargée par le gouvernement japonais d'organiser Japonismes 2018, événement culturel majeur célébrant 160 ans de relations diplomatiques entre la France et le Japon. La MCJP a été au cœur du dispositif organisationnel, et a bien sûr accueilli certaines de ces manifestations phares, notamment l'exposition Foujita (plus de 42 000 visiteurs !).

A une époque de repli sur soi, où les nationalismes et populismes se réveillent, ou des frontières disparues réapparaissent, la culture est plus que jamais essentielle pour recréer du lien entre les peuples. La mission de la MCJP s'inscrit dans le cadre de ce soft power japonais.

### Outre maintenir forte la relation culturelle entre la France et le Japon, dans quelle mesure la MCJP entend-elle contribuer aux échanges culturels entre l'Asie et l'Afrique ?

Nous contribuons bien sûr à ces échanges et aimons élargir notre champ d'action en direction d'autres pays d'Asie et d'Afrique. Demain s'inaugurera dans notre maison l'exposition « Japon Afrique intimes ». Photographies, sculptures et installations de l'artiste Serge Mouangue qui révèlent les étonnants liens esthétiques entre l'Afrique de l'Ouest et l'archipel japonais. Nous avons également travaillé avec les centres culturels coréen, taïwanais, et turc sur des manifestations dont l'objectif était à chaque fois de faire découvrir les liens tissés entre le Japon et ces pays.

### La MCJP fonctionne-t-elle sur un principe de partenariat public-privé ?

Notre Maison est très privilégiée puisque

l'Amicale au Japon pour la MCJP, groupe d'entreprises privées soutient financièrement un tiers de nos activités. Elle nous aide également sur le plan des ressources humaines, puisque nous bénéficions d'un mécénat de compétence (2 salariés). La collaboration public-privé au sein de la MCJP est donc une réalité quotidienne. A ce jour, l'Amicale au Japon pour la MCJP compte 73 sociétés membres. Le secteur privé a été un acteur essentiel de la construction de la MCJP, puisqu'il a pris en charge un quart des frais de sa construction.

### Quels sont les différents partenariats culturels engagés ?

Depuis notre ouverture en 1997, nous avons établi de nombreux partenariats : avec l'Institut Français, la Villa Kujoyama, la Cinémathèque française, des musées nationaux et parisiens, des théâtres, la Ville de Paris, la BnF, l'Île de France, l'Académie de Paris, des Lycées, des universités et des collèges telles que l'INALCO, Paris Diderot, Collège de France, la Tour Eiffel.

**Quelle vous parait être l'appétence des français pour la culture japonaise ? S'intéressent-ils autant à la culture contemporaine qu'à la culture traditionnelle japonaise ?**

Japonismes 2018 nous a permis d'avoir une sorte d'indicateur à plus grande échelle de l'intérêt des français pour la culture japonaise. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. La MCJP a battu son record de fréquentation grâce à l'exposition Foujita avec plus de 42 000 visiteurs. L'exposition Team Lab, numérique et interactive à la Villette a attiré 303 000 visiteurs. Les expositions d'art plus traditionnel telles que Jakuchu au Petit Palais ont eu elles aussi énormément de succès ! Les files d'attente étaient impressionnantes. Nous qui programmons à la fois du spectacle vivant contemporain et traditionnel ne pouvons que constater l'intérêt pour tout ce qui touche la culture japonaise en général.

**Comment définiriez-vous la politique culturelle actuelle du Japon ?**

Le Japon est conscient du rôle majeur qu'il a à jouer sur la scène internationale, face à un monde en manque de repères. Sur le plan de la diplomatie et de la politique culturelle, Japonismes 2018 a été un geste fort de la part du gouvernement japonais. Il a poursuivi cet engagement en dupliquant cet événement aux États-Unis et en Asie du Sud-est. En termes de budget alloué à la culture, c'est tout à fait significatif.

*« Le choix de Paris s'inscrit dans la logique d'une longue tradition d'échanges culturels entre la France et le Japon. Depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, les inspirations artistiques entre nos deux pays sont réciproques »*



© Takuya Matsumi « Transphère #7 Yuya Tsukahara + contact Gonzo » (exposition MCJP du 29 janvier au 28 mars 2020)

**2020 est pour le Japon une année olympique. En rendez-vous compte d'une façon ou d'une autre à la MCJP ?**

Japonismes 2018 a été organisé avec en ligne de mire les Jeux Olympiques de Tokyo 2020. Nous aurons bien sûr quelques événements autour de ce sujet, mais la MCJP ne s'y engagera pas plus avant car l'événement se déroule au Japon.

**Quel est l'agenda 2020/2021 des expositions ?**

Nous organiserons du 13 mai au 18 juillet l'exposition « Quand la forme parle – Nouveaux courants architecturaux au Japon (1995-2020) » qui présentera les projets conçus par 35 agences japonaises à partir de 1995, année du grand séisme de Kobe. Avec l'exposition de l'automne intitulée « Secrets de beauté - Le maquillage dans les estampes de l'époque Edo (titre provisoire) », nous dévoilerons ensuite un aspect méconnu des estampes ukiyo-e. Enfin, dans le cadre de la célébration du 1 400<sup>e</sup> anniversaire de la mort du Prince Shôtoku, nous accueillerons une exposition d'œuvres du grand artiste contemporain Toshiro Hamano (collection du Chûgûji, temple à Nara).

**À titre plus personnel, quelle relation entretenez-vous à la France ?**

Enfant, j'ai lu "Sans famille" d'Hector Malot, grâce à ce livre et à son héros, Rémi, j'ai pu faire un véritable voyage imaginaire en France. Par la suite, les chansons françaises ont motivé puis accompagné mon apprentissage de la langue française. Les classiques de la littérature française, Alexandre Dumas, Victor Hugo, Stendhal, Balzac, Chateaubriand ou La Rochefoucauld, sont des références précieuses. Parallèlement, l'histoire de l'art m'a toujours intéressé, c'est pourquoi j'ai orienté ma carrière en ce sens et j'ai eu la chance de voyager très souvent, en tant que galeriste, dans le Paris et la France des années 70. Dans les années 90, j'ai occupé pendant 3 ans le poste de Directeur des activités culturelles de la MCJP. Un beau souvenir puisque j'ai pu assister à son inauguration. Revenir à la MCJP en tant que Président a été un moment clé de ma carrière. Mes relations personnelles comme professionnelles avec la France sont donc extrêmement fortes ! ■

\*Cette interview a eu lieu en février 2020. L'exposition « Quand la forme parle - Nouveaux courants architecturaux au Japon (1995-2020) » est reportée en raison du Covid-19

ようこそフランスへ  
*Bienvenue en France*



Retout & Associés  
International  
Business Services

Filiale du groupe Retout & Associés



## フランスで成功する拠点の設立及び運営サポート *Créer et gérer avec succès votre filiale en France*

Notre filiale RETOUT IBS a été spécialement conçue comme une plateforme dédiée aux entreprises et investisseurs étrangers pour les assister dans leurs investissements et leur stratégie de développement en France. Nos équipes bilingues et biculturelles vous accompagnent dans l'ensemble de vos opérations comptables, fiscales, sociales, administratives et financières. Nos différents Desk internationaux sont les partenaires privilégiés pour la création et la gestion administrative et financière de vos sociétés en France.

*Retout & Associés est spécialiste depuis 20 ans des « métiers du chiffre » (expertise-comptable, audit légal ou contractuel, commissariat aux comptes). Répartis sur nos 14 bureaux, les 120 collaborateurs Retout & Associés accompagnent au quotidien Entrepreneurs, Start-up, PME-PMI et grands groupes internationaux dans leurs problématiques de développement et leurs enjeux de transformation.*

会計、税務 / 法人保険(仲介) / 監査 / M&Aアドバイザーサービス / 法務 / 労務、人事サポート  
[www.retout.fr](http://www.retout.fr)

**Retout IBS**  
22, rue Boissière  
75116 PARIS

Lignes dédiées :  
+33 (0)1 55 80 70 28 (JAP)  
+33 (0)1 55 80 70 20 (EN)

[ibs@retout.fr](mailto:ibs@retout.fr)  
[www.retout-ibs.com](http://www.retout-ibs.com)



Toutes à l'école

**VOULEZ-VOUS PARRAINER MA CLASSE ?**



Studio STEU - ©Julianne Rose.

## Quand les entreprises soutiennent l'éducation des filles...

Fondée par la journaliste Tina Kieffer, Toutes à l'école scolarise 1400 petites et jeunes filles démunies au Cambodge. Elle a besoin de vous.



Parrainez une classe et faites partager à vos salariés la merveilleuse ascension de nos élèves.

[www.toutesalecole.org](http://www.toutesalecole.org) 65, rue de la Saussière- 92100 Boulogne.

Tél : +33 (0)1 46 02 75 39 - [contact@toutesalecole.org](mailto:contact@toutesalecole.org)

**Don déductible à 60%. Association française loi 1901 à but non lucratif**

## Expertise(s), proximité et pragmatisme, une combinaison pour dompter la complexité

Directeur Stratégie & Développement de **Retout & Associés**, et CEO **Retout IBS**, plate-forme dédiée aux entreprises et aux investisseurs étrangers dans leurs investissements entrants et leur stratégie commerciale en France, **Cédric Konopka** nous présente le groupe, son positionnement et la relation privilégiée que le cabinet a su développer notamment avec la clientèle japonaise.



**CÉDRIC KONOPKA,**  
DIRECTEUR STRATÉGIE  
& DÉVELOPPEMENT DE  
RETOUT & ASSOCIÉS, ET  
CEO RETOUT IBS

### Quels sont les métiers de Retout & Associés ?

Nous sommes avant tout des spécialistes des « métiers du chiffre ».

Depuis sa création, Retout & Associés s'efforce de répondre avec pragmatisme aux besoins de ses clients, qu'il s'agisse d'entrepreneurs individuels, de start-up, de PME ou de grands groupes internationaux.

Nous allons fêter prochainement nos 20 ans d'existence ! Depuis la création, notre ambition est restée inchangée : accompagner au quotidien nos clients dans leurs problématiques de développement et leurs enjeux de transformation.

Nos équipes pluridisciplinaires - plus de 120 collaborateurs au total - sont réparties sur 14 sites géographiques (Paris, Île-de-France, Normandie, Rhône-Alpes) et mettent en œuvre leur savoir-faire dans le cadre de missions traditionnelles mais aussi personnalisées.

Nous faisons partie du cercle des rares acteurs indépendants français à taille humaine offrant un large éventail de services aux entreprises françaises, mais aussi étrangères. Nous intervenons ainsi dans les domaines traditionnels de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes, de l'audit (légal et contractuel), tout en ayant développé des compétences pointues dans le domaine du conseil aux entreprises, plus largement appelé « l'expertise-conseil ».

### Quels sont vos pôles de compétence spécifiques ?

Afin de répondre au mieux aux attentes et aux besoins de nos clients, notre périmètre global d'intervention a été organisé en trois grands pôles d'expertises. Il vise à offrir à nos clients un

accompagnement le plus complet possible ainsi qu'une réponse adaptée à leurs problématiques et à la gestion du développement de leurs activités.

Le premier pôle concerne évidemment la fiabilité de l'information financière. On y retrouve la pierre angulaire de notre activité qui a été à l'origine de la constitution du groupe : l'expertise comptable, le commissariat aux comptes et l'audit qu'il soit légal ou contractuel.

Le second pôle relève quant à lui de la vie de l'entreprise. Il a été conçu autour des grandes thématiques qui jalonnent et rythment une société : sa création, sa croissance (interne ou externe), son financement (bas ou haut de bilan), sa transmission.

Enfin, le dernier pôle est celui de la délégation de compétences, où nous jouons le rôle de facilitateur pour les entreprises qui nous délèguent un certain nombre de missions : gestion de la paie, conseil social et assistance RH, mais aussi systèmes d'information, ou encore courtage en assurance. L'activité de courtage en assurance est l'un de nos tout récents développements et nous avons obtenu en début d'année notre immatriculation à l'ORIAS, qui nous permet d'être courtier et de proposer des solutions d'assurance adaptées aux besoins de nos clients.

### Comment fonctionne la synergie entre vos équipes et entre vos entités juridiques ?

Elle repose sur un socle commun de valeurs fondamentales qui contribue à la transversalité de notre offre. Notre ADN est, et restera, celui d'un cabinet à taille humaine. C'est cet esprit qui, conjugué à la fierté de notre ancrage local, a toujours prévalu et nous a permis de consolider les fondations nécessaires à notre développement.

Nous avons toujours encouragé le partage de la connaissance et de l'expérience ce qui permet aux équipes d'apporter à nos clients un conseil fiable et opérationnel. Chaque dossier se voit ainsi traité par un collaborateur sous la responsabilité d'un directeur de mission et supervisé par l'un de nos associés. Ce traitement en transversalité garanti à nos clients un accompagnement sur mesure et des solutions adaptées à leurs besoins.



Ce mode de fonctionnement s'appuie sur le triptyque suivant : 1/ des équipes « orientées client », 2/ la formation continue des collaborateurs, 3/ le développement avec nos clients d'une relation de confiance sur la durée. Cette communauté de valeurs permet de cristalliser une dynamique de groupe concourant à la réalisation de notre objectif principal : la satisfaction du client dans le respect du cadre et des contraintes réglementaires.

**Quelles sont concrètement vos missions ?**

Traditionnellement les missions d'expertise comptable, de commissariat aux comptes et d'audit sont au cœur de notre activité. Néanmoins nous avons rapidement pris conscience de l'importance pour nos clients de pouvoir être accompagnés plus largement dans leurs activités et de pouvoir bénéficier de missions complémentaires sur des thématiques autres que purement comptables et financières. C'est sur ce constat que nous avons décidé de diversifier, avec prudence et pragmatisme, nos activités en mettant en place une stratégie de niches.

Certaines de ces niches se déploient aujourd'hui pleinement. Historiquement, et par affinités, l'une de nos premières niches a été l'accompagnement de repreneurs personnes physiques dans le cadre d'acquisition en LBO. Nous les accompagnons ainsi en amont dans l'étude des dossiers, mais aussi évidemment dans les audits d'acquisition (aussi appelés « due diligence », un service

core business), ainsi que dans la recherche de financements (bancaires ou fonds propres) pour laquelle nous leur faisons profiter de l'expertise de notre filiale spécialisée. C'est avec une certaine fierté que nous apparaissions dans le top 10 national du classement FUSACQ 2019 des conseils Fusions & Acquisitions small-cap (et parmi les tous premiers cabinets indépendants – hors Big Four et filiales de banques). Je pourrais également citer d'autres exemples tels la domiciliation d'entreprises, ou notre département dédié aux loueurs meublé professionnels ou non professionnels (LMP / LMNP) qui est devenu une vraie spécialité du groupe, ou encore notre activité de courtage en assurance que j'ai pu évoquer tout à l'heure. Dans les semaines qui viennent nous aurons le plaisir d'annoncer une toute nouvelle ligne de services entièrement dédiée aux start-up.

Ce tour d'horizon serait incomplet si je n'évoquais l'international qui a été l'une de nos toutes premières niches. Nous avons déjà dans notre clientèle un certain nombre de sociétés étrangères qui nous sollicitaient pour la production ou la certification de comptes de certaines de leurs entités françaises, ou dans le cadre de missions d'audit... Avec pragmatisme nous avons fait le constat de l'opportunité d'institutionnaliser cette pratique et de capitaliser sur un savoir-faire dont nous disposons déjà. Nous avons ainsi créé une activité que nous avons baptisée « International Business Services » (IBS).



Retout IBS a dès lors été spécialement conçue comme une plateforme dédiée aux entreprises et investisseurs étrangers pour les assister dans leurs investissements et leur stratégie de développement en France. Nous avons aujourd'hui plusieurs desks au sein desquels nos équipes bilingues et multiculturelles accompagnent nos clients dans l'ensemble de leurs opérations comptables, fiscales, sociales, administratives et financières pour leurs activités en France.

### **A qui s'adressent vos missions ?**

L'ensemble de nos missions s'adresse à une clientèle diversifiée. Il s'agit tout autant de PME que d'entrepreneurs individuels & TPE ou encore d'ETI ou de groupes. Notre expérience nous permet de leur apporter des solutions pragmatiques et fiables sur différents secteurs que nous connaissons bien : Services, Industries, Informatique, Négoce, Distribution, BTP, Mécanique, High-tech, Immobilier, Agriculture, Associatif, Formation professionnelle.

La France étant par ailleurs le deuxième pays d'accueil des investissements étrangers en Europe - près de 20 000 sociétés étrangères sont actives en France - Retout IBS accompagne aujourd'hui un nombre toujours plus important de clients étrangers de nationalités variées, au premier rang desquelles nous retrouvons néanmoins le Japon qui historiquement, et pour des raisons d'affinités culturelles, a été le tout premier desk formalisé. Je rappelle que la France est le premier pays européen d'accueil des IDE japonais en nombre d'emplois ! Au-delà de l'aspect purement économique, nos deux pays se retrouvent par ailleurs sur un certain nombre de valeurs communes.

### **Comment fonctionne votre Japan Desk ?**

Le Japan desk, à l'instar de nos autres desks internationaux, fait partie intégrante de Retout IBS. C'est à ce jour une équipe de 4 collaboratrices japonaises qui accompagne aux quotidien nos clients nippons.

Cette équipe dédiée, parfaitement biculturelle, permet d'établir un dialogue de confiance, de transparence et de grande rigueur qui trouve un écho tout particulier auprès de notre clientèle japonaise.

Nous sommes ainsi fortement engagés dans l'accompagnement de ces clients japonais, de tailles diverses, pour leurs opérations d'implantations en France en mobilisant un dispositif qui combine une excellente connaissance du tissu économique local et des règles en vigueur, un écosystème d'alliances et de partenariats clés avec des acteurs de référence, avec l'expertise de nos lignes de métiers spécialisées, le tout en langue japonaise !

Notre forte exigence de qualité de service est pour nous la base même du capital confiance, et l'une des clés d'une collaboration réussie avec les entreprises nippones. Nous souhaitons que les conseils variés que nous délivrons puissent constituer un levier de performance et de croissance pour nos clients dans le cadre de la création, de la gestion et du développement de leurs entités françaises.

### **Quels sont les besoins et les problématiques de développement de vos clients ?**

Ils sont évidemment variables en fonction des interlocuteurs, néanmoins notre credo reste l'accompagnement le plus complet possible et surtout une réponse adaptée à leurs situations.

Si les problématiques des clients sont par nature très différentes, il existe néanmoins pour nos clients internationaux un dénominateur commun : celui de vouloir être pleinement accompagnés dans leur investissement et le développement de leur présence en France, et ce qu'il s'agisse de création de filiale, de bureau de représentation, ou de croissance externe avec l'acquisition de sociétés cibles.

Nous observons qu'ils sont rassurés par le fait d'être conseillés par une structure indépendante inscrite à l'Ordre des Experts-Comptables, soumise de facto à un strict devoir de conseil, et surtout par des équipes capables d'appréhender pleinement les spécificités culturelles tout en les accompagnant au quotidien dans leur langue maternelle. De même, notre capacité à conseiller sur la structure juridique la plus adaptée au vu des enjeux, à proposer une solution de domiciliation, à assister l'entreprise sur un spectre large afin qu'elle soit en parfaite conformité avec les obligations réglementaires françaises (comptables, fiscales, sociales, juridiques) et, le cas échéant, avec celles de son groupe (préparation des reportings « groupe » en normes françaises ou internationales, l'interfaçage des comptes statutaires français avec ceux de la société mère...), s'avère être une compétence recherchée.

Interlocuteur privilégié dans un environnement économique et culturel différent de celui qu'ils connaissent, nous nous voulons « apporteur de solutions ». C'est ainsi par exemple qu'en complément de nos missions principales, nous avons pu mener à bien, pour tel client japonais, une mission de recherche d'un collaborateur pour une création de poste ou, pour tel autre, celle de trouver et mettre en place une nouvelle mutuelle. Au-delà des conseils et d'une assistance sur les aspects administratifs, comptables, sociaux, fiscaux et juridiques, nous leur apportons un support précis et pragmatique ■

**« Le Japan desk,  
à l'instar de nos autres  
desks internationaux,  
fait partie intégrante de  
Retout IBS.  
C'est à ce jour une équipe  
de 4 collaboratrices  
japonaises qui accompagne  
aux quotidien nos clients  
nippons »**

## Nous sommes une société capitaliste mais nos valeurs sociétales prévalent sur la recherche de profits

**Mitsubishi Electric Europe BV** (MEU) est la filiale européenne de Mitsubishi Electric Corporation (MELCO). Établie en 1921, et désormais cotée à Tokyo, MELCO réalise entre 35 et 40 milliards de Chiffre d’Affaires (selon les variations du Yen) et emploie plus de 145.000 personnes dans le monde entier.

Rencontre avec **Éric Pellerin**, Directeur Général chez Mitsubishi Electric Europe BV France.



**ÉRIC PELLERIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL CHEZ MITSUBISHI ELECTRIC EUROPE BV**

### Quelles sont les missions de Mitsubishi Electric Europe BV ?

La mission de Mitsubishi Electric Europe est de promouvoir les valeurs de MELCO en commercialisant et en maintenant les solutions (produits et services) développées par MELCO. Le Groupe est également présent en Europe avec des laboratoires de recherche et des centres d’ingénierie.

polluantes et des gaz à effet de serre avec les véhicules hybrides et électriques, augmentation de la sécurité active avec la conduite autonome, enrichissement de l’expérience utilisateurs avec de nouvelles interfaces entre le véhicule et son utilisateur, une connectivité accrue...

### Le respect et la préservation de l’environnement sont désormais incontournables. Comment intégrez-vous ces impératifs à vos innovations ?

L’environnement est un concept flou que de nombreux Groupes ont récemment tenté de s’approprier afin d’ajuster leur communication vers le public.

Pour MELCO, la préservation de la Nature, de la biodiversité et de tous les écosystèmes sociétaux sont consubstantiels. Avant même la création du Groupe Mitsubishi Electric, sa Maison Mère (aujourd’hui disparue) Mitsubishi présentait la préservation de l’environnement dans ses 3 principes fondamentaux. Ceci à la fin du 19<sup>e</sup> siècle ...

Aujourd’hui, les solutions de MELCO (produits ou services) ont pour objectif une meilleure utilisation / gestion des énergies. Mais de leur conception jusqu’à leur distribution ou leur maintenance, cette même préoccupation nous anime. Par exemple, les pompes à chaleur Mitsubishi Electric s’inscrivent déjà dans le respect des règles de l’économie circulaire en consommant peu d’énergie et de ressources naturelles grâce à des matériaux recyclables à plus de 90%.

### Quels sont vos principaux pôles d’activité ?

Selon les différentes régions du monde, MELCO propose des produits très variés allant du Rice cooker high tech au satellite de communication...

En Europe, les activités sont principalement recentrées sur les métiers du Chauffage et de la Climatisation, de l’équipement Automobile, de Factory Automation et des semi-conducteurs.

### Quels sont les moteurs de croissance sur lesquels s’appuie votre développement ?

Les marchés des pompes à chaleur Air-Air / Air-Eau permettant le chauffage, la production d’eau chaude sanitaire, la ventilation et le rafraîchissement sont particulièrement porteurs car ils permettent de substantielles économies tout en améliorant le confort thermique des habitats individuels ou collectifs. Mitsubishi Electric a toujours été précurseur et innovant dans la valorisation des énergies renouvelables au travers de ces équipements thermodynamiques que sont les pompes à chaleur. Dans le domaine de l’équipement automobile, les nouveaux enjeux de l’industrie sont immenses : réduction des émissions

*« La volonté d’améliorer globalement la qualité de vie se traduit par des engagements clairs et concrets »*

### Comment la succursale française s’articule-t-elle avec la maison mère ?

En France, mais aussi en Afrique de l’Ouest et du nord et pour certaines activités dans l’Europe entière et en Amérique du sud, MEU France promeut la culture de MELCO en commercialisant ses produits. MEU France regroupe les 3 activités dominantes



en Europe : Chauffage Climatisation, Equipement Automobile et Factory Automation et comptent près de 400 salariés.

**Quels sont en France les partenariats et les actions de mécénats menés ?**

L'action de Mitsubishi Electric dans la société civile est en phase avec sa vision et ses valeurs. La volonté d'améliorer globalement la qualité de vie se traduit par des engagements clairs et concrets de réalisation des 17 SDGs définis par les Nations Unies et également par des actions de mécénat.

En France, parmi d'autres associations, MEU soutient depuis plus de 20 ans ELA qui lutte contre les leucodystrophies, aide les familles et permet à la recherche de progresser.

Comme son nom l'indique, MEU France « Young talents team » regroupe des jeunes talents qui font preuve d'excellence dans leur domaine et contribue à promouvoir une image positive de l'effort et du dépassement de soi. Cette année, une golfeuse, un créateur de mode, une artiste vidéaste et un cinéaste tous âgés de moins de 30 ans ont porté les couleurs de cette équipe.

**Comment votre slogan *Changes for the Better* trouve-t-il à s'incarner dans votre production et votre management ?**

La base de notre logo témoigne de notre volonté d'améliorer les conditions de vie de l'humanité dans son ensemble. Certes,

nous sommes une société capitaliste mais nos valeurs sociétales prévalent sur la recherche de profits. C'est une question de « cause » et de « conséquences »...

**Y a-t-il dans votre culture d'entreprise des éléments spécifiquement japonais ?**

Dans la culture Japonaise / Shinto, la Nature et le Temps n'ont pas la même valeur qu'en Occident. Dans notre management au quotidien, nous privilégions le long terme et les relations équilibrées entre les différents acteurs de la vie de l'Entreprise. La notion de respect des engagements, la qualité et l'excellence technologique sont les fondements de la confiance de nos partenaires.

**Vous fêterez l'an prochain le centenaire de Mitsubishi Electric. Que vous inspire cette longévité ?**

Elle est cohérente avec nos valeurs et la culture de notre Entreprise. Nous sommes conscients de nos responsabilités sur le long terme envers tous les acteurs économiques et sociétaux.

**Quels seront demain vos enjeux ?**

- Se renouveler en restant nous-mêmes !
- Rester fidèles à nos fondamentaux !
- Rester attractifs pour les nouvelles générations !
- Etre les acteurs des changements de la société de demain... pour le meilleur ! ■

## HORIBA France, l'un des trois Centres d'Excellence mondiaux du Groupe HORIBA

Leader mondial en solutions de mesure et d'analyse destinées à la recherche et à l'industrie, **le Groupe HORIBA** fournit un large éventail d'instruments et de systèmes pour des applications allant de la surveillance de processus et de l'environnement au contrôle qualité et à la recherche scientifique, en passant par l'aide à la fabrication de semi-conducteurs.

Rencontre avec **Laurent Fullana**, Président de HORIBA France SAS.



**LAURENT FULLANA,**  
PRÉSIDENT DE HORIBA  
FRANCE SAS

### Sur quels segments se concentre la tradition d'innovation du Groupe HORIBA ?

Le Groupe HORIBA s'est développé autour de 5 segments d'activité qui tous apportent à différents secteurs des solutions de mesure et d'analyse. Notre premier segment, Automotive Test Systems (ATS), s'adresse aux constructeurs automobiles, à leurs fournisseurs d'équipements et aux organismes réglementaires

qui assurent le contrôle de la conformité des véhicules. ATS permet notamment des mesures d'émissions, des mesures de systèmes de transmission tels que des tests d'équilibre en soufflerie ou des essais de freinage.

Avec les évolutions de la mécatronique apparaissent des solutions qui non seulement mesurent les émissions des véhicules mais s'intéressent également aux nouvelles formes d'énergie de l'automobile (énergie électrique, moteur à hydrogène, pile à combustible...) pour les optimiser.

Ces évolutions génèrent des opportunités de concevoir de nouveaux services ou produits mais également autour de nouvelles formes de propulsion, dont la pile à hydrogène sur laquelle nous travaillons. Nous travaillons également sur les véhicules connectés. Ils devront faire appel à des capteurs dont les performances et la fiabilité devront être testées. Or, en raison de notre longue tradition d'innovation dans l'optronique, nous avons sur ces sujets une expertise à faire valoir et des projets en cours qui contribueront au développement des prochaines générations de produits et de services que le segment Automobile entend fournir à ses clients.

### Quels sont vos autres segments ?

Sur le segment Process et Environnement, nous sommes leader dans la fourniture de solutions globales pour la protection de l'environnement et l'analyse du traitement industriel. Nos outils permettent de mesurer les émissions de gaz ou de particules en

vue de contrôler la qualité de l'air, de l'eau et le rayonnement. Ils sont aussi à même de monitorer certains procédés industriels pour en mesurer l'impact sur l'environnement. Nos clients sont ici des fournisseurs d'énergie électrique et des agences gouvernementales soucieuses de mesurer les émissions dans le cadre de critères environnementaux de plus en plus exigeants. Enfin, nous travaillons notablement – et c'est là un sujet éminemment d'actualité – sur la détection de microplastiques voire de nanoplastiques dans l'eau. Tout ceci constitue pour nous autant d'opportunités de développement d'outils permettant des analyses de plus en plus fines. Notre segment Médical quant à lui développe et commercialise des dispositifs de diagnostic performants en hématologie et chimie clinique (immunologie et glycémie) pour des centres de tests médicaux (intégrés ou non dans des hôpitaux), voire des cliniques ou des médecins privés. L'évolution vers des diagnostics de plus en plus personnalisés est un enjeu important. En effet, les contraintes pesant sur les coûts de la santé poussent à mener des analyses les moins onéreuses possible, c'est à dire de plus en plus ciblées, voire quasiment personnalisées. L'action des traitements doit ainsi, en fonction de leur performance et de leur toxicité, être optimale pour chaque patient.

Enfin, autre segment, celui des Semi-conducteurs. Nous développons des solutions évoluées destinées à la vérification et au contrôle des processus de fabrication des semi-conducteurs. Le défi est ici d'avoir des productions de plus en plus automatisées et performantes pour optimiser les rendements de production de nos clients. Il faut pour ce faire des produits sensibles à même d'être combinés pour permettre des contrôles de procédé en continu et en temps réel. Dans cette optique, des croisements d'analyses entre différents types de données sont pertinents et permettent de prendre les bonnes décisions pour piloter les procédés de nos clients.

### Que fournit votre segment Scientifique dont HORIBA France est l'un des trois centres d'excellence mondiaux ?

Centre technologique du Groupe, le segment Scientifique a vocation à fournir des innovations permettant de répondre aux besoins des clients de nos autres segments, lesquels apportent

leur connaissance du marché. Il contribue à développer des équipements de pointe pour aider les centres de recherche, qu'ils soient académiques ou industriels, à accélérer leurs projets de recherche. À ce titre, notre segment Scientifique irrigue de ses innovations tous nos autres segments HORIBA et il couvre les besoins de tous les laboratoires de recherche pour tous les types de secteurs. Il développe aussi des équipements qui mesurent la distribution et la taille des particules, des équipements pour des technologies de fluorescence et des réseaux de diffraction. Enfin, nous avons une petite dizaine de lignes de produits sur des technologies d'analyse qui mesurent la composition de base des échantillons, élémentaire ou moléculaire, par des technologies de spectroscopie Raman, de fluorescence...

### **Quels sont dans votre culture d'entreprise les apports japonais ?**

Le Japon n'a pas une culture du conflit, c'est pourquoi nous fonctionnons selon un principe de consensus ce qui peut parfois prendre du temps mais permet d'être performant et solidaire dans l'exécution. Il y a par ailleurs chez HORIBA une culture de l'innovation très participative qui permet de collecter et de promouvoir toutes les idées. Chacun est encouragé à proposer des améliorations que ce soit dans son environnement, dans la façon de collaborer ou sur les produits et services fournis. Une fois l'an, HORIBA organise une compétition mondiale portant sur l'ensemble de ces idées, façon pour le Groupe de valoriser l'implication de ses collaborateurs. Cette culture, de l'ordre du Kaizen, c'est à dire de l'amélioration continue, est aussi une culture du terrain. Enfin, en vue d'optimiser ses fonctionnements, HORIBA est soucieux d'adopter des processus standardisés.

### **Qu'entend défendre votre devise Joy & Fun ?**

Nous voulons générer un environnement de travail apaisé où chacun se sente à la fois reconnu et satisfait. En ce sens, HORIBA est attentif à ce que chacun puisse se réaliser dans son travail. Cet engagement doit se faire au bénéfice des différentes parties prenantes : clients, actionnaires, fournisseurs, employés. Cette culture d'entreprise nous permet de générer des idées et de contribuer collectivement à un environnement de travail serein voire à un futur meilleur. À cette devise interne « Joy & Fun » destinée à nos collaborateurs s'ajoute notre signature de groupe « Explore the future » qui décrit bien notre métier, notre mission.

### **Justement, comment concrètement contribuer à ce futur meilleur ?**

En travaillant par exemple activement à la recherche de sources d'énergie décarbonée, notamment dans le domaine de la pile à

combustible ou des nouvelles batteries, ou en développant des technologies qui permettent de sonder la matière à l'échelle nanométrique, recherches au cœur du développement des ordinateurs quantiques. Nous utilisons notre capacité à déployer le Big Data et l'Intelligence Artificielle à la fois pour nos propres besoins et pour améliorer les produits et services que nous pouvons rendre à nos clients : ceux-ci veulent aujourd'hui des produits plus compacts, plus rapides, voire à même de donner des résultats en temps réel.

L'Intelligence Artificielle peut même contribuer à prédire certains comportements et est capable de fonctionner in situ, au cœur d'un procédé ou d'un processus, sans qu'il soit nécessaire d'avoir à extraire des échantillons à analyser.

Tout ceci permet à nos clients de bénéficier de croisements de sources de données. Ces corrélations, sur lesquelles nous travaillons beaucoup, sont effectuées sur un même équipement appelé à faire en parallèle différents types d'analyse. C'est une corrélation hardware. Nous menons aussi des corrélations software permettant de croiser des mesures effectuées à partir d'instruments différents. Ceci n'est pas un problème simple quand on travaille à l'échelle nanométrique.

Enfin, sur les nouveaux matériaux, aidés de différents types d'analyse, nous sondons la matière afin notamment d'optimiser l'incorporation de matériaux 2D utilisés dans de nombreuses innovations pour leurs propriétés électriques ou de renfort.

Sur le secteur agro-alimentaire, nous travaillons étroitement à surveiller les contaminations potentielles du lait, à détecter les microplastiques présents dans l'eau, à évaluer la qualité nutritionnelle des aliments ou à retracer l'origine géographique de produits comme les alcools, l'huile d'olive ou les huiles essentielles. Sur l'environnement, nous cherchons à comprendre de façon plus fine l'interaction des polluants avec les organismes vivants.

Enfin, sur le secteur pharmaceutique, comme déjà indiqué, nous développons de nouveaux médicaments qui, appelés à être dédiés pour chaque patient, permettront de suivre l'activité des molécules à l'intérieur du corps.

Sur l'ensemble de ces domaines de recherche, HORIBA confirme sa grande curiosité pour l'innovation. Notre Groupe s'engage à déployer cette innovation avec rigueur partout où le progrès l'exige dans la société. C'est tout le sens de « Explore the future » ■

**« Le Japon n'a pas une culture du conflit, c'est pourquoi nous fonctionnons selon un principe de consensus ce qui peut parfois prendre du temps mais permet d'être performant et solidaire dans l'exécution »**

## Des montres qui allient culture urbaine, technologies du futur et durabilité

Le crédo de **Casio**, « créativité et contribution », exprime l'ambition de l'entreprise de développer des produits à la fois innovants pour la société et bénéfiques pour la vie des citoyens. La division horlogère du Groupe s'inscrit pleinement dans cet engagement.

Rencontre avec **Xavier de la Croix**, directeur de la division horlogerie de Casio France.



**XAVIER DE LA CROIX,**  
DIRECTEUR DE LA DIVISION  
HORLOGERIE DE CASIO  
FRANCE

### Comment se déclinent vos différentes marques horlogères et à quels publics s'adressent-elles ?

C'est en 1974 que Casio crée ses premières montres. Familiales, mode, digitales, analogiques, en résine, en métal, en carré, en rond... les montres sont proposées de 30 à 3 000 euros et ciblent tous les besoins consommateurs et profils. Nous avons depuis lors développé deux marques à forte notoriété : Casio et G-Shock.

La marque Casio se segmente en plusieurs gammes dont Casio Edifice, positionnée autour du sport automobile – Casio est d'ailleurs sponsor de F1 et de l'écurie Alpha Tauri et de son pilote français Pierre Gasly - de la vitesse et de l'intelligence pour des hommes de 25 à 45 ans. Elle offre une variété de modèles de 100 à 300 euros dotés de fonctions technologiques (énergie solaire, technologie de radio pilotage, chrono, étanche 100 m) et d'un design sportif. La gamme Casio Pro Trek, s'adressant aux hommes de 30/50 ans, est conçue pour des aventures urbaines et outdoor avec un positionnement technologique porté par des fonctions type altimètre, baromètre, thermomètre et souvent un fonctionnement solaire. Enfin, la gamme Casio Vintage cible elle les 15/25 ans et propose des montres digitales en métal doré et argenté, avec un excellent rapport qualité prix et une cible mixte et transgénérationnelle.

Puis vient évidemment la marque G-Shock, notre montre iconique résistante et indestructible. Née en 1983, elle s'est largement développée grâce à l'environnement de la street culture et a franchi en 2018 la barre symbolique des 100 millions

d'exemplaires vendus, ce qui en fait un des best-sellers les plus durables de l'histoire de l'horlogerie. Ses ventes ne cessent de progresser. Certaines gammes G-Shock sont plébiscitées par des professionnels (secouristes, police, armée). À ce titre d'ailleurs, nous équipons de nombreux corps d'élite (GIGN, RAID, BRI...). Enfin, nous développons une gamme plus premium qui propose aux nouveaux entrepreneurs des modèles stylés et techniques à partir de matériaux plus horlogers comme le titane.

### Quelle est l'histoire de la G-Shock et quelles sont les raisons de son succès mondial ?

Cette montre incassable est née du dépit de Kikuo Ibe, un ingénieur de chez Casio, qui voyant irrémédiablement cassée la montre que lui avait offerte son père, décida alors de créer à temps perdu une montre indestructible. Son cahier des charges était à la fois simple et complexe. La montre devait répondre à la règle du triple 10 : résister à une chute de 10 mètres de haut, résister à 10 bars de pression (étanchéité à 100 m), et être dotée d'une pile lui permettant 10 ans d'autonomie. C'est en observant un enfant jouer avec une balle en caoutchouc dans un parc qu'il trouva la solution : emballer un module LCD dans une boule faite de bandes de caoutchouc. Ainsi suspendue dans la balle et entourée d'une structure creuse remplie d'air qui absorbe les chocs, la « montre » survit sans problème à une chute du 3<sup>ème</sup> étage. Ne restait plus qu'à faire de cette balle, une montre portable au poignet. C'est ainsi qu'en 1983, après avoir lancé plus de 200 prototypes d'un immeuble tokyoïte, la G-Shock est née. La lettre G fait référence à la force d'accélération en amont de l'impact et Shock aux coups auxquels elle doit résister. Le produit ainsi conçu ne fût pas d'emblée un succès, seuls les ouvriers du bâtiment la portaient au Japon. En arrivant sur le marché américain, une association de consommateurs, sceptique quant à la résistance aux chocs de notre montre, décida de faire rouler un « truck » américain sur l'une d'entre elles. Réalisé à l'occasion d'une émission télévisée, ce test, dont la montre sortit indemne, a fini d'asseoir l'excellente

**« Née en 1983, la G-Shock s'est largement développée grâce à l'environnement de la street culture et a franchi en 2018 la barre symbolique des 100 millions d'exemplaires vendus, ce qui en fait un des best-sellers les plus durables de l'histoire de l'horlogerie »**



réputation de G-Shock et lui a permis de gagner la confiance de la jeune génération qui jouait alors au basket, faisait du BMX, du surf ou du skateboard. La G-Shock est ainsi devenue un accessoire de la culture urbaine américaine.

### **Outre sa résistance, c'est aussi le design de la G-Shock qui séduit ?**

Absolument, d'autant que nous avons su la faire évoluer. C'est la combinaison entre notre savoir-faire horloger, la qualité et la diversité des matériaux utilisés, des couleurs et des fonctions technologiques, un design complètement unique et un positionnement marketing adapté qui ont fait de cette montre un succès mondial.

Nous développons chaque année de nombreuses collaborations avec des marques phares, mix d'événements et de présence auprès d'influenceurs hip hop et streetwear (Lady Gaga, Kanye West, Rihanna, Pharrell Williams, Eminem...). Aujourd'hui, les marques doivent savoir donner du sens à ce qu'elles proposent. À ce titre, notre mantra Never give up, toujours un peu aspirationnel, combiné à des besoins de durabilité et des technologies comme le solaire, très en phases avec les attentes consommateurs, expliquent notre succès. La G-Shock est en somme une montre durable et désirable.

### **Quelle part est celle de la dimension horlogère au sein du Groupe Casio ?**

L'horlogerie est la plus grosse division du groupe, en croissance au niveau mondial comme européen. Elle constitue, avec 45 millions de montres vendues par an, dont près de 10 millions de G-Shock, près de 60% du chiffre d'affaires mondial de Casio. L'entreprise a pour ambition de transformer sa marque en un véritable groupe horloger et de se développer sur le segment des montres connectées.

Outre l'horlogerie, viennent ensuite un pôle éducatif autour des calculatrices (plus de 1,4 milliard de calculatrices vendues), des pianos et des dictionnaires électroniques, et un pôle B2B avec des caisses enregistreuses, des vidéos projecteurs et des imprimantes 2.5D.

Ce sont 4 frères Kazhio qui, en lançant la première calculatrice

compacte en 1957, ont créé le groupe. Dirigé aujourd'hui par Kazuhiro Kashio, fils de l'un des fondateurs, il est resté familial - quoique coté en bourse - et toujours très marqué par la culture japonaise. La fiabilité et la qualité absolue en sont devenues les leitmotifs. Pour illustration, nous avons moins de 1% de taux de retour sur nos montres. Quant à la philosophie des frères Kazhio, elle s'articule autour de l'idée de créativité et de contribution

avec pour objectif d'engager toute l'entreprise en faveur de la société et de besoins universels. Il s'agit de développer des produits utiles, originaux, innovants et bénéfiques à même de faire une différence dans le monde.

### **Quels sont les développements attendus, notamment autour de la montre connectée ?**

La première étape est le lancement en avril 2020 de la montre connectée G-Shock G-Squad HR qui introduit pour la première fois dans la gamme un capteur qui mesure la fréquence cardiaque par le flux sanguin avec la VO2 Max, aux côtés de quatre autres capteurs dédiés au compteur de pas, à la boussole, à l'altitude, et à la température. Vitesse, distance parcourue, rythme et autres données relatives à vos entraînements sont également pris en compte, pour en faire une montre sport connectée plus que complète, sans oublier la réception GPS. Ce petit concentré de technologie, connecté avec l'application dédiée à votre smartphone, est ultra robuste et étanche jusqu'à 200 mètres. Avec son fonctionnement à l'énergie solaire assistée, elle est parfaite pour surveiller sa forme et son entraînement quotidien et va nous permettre de gagner des parts de marché.

### **Où trouve-t-on les montres Casio ?**

Le consommateur peut trouver nos montres sur de nombreux canaux de distribution en raison de la diversité des modèles et des prix de vente. Tout d'abord, elles s'exposent dans notre flagship G-Shock Paris du Marais situé au 5, rue Sainte-Croix de la Bretonnerie et dans notre eshop. Mais notre plus gros défi est de bien segmenter les produits en fonction du type de consommateur et des différents canaux de distribution. Nous sommes présents dans un certain nombre de concepts stores et magasin fashion et dans les grands magasins à Paris comme en Province. Notre cœur de business reste cependant les bijoutiers (indépendants ou chaînes) et nous nous développons dans les enseignes de sport et dans les réseaux duty free. Enfin, nous disposons d'un département B2B en charge de déployer le cadeau d'affaires. Nous proposons ainsi à destination des entreprises comme des institutions des montres personnalisées pouvant intégrer des logos ■

# Si Léa n'a pas trouvé sa place à l'école, comment pourra-t-elle trouver sa place en entreprise ?



## C'est à l'école primaire que tout se joue.

**Mettez la responsabilité sociale de votre entreprise  
au service de vos salariés de demain.**

Reconnue d'utilité publique, la Fondation pour l'école accompagne les entreprises dans leur démarche RSE en leur permettant de soutenir le développement d'écoles indépendantes répondant à des besoins éducatifs particuliers : troubles Dys, handicap, phobie scolaire....

Contactez-nous au 01 42 62 76 94 ou rendez-vous sur notre page :  
[www.fondationpourlecole.org/medef](http://www.fondationpourlecole.org/medef)





# Nous voulons conserver la maîtrise industrielle de nos produits et nous assurer qu'ils répondent parfaitement aux besoins du marché

Spécialiste de l'impression et de la gestion de l'information et du document, le Groupe japonais **Brother** a repensé sa stratégie pour maintenir ses parts de marché et en conquérir de nouvelles alors que la digitalisation des documents provoque des changements radicaux dans le mode de consommation de ses clients.

Rencontre avec **Didier Delfino**, Président de Brother France.



**DIDIER DELFINO, PRÉSIDENT DE BROTHER FRANCE**

## Quelle est l'histoire du Groupe Brother ?

La société Brother a été créée en 1908 au Japon, quand les frères Yasui décident de fonder une société de réparation et de fabrication de machines à coudre dans un pays qui ne dispose encore pour cette production d'aucune infrastructure industrielle. Alors qu'ils souhaitaient baptiser leur firme Sister, en hommage aux utilisatrices de machines à coudre, ils

apprennent que la marque est déjà déposée. Le nom Brother qu'ils lui substituent leur a à l'évidence porté chance et les a aidés, par ses consonances anglo-saxonnes, à mieux pénétrer les marchés étrangers sur lesquels ils ambitionnaient de s'implanter.

Au fil des années, à partir de la production de machines à coudre, l'activité industrielle va se diversifier. C'est ainsi qu'en s'appuyant sur la fabrication des mouvements mécaniques de la machine à coudre, l'un des frères Yasui lance la production de machines à écrire. Massivement développée par Brother, elle marque la grande phase d'expansion internationale du Groupe, transformant de fait un secteur d'importation en une industrie d'exportation de produits de haute qualité. Alors que la machine à écrire devenait progressivement archaïque - sa production s'est arrêtée il y a quelques années - Brother a dû rebondir, veiller à se diversifier et anticiper les évolutions vers l'ordinateur tout en travaillant à interfacer les machines à écrire et outils de traitement de texte qui restaient dans son catalogue.

**« À chaque grande mutation de marché, le Groupe a su faire sa révolution industrielle et proposer les bons produits au bon prix et au bon moment. Cette agilité a permis à Brother d'être l'un des rares groupes industriels à jouir d'une pareille longévité »**

## Avec la fin de la machine à écrire, comment s'est réorganisée votre stratégie industrielle ?

Brother a choisi de fabriquer des cœurs d'imprimantes, une option industrielle très forte alors qu'ils étaient encore essentiellement fabriqués par Canon. En 1987, sort notre première imprimante laser qui marque également le début d'une production de télécopieurs. Par la suite, en reliant l'imprimante et le télécopieur à un scanner, Brother propose les premières imprimantes multifonctions sur des technologies d'impression à la fois jet d'encre, laser couleur et laser monochrome. Le Groupe va alors étendre ses offres à différentes gammes de scanners et d'imprimantes d'étiquettes tant à destination des professionnels que des particuliers ou de produits de scrapbooking.

Avec le rachat, il y a 3 ans, de l'entreprise Domino spécialisée dans la fabrication de technologies de codage, de marquage et d'impression numérique, Brother est désormais à même de fournir des impressions industrielles. Ainsi, à chaque grande mutation de marché, le Groupe a su faire sa révolution industrielle et proposer les bons produits au bon prix et au bon moment. Cette agilité nous a permis d'être l'un des rares groupes industriels à jouir d'une pareille longévité.

## Quelles sont les activités aujourd'hui développées par Brother ?

Même si nous conservons toujours notre activité historique de machines à coudre industrielles, à laquelle s'est rajoutée une activité broderie industrielle, le cœur de notre activité est aujourd'hui la division P&S (Printing & Solutions) qui regroupe toutes les activités d'impression. A ces compétences, s'ajoutent des solutions machine-outil (robotique) et étiquetage industriel (traçabilité, transport, digital printing, solution d'impression des lignes de

production). Ces solutions sont présentes en France soit par l'intermédiaire du Groupe lui-même, soit par l'intermédiaire de sociétés-filles. Enfin, en Asie, avec sa marque Joysound, le Groupe est leader sur le marché du karaoké.

**Quelle est la vitalité de ces différents segments ?**

La partie Printing & Solutions, qui est notre marché le plus porteur, connaît aujourd'hui une relative stagnation, c'est pourquoi nous nous sommes peu à peu retirés du jet d'encre grand public tout en restant très présents sur le segment professionnel.

Notre forte position sur ce marché nous conforte dans la volonté d'y développer plus avant nos activités, quoique l'incertitude de leur évolution nous rende vulnérables. Dans ce contexte, le Groupe réfléchit à des alternatives de moyen et long terme.

En tant qu'industriel, il nous revient à la fois d'adopter une vision de marché immédiat et d'en observer les évolutions pour les anticiper. Nous voulons en effet garantir à notre outil industriel de conserver la maîtrise des produits que nous vendons et nous assurer qu'ils répondent parfaitement aux besoins du marché. Cette position est au cœur de notre stratégie et justifie que nous réinvestissions plus de 6,5% de nos profits dans la R&D. Parallèlement, notre activité machine-outil (robotique industrielle) est particulièrement florissante, de même que l'étiquetage industriel, eu égard aux différentes obligations de traçabilité désormais en vigueur.

**Face à un marché du printing qui stagne, quels sont les nouveaux besoins qui émergent ?**

Les besoins des utilisateurs en matière de printing évoluent fortement et nous nous appliquons à mettre à leur disposition des solutions qui répondent à 100% à leurs attentes. Les produits se doivent d'être ergonomiques, faciles d'utilisation, de plus en plus visuels et interfacés avec les environnements informatiques existants tout en tenant compte des contraintes de sécurité réseaux ou cloud. Nous complétons nos savoir-faire produits industriels par des services additionnels dont, par exemple, une mise à disposition des consommables de l'imprimante par une livraison au bon endroit, au bon moment. Nos offres de contractualisation permettent ainsi à nos utilisateurs de pouvoir imprimer dans les proportions toujours souhaitées sans s'inquiéter de savoir s'il y a de l'encre

dans l'imprimante. Cette contractualisation est générée via nos réseaux de revendeurs car notre schéma de distribution et d'offres de services se fait uniquement de façon indirecte au travers de nos chaînes de distribution. Cette approche de marché nous a permis un très fort développement. Brother France est d'ailleurs le premier pourvoyeur de ces offres contractuelles. Si notre savoir-faire est bien japonais et les stratégies industrielles décidées au niveau du Groupe, le savoir-faire commercial, lui, est spécifique à chacun de nos marchés. Les tactiques de mise à disposition des produits sont toujours le fruit de décisions locales de façon à s'assurer que nos offres commerciales soient les plus adaptées possible aux attentes.

*« Nous complétons nos savoir-faire produits industriels de services additionnels dont, par exemple, une mise à disposition des consommables de l'imprimante par une livraison au bon endroit, au bon moment »*

**Quelles innovations vous permettent de rester performant, notamment face à l'accélération des transformations digitales ?**

Pour garantir la bonne adéquation de nos produits aux besoins des marchés, nous engageons des transformations digitales par lesquelles nous offrons des solutions PMS (Printing Management Software) et DMS (Document Management Software).

Le Groupe pourvoit à son marché par des solutions de gestion des flux documentaires au travers de logiciels métiers spécifiques, toujours sur la base d'un matériel hardware Brother mais via une approche HaaS (Hardware as a Service). Le produit est vendu dans le cadre d'une solution globale ciblée sur les besoins d'impression - et non d'imprimante



- du client. Notre stratégie est de nous positionner auprès de nos utilisateurs, quels que soient leurs besoins, comme le référent des systèmes d'impression. A ce titre, Brother doit être capable d'apporter une réponse soit par des produits que le Groupe maîtrise entièrement sur le plan industriel, soit par des solutions qu'il apporte en tant qu'expert ou encore via une expertise venue d'une société rattachée au Groupe. Outre cette dimension printing, nous réfléchissons aux développements de nouvelles technologies. Ainsi, sur la partie software, nous travaillons beaucoup sur les solutions d'automatisation robotisée des processus (dite RPA - Robotic Process Automation) et sur les développements de robotique industrielle. Parallèlement, nous étudions des solutions d'énergie propre (piles à hydrogène). Pour ce qui est de l'impression 3D, marché très prometteur dont nul ne sait pourtant encore sur quelles bases technologiques ou de matériaux il va se développer, nous sommes en recherche de développement et fort de notre pleine capacité à utiliser de nouvelles technologies.

### **Quels sont les marqueurs japonais de votre culture d'entreprise ?**

Même si nous le montrons peu dans nos communications, nous sommes une entreprise éminemment japonaise notamment dans nos modes de fonctionnement tant internes qu'externes. Conformément à sa devise « At your side », qui constitue le socle de notre culture d'entreprise, Brother a la volonté d'être au plus près de ses clients et de ses collaborateurs. La force de cette philosophie est illustrée par les valeurs de respect, de bienveillance et d'équité qui guident notre fonctionnement et figurent dans notre charte globale.

Brother est par ailleurs toujours une entreprise familiale. C'est une grande force car le Groupe n'est pas soumis à des obligations de résultats dictés par des fonds de pension. Le seul objectif des actionnaires propriétaires est la pérennité de l'entreprise dans le respect de ses valeurs.

Enfin, nous gardons une cohérence dans nos modes de distribution ce qui a pu parfois se faire au détriment des profits de l'entreprise. Nous avons en effet toujours privilégié le maintien d'un lien fort et de long terme avec nos partenaires dans le respect de leur mode de fonctionnement en soutenant leur activité et non en la concurrençant. Par ailleurs, nous avons lancé il y a un an une étude de notoriété spontanée. 90% des personnes interrogées pensaient notre marque américaine ou britannique. Nous avons donc choisi de communiquer de façon bien plus visible sur nos origines japonaises. Cette filiation a été particulièrement bien reçue. Nous nous affichons

donc désormais japonais avec beaucoup de fierté. Enfin, nous envoyons ponctuellement nos collaborateurs au Japon en vue de leur permettre de s'imprégner de la culture nationale et de mieux comprendre l'environnement de la marque.

### **La charte globale évoquée intègre aussi votre engagement RSE. Quels en sont les grands axes en matière de développement durable ?**

Notre politique RSE s'articule autour de trois grands axes : la satisfaction de nos clients et partenaires, la protection de l'environnement et le bien-être de nos collaborateurs.

À l'heure des Objectifs de Développement Durable définis par l'Organisation des Nations Unies, et en adéquation avec notre esprit de responsabilité et notre logique d'amélioration continue, nous revendiquons un engagement fort. En tant qu'industriel, nous avons d'ailleurs été précurseur en participant au Japon à la mise en place de standards écolabels ou économies énergétiques particulièrement contraignants pour un groupe tel que le nôtre. Notre conformité aux normes ISO, très exigeante sur la partie protection de l'environnement, est intégrée à la fois à nos processus industriels de production et à nos processus de distribution. Nous sommes en effet très vigilants quant aux impacts carbone de notre logistique et à ceux de la collecte des déchets, l'impression dans son mode de fonctionnement en générant beaucoup. A ce titre, depuis 10 ans, nous avons développé des systèmes de collecte de nos cartouches d'impression et de recyclage de nos machines pour provoquer le moins possible d'impacts négatifs sur l'environnement.

En outre, notre association Brother Earth, qui vise à valoriser nos activités dans le cadre de participations à des engagements écologiques dans les pays où nous sommes présents, nous permet de décliner notre philosophie. Nous menons ainsi des actions durables aux côtés de nos clients et partenaires, nous appliquons les bonnes pratiques en menant des initiatives locales et veillons à maintenir un cadre de travail éco-responsable.

Tous ces sujets sont majeurs pour les Japonais, très conscients dans leur ADN des impacts d'une mauvaise gestion des déchets car ils vivent sur une île à l'écosystème fragile et souvent sujette à des tremblements de terre. Ils nous mobilisent régulièrement sur ces préoccupations dans le cadre de démarches très proactives ce qui renforce encore notre détermination à agir de façon durable car nous sommes bien conscients en tant qu'industriel, qu'il est de notre responsabilité de limiter au maximum notre impact carbone ■

*« Conformément à sa devise « At your side », qui constitue le socle de notre culture d'entreprise, Brother a la volonté d'être au plus près de ses clients et de ses collaborateurs. La force de cette philosophie est illustrée par les valeurs de respect, de bienveillance et d'équité qui guident notre fonctionnement »*

# L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement est devenue une stratégie clé des entreprises

Entreprise mondiale fournissant des services Supply Chain dans 45 pays dont la France, **Yusen Logistics** poursuit une stratégie de diversification et d'internationalisation au bénéfice de ses clients tout en s'engageant à contribuer à une croissance durable.

Rencontre avec **Arnaud Léglize**, Président de Yusen Logistics France.



**ARNAUD LÉGLIZE,**  
PRÉSIDENT DE YUSEN  
LOGISTICS FRANCE

## Comment s'articule la filiale française avec le réseau international Yusen Logistics ?

Yusen, branche transport et logistique du groupe maritime mondial NYK (Nippon Yusen Kabushiki Kaisha), est actif sur cinq régions : le Japon, l'Asie du Sud-est, l'Asie du Nord, l'Amérique et l'Europe, dont le siège administratif est basé à Amsterdam.

En Afrique, zone de forte croissance qui entre clairement dans notre stratégie de développement, nous ne sommes pour l'instant présent qu'en Afrique du Sud mais nous envisageons à court terme d'autres implantations, notamment en Afrique du Nord.

En France, notre présence se déploie à travers une dizaine de sites opérationnels essentiellement situés dans les grandes régions économiques du pays et à proximité des grands ports (Le Havre et Marseille) et des aéroports majeurs (Roissy, Lyon-Saint-Exupéry) ainsi que sur les axes dynamiques du Nord de la France.

Enfin, notre activité d'opérateur de transport et de logistique s'exerce à travers quatre activités : transport aérien, maritime, terrestre et logistique à valeur ajoutée pour un chiffre d'affaires d'environ 100 millions d'euros.

## Vos clients sont-ils les mêmes sur ces quatre activités ?

Nous avons une vaste typologie de clientèle à la fois multi-branche et mono business avec une orientation marquée vers une clientèle japonaise qui souhaite externaliser chez nous la totalité de sa logistique.

## Quels sont vos secteurs de marchés spécialisés ?

Nous servons l'ensemble de nos clients au travers de nos marchés verticaux cibles. Ils sont centrés sur l'automobile, l'aéronautique, le healthcare, le food, l'industrie technologique, et le retail. Nous savons par ailleurs que nos relais de croissance, tant en France qu'à l'international, se trouvent désormais dans le e-commerce, un secteur qui regroupe nos savoir-faire depuis les flux d'approvisionnements (flux amonts) via la logistique à valeur ajoutée jusqu'à la gestion du dernier kilomètre (en B2B et B2C) sur l'ensemble du territoire français.

## Les bâtiments logistiques vous appartiennent-ils en propre ?

Nous avons la particularité d'être à la fois propriétaire de certains de nos biens immobiliers et locataire de surfaces de dernière génération spécialisées en logistique. Sur certains sites, nous sommes mono-client et sur d'autres multi-client. Nous possédons en propre à Saint Quentin Fallavier environ 45 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts logistiques auxquels s'ajoutent d'autres bâtiments sur le territoire français dont plus de 50 000 m<sup>2</sup> dans les Hauts-de-France.

*« La grande force du groupe Yusen Logistics est de pouvoir proposer l'ensemble de ses solutions à des clients industriels ou des partenaires clients qui souhaitent confier à un professionnel l'externalisation de leurs services supply-chain et/ou transport-logistique »*

## Comment bien s'adapter aux besoins individuels et sectoriels de vos clients comme à leurs exigences spécifiques ?

Nous sommes au cœur de la logistique intégrée à la supply chain et de la gestion de flux de transport, répondant en cela parfaitement à la fois à la demande spécifique des clients et aux objectifs de marché. Grâce à l'intégration de nos outils et à notre savoir-faire dans la gestion de la supply-chain, nous avons pour ambition d'être

de forts contributeurs à l'accroissement des parts de marché de nos clients.

La grande force du groupe Yusen Logistics est de pouvoir proposer l'ensemble de ses solutions à des clients industriels

ou des partenaires clients qui souhaitent confier à un professionnel l'externalisation de leurs services supply-chain et/ou transport-logistique.

Notre réseau mondial intégré nous permet de travailler sur des fondamentaux et des outils harmonisés partout où nous sommes présents. Enfin, le déploiement mondial de nos TMS (Transport Management System) et WMS (Warehouse Management System) représente une réelle valeur ajoutée et correspond à la demande de nos clients notamment dans les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique ou du retail.

### **Quels types d'outils informatiques garantissent la qualité, le suivi et la flexibilité de vos services ?**

Les outils numériques, garants de la qualité de nos process, sont évidemment essentiels et nous y investissons beaucoup. En ce sens, nous mettons à disposition de notre clientèle des outils de pilotage - depuis le *Track and Trace* (Vantage Focus) et l'Order Management (Vantage Performance) en passant par notre WMS Manhattan Scale.

Ces outils permettent un suivi des produits de nos clients au niveau du transport aérien, maritime, terrestre ou logistique. Dans un contexte de distribution de plus en plus complexe, nous n'avons cessé de nous adapter aux demandes de nos clients et par extension des clients de nos clients. Enfin, élément indispensable à la gestion de flux à l'international, notre outil Conex favorise l'optimisation et la rapidité du traitement des déclarations en douane.

### **Outre les outils informatiques, l'attention portée au développement durable est un autre incontournable. Comment intégrez-vous à vos métiers ces préoccupations ?**

Nous sommes un groupe de culture japonaise. Or, le respect de l'environnement est un élément fort au Japon. Ainsi, pour ce qui concerne le transport, et afin de limiter nos émissions de CO<sub>2</sub>, nous promovons proactivement des flux rail/route/barge - le multi modal étant plus protecteur de l'environnement. Nous partageons avec nos clients - au travers de calculateur CO<sub>2</sub> - des pistes d'optimisation et des solutions participant à la préservation de la planète. Nous sommes aussi fortement encouragés à agir sur nos propres consommations d'énergie. L'éclairage LED a ainsi été mis en place dans tous les sites opérationnels de Yusen Logistics France, et nous avons adopté un certain nombre de démarches RSE dont par exemple l'installation de ruches à proximité de nos entrepôts. Nous nous sommes aussi investis dans la semaine du développement durable. Nos employés y sont sensibles et particulièrement actifs. Depuis un an et demi, nous sommes engagés dans une stratégie

de réduction drastique de la consommation de papier et de mails. Tous nos flux d'information internes passent aujourd'hui par l'intermédiaire d'écrans disposés stratégiquement dans tous les bureaux et entrepôts Yusen Logistics en France.

Enfin, nous sommes également régulièrement contrôlés, audités, certifiés et renouvelés sur l'ensemble des sites de Yusen Logistics France. Les audits et contrôles sont essentiels pour assurer le maintien de notre Qualité de prestation au travers des normes ISO 9001 / 14001. Leur validation est cruciale afin de confirmer nos process de production et de management environnemental au service de nos clients.

### **Quels sont les éléments de votre culture d'entreprise qui vous paraissent plus spécifiquement issus de la société japonaise ?**

Nous sommes en permanence orientés dans une démarche kaizen. Ce processus d'amélioration continue japonais fondé sur des actions concrètes, simples et partagées avec nos clients nous permet de toujours questionner nos organisations mutuelles et viser à une mise en commun des bonnes pratiques afin de contribuer à la réduction des coûts logistiques de nos clients.

Par ailleurs, le *kaizen* est aussi un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs. Autre élément très japonais, l'attention portée aux conditions de travail des salariés. Les Japonais accordent en effet une importance capitale à l'environnement de travail et au bien-être de leurs collaborateurs. En ce sens, nous diligents de nombreuses enquêtes de satisfaction auprès de nos salariés et

menons à cette suite, sur l'ensemble de nos sites opérationnels, des plans d'action et d'amélioration sous forme d'inventif collectif et de team building.

Enfin, nous vivons au quotidien cette culture japonaise en nous attachant à respecter des moments phares de la vie du Japon tel que l'anniversaire de l'Empereur.

### **Dans un marché mondial toujours plus ouvert, être un fournisseur mondial de logistique est-ce être bien en phase avec l'époque ?**

C'est en tout cas une condition sine qua non de notre évolution face au marché. Notre groupe, d'origine essentiellement maritime, est entré depuis 3 ans, y compris avec sa filiale française, dans un plan d'évolution intitulé *Transform 2025*. Ce plan de transformation de l'entreprise au niveau mondial nous permet d'affirmer notre vision, nos missions et nos valeurs, de suivre l'évolution des besoins de nos clients au niveau mondial et de préciser notre stratégie pour 2025 : être, non pas la meilleure société de transport du monde mais l'opérateur logistique préféré des clients ■

*« Nous sommes en permanence orientés dans une démarche kaizen. Ce processus d'amélioration continue japonais fondé sur des actions concrètes, simples et partagées avec nos clients nous permet de toujours questionner nos organisations mutuelles »*

## Rakuten, partenaire des marques et des enseignes

Acteur international majeur de l'innovation, **Rakuten** est aujourd'hui un écosystème puissant et l'une des principales plateformes e-commerce mondiales. Côté en Bourse à Tokyo, le groupe rassemble plus de 25 000 employés répartis dans une trentaine de pays pour un volume d'affaires de 140 milliards de dollars. En France, Rakuten est un intermédiaire de confiance qui conjugue la vente de produits neufs proposés par les 5 500 marchands professionnels présents sur la plateforme et la vente d'objets d'occasion entre particuliers.

Rencontre avec **Fabien Versavau**, PDG de Rakuten France.



**FABIEN VERSAVAU**, PDG DE RAKUTEN FRANCE

### Comment s'est développé Rakuten ?

Hiroshi Mikitani a fondé en 1997 au Japon le tout premier service Internet mettant en relation des vendeurs et des acheteurs : Rakuten crée alors la première place de marché virtuelle au monde. Aujourd'hui, Rakuten, c'est plus de 70 entités, soit autant de métiers et d'expertises, qui placent le groupe parmi les acteurs incontournables de la scène Tech mondiale.

« Shopping mall », films gratuits ou payants, livres numériques, wallet... Rakuten propose des offres interconnectées qui permettent aux consommateurs, grâce à un identifiant unique, de transiter au sein de l'écosystème pour profiter quotidiennement de tous ces services mis à leur disposition. Et puisque notre cœur de métier est le e-commerce, nous permettons à des milliers de marchands, marques, et enseignes, d'accélérer le développement de leur activité à travers le monde via plus de 50 services de fintech, recherche, e-commerce ou encore publicité digitale.

### Quelles sont, en Europe, la stratégie et les ambitions du groupe ?

Nous souhaitons principalement continuer d'aider les marques et enseignes à accroître leur trafic aussi bien en ligne, via des Corner dédiés sur notre plateforme, qu'en magasin, avec notre solution *Rakuten In-store*, grâce à laquelle nous permettons aux utilisateurs de récupérer leurs colis au sein de leurs enseignes préférées en 2h.

Le lancement de la 5G va aussi amorcer une nouvelle ère pour le commerce, avec une accélération forte des achats en ligne sur mobile. De nombreux autres « uses cases », notamment au travers du prisme de la data, vont aussi générer une croissance certaine du e-commerce. Mais j'en suis sûr, nous aurons l'occasion d'en reparler prochainement.

### Quels sont les défis à relever à moyen terme ?

Dans une période où les acteurs traditionnels du commerce ont de plus en plus de difficultés à trouver leur place avec le développement certain des plateformes, notre objectif est de leur redonner le pouvoir grâce aux différentes solutions que nous leur mettons à disposition. C'est d'ailleurs un concept que nous appelons l'Empowerment, chez Rakuten.

La stratégie « Direct to Consumer », par exemple, est devenue primordiale pour les marques qui doivent multiplier les canaux de distribution, et donc accepter les opportunités qu'apportent les plateformes e-commerce. A nous de savoir les accompagner dans cette démarche inédite. C'est ce que nous permettons notamment au travers de corners dédiés personnalisés, aux couleurs des marques et des enseignes avec lesquelles nous travaillons.

Si le développement des ventes en ligne fait partie des priorités de nos partenaires, il n'en reste pas moins crucial de leur permettre de continuer à driver un maximum de trafic au sein de leurs magasins. C'est pourquoi nous souhaitons rendre cette option disponible à moyen terme à l'ensemble des acteurs du commerce physique qui souhaitent lier « Online » & « Offline ». Aujourd'hui, nous comptons 2 500 magasins connectés à travers toute la France, dans lesquels les acheteurs peuvent retirer leurs achats réalisés chez plus de 20 enseignes partenaires de la plateforme en moins de 2h. Notre ambition est de viser 6 000 magasins d'ici la fin d'année.

### Comment fonctionne «l'écosystème Rakuten»?

La culture japonaise encourage la récompense de l'engagement. Gagner des points de fidélité est presque un sport national ! C'est donc tout naturellement qu'en 2002 Rakuten a créé le premier « club » de place de marché.

Aujourd'hui, le « Club R » représente probablement le plus important programme de fidélité au monde dans l'univers digital avec plus de 1,3 milliard de membres.

L'adhésion au Club R est gratuite, sans engagement, sans abonnement et ouverte à tous.

Le principe est simple : avec un seul et même identifiant (login et mot de passe unique), les membres cumulent des Rakuten

Point pour chaque action réalisée au sein des activités du groupe. Et plus ils sont actifs, plus ils sont récompensés en retour, et leurs actions valorisées par ces Rakuten Point.

En France, pour tout achat sur la plateforme, c'est systématiquement, et au minimum, 5% du montant de l'achat à valoir ensuite, par exemple, sur un nouvel achat au sein de la marketplace, ou la location d'un film sur Rakuten TV, directement sur sa Smart TV, sans sortir sa carte bleue.

Le Club R, basé sur un système que l'on peut comparer à de la crypto-monnaie, est le programme le plus généreux dans l'univers du e-commerce ; en France, Rakuten a déjà reversé, ces deux dernières années, l'équivalent de 70 millions d'euros en Rakuten Point à ses 2,5 millions de membres.

Et cela va même encore plus loin...

Au Japon, les Rakuten Point sont omniprésents ! Nous pouvons les dépenser ou les cumuler même dans des magasins physiques, pour toute utilisation de la carte bancaire Rakuten ou encore les multiplier si des investissements sont faits au travers de Rakuten Securities... et cela va jusqu'à venir appuyer le souhait de l'état japonais d'une société davantage « cashless ».

Véritable ADN du groupe, les Rakuten Point nous permettent d'imaginer de nouvelles possibilités, comme celle de les échanger contre des Bitcoins grâce à Rakuten Wallet.

### Quel est le profil de vos membres ?

Grâce au Club R et l'ID unique, nous profitons d'une parfaite compréhension du comportement de nos acheteurs et d'une data transactionnelle peu commune.

En France, nous observons par exemple un spectre très large au sein de nos membres. Ils peuvent être à la recherche de Bons Plans, des derniers produits high tech, ou sont tout simplement des passionnés de littérature. Une chose est sûre, c'est qu'il s'agit de clients fidèles, avec un taux de réachat bien supérieur à la moyenne.

### Comment vous positionnez-vous face à des plateformes comme Amazon et Alibaba ?

Rakuten se positionne comme une alternative au New Retail, c'est ce que nous appelons l'Empowerment.

Notre mission, la même depuis 1997, n'est pas de créer de la disruption, n'est pas de devenir un acteur qui remplace le commerce traditionnel. Nous considérons, chez Rakuten, que notre positionnement de spécialiste de la place de marché fait de nous un partenaire des marques et des enseignes. Concrètement, Rakuten n'a pas un modèle hybride, c'est-à-dire un rôle à la fois de vendeur et de marketplace. Depuis le début, Rakuten dédie 100% de ses ressources à ses vendeurs tiers. Ce qui signifie que nos intérêts sont toujours alignés, convergents, avec ceux de nos commerçants. Nous les guidons pour les faire grandir, quelle

que soit leur taille ou structure. C'est dans cette logique que nous leur permettons de garder le contrôle sur leur marque, en leur proposant notamment de garder leur autonomie en tant que marque, mais aussi sur leur point de vente physique. Rakuten est effectivement la seule place de marché qui présente aujourd'hui sur le territoire une expérience de « shopping mall » digitalisé où les acheteurs retrouvent l'univers de leurs marques

préférées dans des *Corners Dédiés*. Chaque marque a la possibilité de personnaliser sa boutique en ligne en intégrant son univers graphique, comme elle le ferait sur leur propre site e-commerce.

Et parce que le magasin physique est et doit rester le moteur de l'activité des commerçants, nous sommes également la seule place de marché à générer du trafic en magasin avec notre solution appelé *Rakuten In-store*.

### Qu'est-ce qui, dans votre culture d'entreprise, relève plus spécifiquement de la culture japonaise ?

J'ai eu la chance de découvrir la culture japonaise en intégrant le groupe Rakuten. J'ai immédiatement été fasciné par la

bienveillance. C'est passionnant de voir comment elle favorise les actes positifs. Nous le voyons tous les jours au Japon. C'est en ce sens que nous agissons vis-à-vis de nos enseignes partenaires et de leurs communautés d'acheteurs. Nous créons une dynamique vertueuse, qui a le pouvoir de convaincre et de rassembler plus largement pour faire du commerce optimiste la nouvelle norme. D'ailleurs, saviez-vous que Rakuten signifie « optimisme » en japonais ?

L'optimisme, qui constitue la base de notre culture d'entreprise, nous permet de nous inscrire dans le temps long et de travailler sur la préservation des équilibres, sans disruption, concept que les japonais rejettent.

Mondialement connu, le sens du service absolu est une autre empreinte fondamentale de la culture japonaise que l'on peut voir transparaître dans le modèle Rakuten, à travers la relation que nous entretenons avec nos partenaires. Sans équivalent de traduction, ce sens du service s'appelle *Omotenashi*. Il rassemble des notions de proximité, d'écoute et de considération, constituant ainsi la promesse de l'entreprise. On le retrouve chez nos ECC, nos E-commerce Consultants, qui accompagnent quotidiennement nos marchands, de même qu'au sein de notre Service Clients, rebaptisé User Care, qui accorde une importance toute particulière à la proximité et la personnalisation des messages à nos consommateurs. Enfin, tous les employés de Rakuten sont unis par les valeurs et des principes fondamentaux que nous appelons *Shugi*. Professionnalisme, solidarité, intégrité, optimisme... les *Shugi* sont autant de valeurs inspirées de la culture japonaise et qui sont connus par tous au sein du groupe ■

\*Classement Forbes 2019

**« Tous les employés de Rakuten sont unis par les valeurs et des principes fondamentaux que nous appelons Shugi. Professionnalisme, solidarité, intégrité, optimisme... les Shugi sont autant de valeurs inspirées de la culture japonaise et qui sont connus par tous au sein du groupe »**

## Pour tirer le meilleur parti possible de sa voiture

Fournisseur de services et d'équipements automobiles, **Autobacs Seven**, Groupe japonais fondé en 1947, est porté par la conviction que, loin d'être seulement un moyen de transport, la voiture est aussi un moyen d'expression de soi et toujours un moyen d'évasion et de liberté.

Rencontre avec **Agnès Darnac**, Directrice générale d'Autobacs France.



**AGNÈS DARNAC,**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE  
D'AUTOBACS FRANCE

### Quelle est l'histoire d'Autobacs ?

Notre maison mère japonaise, Autobacs Seven, est un leader des centres automobiles et fournit des services d'entretien, de maintenance automobile, d'équipements et d'accessoires automobiles de tous types dans le domaine du confort, de la sécurité et de l'électronique embarquée. Fort d'un réseau de près de 650 magasins dans le monde dont 600 au Japon en

propre ou en franchise, le Groupe, côté à la bourse de Tokyo depuis 1993, emploie 4 200 salariés et réalise près de 2 milliards de chiffre d'affaires, principalement au Japon.

Autobacs France a été créé en 2001 à partir d'une joint-venture entre Autobacs Seven et Renault. Désormais filiale à 100% d'Autobacs Seven, Autobacs France opère à travers 11 magasins en propre, tous implantés en Ile-de-France, zone à fort potentiel, et emploie 430 salariés, dont 30 au siège social de Pierrelaye (Val-d'Oise), pour un chiffre d'affaires de 62 millions d'euros.

Autobacs s'est véritablement structurée sur le marché français à partir de janvier 2006 avec le rachat de 6 magasins de l'enseigne Eldorauto, similaires par leur grande taille aux magasins Autobacs japonais. Cette opération a été pour notre groupe l'opportunité d'implanter en Ile de France une base de développement pertinente sur le marché français lui permettant d'envisager d'autres implantations en France ou en Europe sur des zones à fort potentiel.

### Quel est le concept sur lequel repose l'enseigne ?

Il s'agit pour nous de proposer en un même lieu l'ensemble des services et produits nécessaires à l'entretien (révision, vidange, freinage, pneus, jantes, distribution, suspension, eco-entretien,

climatisation, carburation, huiles, additifs, batteries...) et à l'équipement automobiles (portage, chaîne-neige, électronique embarquée, produits d'entretien, sièges enfants, outillages, essuie-glaces, désodorisants, accessoires de téléphone, navigation, sécurité, tuning, compétition etc...).

Le nom Autobacs commence par la lettre A pour Appeal ou attrait et U pour unique et regroupe les initiales en anglais des univers que propose l'enseigne Autobacs avec T pour pneus, O pour les huiles, B pour les batteries, A pour les accessoires et équipements auto, C pour l'audio et l'électronique embarquée et enfin S pour les services et prestations associés.

La diversité de notre gamme nous permet de nous adresser à tous les consommateurs automobilistes quel que soit leur pouvoir d'achat et se décline de l'entrée de gamme jusqu'au haut de gamme pour contribuer à leur rendre la vie plus « pratique, agréable et sûre ». Nos magasins, très vastes, ont la particularité de faire plusieurs fois la taille de nos concurrents directs, et la massification de notre offre permet d'offrir en magasin bien plus de produits que d'autres enseignes. Nous développons ainsi

des surfaces de vente de 800 à 2000 m<sup>2</sup> qui côtoient des ateliers de grande taille disposant de 10 à 18 ponts ce qui nous permet de pouvoir prendre soin de près de 160 voitures par jour pour les plus importants.

Enfin, nos valeurs de marque reposent sur l'idée que la voiture est aussi une forme d'expression de soi. C'est un concept fort parce que très différent de ce qui a cours sur ce marché qui est le nôtre et nous voulons continuer à le cultiver.

### Qui sont vos clients et quels sont leurs besoins ?

Nos clients sont essentiellement des particuliers, or c'est un segment relativement stable sur un marché déjà très concurrentiel. Pour progresser, il nous faut donc prendre des parts de marché en nous montrant meilleurs que nos concurrents par une qualité de service et d'offre nous permettant de bâtir ce lien de confiance nécessaire pour gagner et conserver la fidélité de

**« La diversité de notre gamme nous permet de nous adresser à tous les consommateurs automobilistes quel que soit leur pouvoir d'achat et se décline de l'entrée de gamme jusqu'au haut de gamme pour contribuer à leur rendre la vie plus pratique, agréable et sûre »**



nos clients qui viennent chercher chez nous un discours de valeur et de qualité. Pour séduire cette clientèle qui entretient un rapport particulier à sa voiture et veiller à lui apporter un soin jaloux, nous avons beaucoup d'atouts. En premier lieu, nous disposons d'une très belle offre produits avec 10 000 références en magasins. Nous sommes ainsi le partenaire privilégié des plus grands équipementiers du marché qui savent que nos magasins sont pour eux des vitrines très qualitatives. Et même si nous sommes un petit acteur à l'échelle nationale, nous sommes sur certaines gammes de produits un acteur très puissant sur nos zones de chalandise. Notre service client est un autre vecteur fort sur lequel nous savons pouvoir capitaliser et créer la préférence car nous avons encore des vendeurs en nombre dans nos magasins ce qui nous distingue de nos concurrents.

Notre clientèle professionnelle, qui est celle des véhicules utilitaires, des sociétés d'auto-écoles et des compagnies de taxis, reste encore très marginale. Elle représente moins de 2% de notre chiffre d'affaires et appelle à être davantage développée par une politique marketing plus ciblée. Cette clientèle doit pouvoir trouver chez nous une offre structurée et customisée à son intention qui réponde mieux à des besoins de maintenance automobile bien supérieurs à ceux des particuliers.

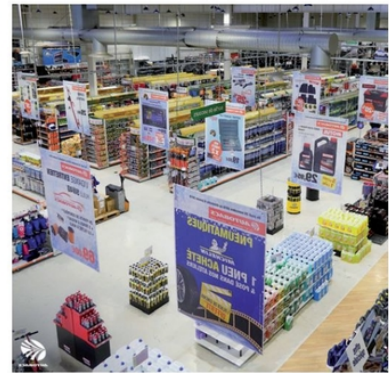
Enfin, face au développement du véhicule électrique qui suppose moins de pièces et de services de maintenance, et pour nous diversifier stratégiquement dans un monde automobile en pleine mutation, nous cherchons à développer une plus large palette de prestations atelier et d'offres produits répondant à de nouveaux besoins en matière d'écologie, de confort ou de sécurité et travailler des clientèles de niche comme celle des collectionneurs qui croît chaque année. A nous de leur proposer des gammes de produits vintage leur permettant de bichonner leurs « anciennes ».

#### **L'ouverture de vos centres le dimanche est-elle pour vos clients une réelle valeur ajoutée ?**

Notre ouverture dominicale est inhérente au concept proposé : être à la disposition des clients 7J/7 pour simplifier la vie des automobilistes et répondre à leurs besoins. Le dimanche est d'ailleurs, après le samedi, le jour où notre chiffre d'affaires est le plus élevé.

Bien qu'elle n'ait pas posé de difficulté à nos salariés qui, payés double ce jour-là, estimaient y trouver leur compte, l'ouverture dominicale ne s'est pas faite sans difficulté. Sa mise en œuvre a notamment été la proie d'attaques violentes de la part du syndicat Force Ouvrière ayant débouché sur un procès et une amende record pour notre magasin d'Herblay (Val-d'Oise). Cette amende démesurée de nature à entraîner la faillite de notre société, est à l'origine d'une certaine frilosité de nos investisseurs japonais à poursuivre des projets d'ouvertures de magasins dans d'autres

**« La clientèle professionnelle doit pouvoir trouver chez nous une offre structurée et customisée à son intention qui réponde mieux à des besoins de maintenance automobile bien supérieurs à ceux des particuliers »**



métropoles régionales françaises.

#### **Y-a-t-il, dans votre culture d'entreprise, des éléments spécifiquement japonais ?**

En premier lieu je citerai le respect du client et l'attention portée à son service et à ses besoins. Il s'exprime par une exigence de transparence et de qualité dans les prestations proposées et les produits sélectionnés parmi les plus grandes marques, mais aussi par un certain attachement à la voiture pour ce qu'elle représente en termes de liberté et d'expression de soi. Les japonais sont connus pour être des amoureux de la voiture et attachent un grand soin à son entretien et à sa personnalisation. Nous voulons rester fidèles à cet esprit qui est aussi celui de Toshio Sumino, notre fondateur. Autobacs témoigne de sa passion pour l'automobile en sponsorisant au Japon depuis 1998 une écurie de course renommée, ARTA (Autobacs Racing Team Aguri) en association avec Aguri Suzuki, un ancien coureur de Formule 1 renommé. Cette écurie a vocation à favoriser la formation de jeunes pilotes au Japon. Deux voitures courent avec succès sur les circuits Super GT en catégories 300 et 500 CV, ce qui rend Autobacs unique face à des concurrents plus concentrés sur une offre « utilitaire » de maintenance et d'entretien automobile.

#### **Quels sont cette année en France les développements attendus ?**

Nous avons le projet de développer nos ventes en ligne dans une approche Web to store. Le circuit internet est encore inexploité alors que sa part de marché est dans notre secteur de l'ordre de 10 à 15%. Notre objectif est donc de construire une vitrine internet représentative de ce que nous voulons apporter aux consommateurs tout en travaillant à la notoriété de la marque en France. Elle reste en effet encore trop confidentielle alors même que notre réseau sert plus de 1 500 000 clients chaque année en Ile-de-France. Nous savons combien internet est un levier de notoriété et de vente formidable. A nous de développer le site pour que notre vitrine internet soit aussi valorisante que nos magasins et parfaitement représentative de ce que nous voulons offrir à nos clients : l'exigence du service et de la qualité alliée à la passion automobile ■

## Par sa composition même, le pôle international est une des particularités de DS Avocats

Fondé à Paris en 1972, **DS Avocats** est, avec ses 22 bureaux dans le monde, l'un des principaux cabinets d'avocats français avec une forte dimension internationale. Des Desks, composés d'avocats de diverses nationalités inscrits à des barreaux étrangers et français, ont été structurés pour accompagner la clientèle du cabinet dans ses projets d'investissement et de développement dans le monde entier.

Le Desk Japon est dirigé par **Reiga Shimizu**. Rencontre.



**REIGA SHIMIZU,**  
RESPONSABLE DU DESK  
JAPON

### Sur quels types de projets le Desk Japon accompagne-t-il ses clients ?

Le Desk Japon est spécialisé dans le conseil et l'assistance juridique aux entreprises japonaises déjà implantées ou initiant leurs opérations en Europe ou en Afrique, dans toutes les sphères du droit des affaires. Le Desk accompagne également ses clients français et européens désireux de s'implanter au Japon, en étroite collaboration avec

plusieurs cabinets japonais avec qui nous avons l'habitude de travailler et qui sont choisis pour leur adaptation aux particularités de leurs projets vers le Japon.

Full-service en droit des affaires, le cabinet est organisé autour de départements spécialisés par matière et regroupés au sein de cinq Pôles :

- 1- un pôle Immobilier (Droit de l'urbanisme, de l'environnement, Droit public des Affaires et droit de l'immobilier) ;
- 2- un pôle Entreprises (Corporate M&A, Restructuring, Fiscalité, Droit bancaire et financier, Droit social) ;
- 3- un pôle Commerce (Droit commercial et de la concurrence, Droit de la Propriété Intellectuelle Technologies Numériques et Data, Droit Pénal) ;
- 4 - un pôle Régions pour l'accompagnement des entreprises en région à Lille, Lyon et Bordeaux ;
- 5 - un pôle International qui regroupe les 11 différents desks internationaux - dont le japonais - et des départements techniques internationaux par nature (Droit douanier et commerce international, arbitrage international et mobilité internationale des salariés). Ce pôle est, par sa composition même, une des particularités de DS Avocats.

### À quelle stratégie répond la création du Desk Japon ?

DS Avocats a été le premier cabinet d'avocats français à s'implanter en Chine, dès 1986. Puis, les bureaux au Vietnam et à Singapour ont été ouverts. L'ouverture du Desk Japon basé à Paris a été pour DS Avocats un choix stratégique. Il convient de rappeler que le Japon est le premier pays d'Asie investisseur en France en nombre d'emplois, devant la Chine. Le Japon contrôle 510 entreprises françaises employant 82 000 personnes. Les investissements japonais sont souvent orientés vers les activités de production et de haute technologie. La France est pour sa part le troisième investisseur étranger au Japon.

Le Desk Japon travaille de façon transverse et de manière intégrée avec les différents départements du Cabinet, les équipes se constituant pour chaque projet en tenant compte de leur nature juridique et du type de société. Nous avons plusieurs associés ayant des expériences significatives en Asie. En ce sens, je travaille étroitement, notamment en matière de Corporate M&A, avec Bernard Tézé, associé du Cabinet, qui a vécu et travaillé pendant quatre ans comme avocat détaché au Japon et depuis 30 ans sur les investissements franco-japonais. Il a ainsi pu se constituer une solide culture du monde de l'entreprise japonaise et a une connaissance accrue de ce pays et de ses entreprises. Nous avons fait par ailleurs le choix de ne pas avoir de bureau au Japon - notre Desk étant basé à Paris - et de privilégier les partenariats avec différents cabinets d'avocats japonais. Une organisation cohérente avec le fait que nous traitons davantage de flux d'investissements japonais vers la France, l'Europe et

**« Le Desk Japon travaille de façon transverse et de manière intégrée avec les différents départements du Cabinet, les équipes se constituant pour chaque projet en tenant compte de leur nature juridique et du type de société »**

**« Les entreprises japonaises qui viennent à nous souhaitent investir en France, en Europe, et désormais de plus en plus en Afrique, où nous avons un bureau et un Desk dédié avec lesquels je travaille en étroite collaboration. La France étant pour elles une intéressante plateforme d'investissement vers l'Afrique francophone »**

l'Afrique que de flux européens vers le Japon ou l'Asie. Par ailleurs, les principaux groupes français et européens sont présents depuis longtemps au Japon et y ont des besoins relativement sophistiqués sur le plan juridique qu'une implantation de représentation ne peut couvrir sous toutes ses facettes. Le marché est mature. C'est pourquoi nous privilégions alliances et coopération avec les meilleurs cabinets japonais.

#### **Quelle est la typologie de votre clientèle ?**

Ce sont à la fois de grands groupes japonais, industriels ou financiers, y compris des sociétés cotées, et des PME, actives dans tous les secteurs (industrie, santé, automobile, aéronautique, logistique, agroalimentaire, mode, distribution, internet...). Les entreprises japonaises qui viennent à nous souhaitent investir en France, en Europe, et désormais de plus en plus en Afrique, où nous avons un bureau et un Desk dédié avec lesquels je travaille en étroite collaboration. La France étant pour elles une intéressante plateforme d'investissement vers l'Afrique francophone. Dès lors qu'il y a eu pour les entreprises japonaises, un début d'ouverture des marchés français et européen, les entreprises industrielles sont celles qui ont d'emblée le plus investi. De même, les différentes banques japonaises sont entrées très rapidement sur ces marchés. Nous savons également que les PME japonaises cherchent à sortir de leur marché domestique qui offre moins de débouchés compte tenu de vieillissement de la population. Leur première destination d'investissement est alors légitimement l'Asie du Sud-Est, en raison même de la proximité géographique et historique, mais nombre d'entre elles s'intéressent aussi et de plus en plus au marché européen. Ce sont là pour nous autant d'opportunités. Les PME françaises devraient aussi pour leur part s'intéresser davantage encore au marché japonais qui est une référence pour tous les pays d'Asie, Chine incluse.

Par ailleurs, bien des entreprises japonaises d'import-export souhaitent bénéficier de l'Accord de partenariat économique entre l'UE et le Japon, entré en vigueur le 1er février 2019. Les entreprises et les consommateurs de toute l'Europe et du Japon peuvent désormais tirer parti de la plus grande zone de libre-échange au monde.

Enfin, la coopération franco-japonaise dans les domaines de l'innovation et de l'économie digitale est également structurante pour les deux pays. Les institutions françaises et japonaises

sont très actives dans la promotion de cette coopération. À titre d'exemple, Business France et son homologue JETRO (organisation japonaise du commerce extérieur) organisent des conférences et des visites de la Station F à destination de délégations d'entreprises japonaises soucieuses d'investir dans des start-up françaises.

#### **Quelles sont les grandes différences, notamment juridiques, à identifier quand on veut investir au Japon ?**

L'influence du Code civil français sur le Code civil japonais est bien connue, de même que les influences du droit allemand et américain. Pour autant, en pratique, la différence est importante notamment en matière de droit social ; il ne faut évidemment pas négliger la dimension culturelle. À ce titre, je fais beaucoup de pédagogie juridique et d'intermédiation entre équipes japonaises et françaises. Mon bilinguisme et ma biculture juridique - je suis formée en droit japonais et français et j'ai une longue expérience des affaires franco-japonaises - sécurisent nos clients et leur permet de trouver des solutions. Les investisseurs japonais apprécient d'être éclairés sur les subtilités du droit français dans le cadre de négociations de contrats, de joint-venture ou de M&A. En outre, les PME japonaises - comme leurs homologues françaises au Japon - ne sont pas pourvues des ressources suffisantes pour attaquer seules les marchés français ou européens. Elles ont besoin d'interlocuteurs privilégiés à même de les accompagner dans le décryptage des négociations avec les différents partenaires locaux. Pour illustration, les entreprises japonaises peuvent parfois être surprises de constater que ce qui a été acté à l'oral - et qui a pour un Japonais une même valeur que l'écrit - n'est souvent pour un Français que le premier stade de la réflexion. C'est sur ce type de différence culturelle que j'interviens le plus souvent. Il faut également expliquer aux français la façon de travailler des japonais, très collégiale, ce qui peut retarder la prise de décision, alors que l'exécution, elle, peut être très rapide.

Il m'appartient également de clarifier, lors de la réorganisation de groupes post-acquisition, un certain nombre de différences culturelles et sociologiques auprès des équipes stratégiques japonaises ou des différents départements d'une filiale française. Ce décryptage est essentiel à la bonne compréhension des organisations et à l'établissement de vraies relations d'affaires.

#### **Quel pourrait être l'impact de la pandémie sur votre activité et le volume des affaires ?**

Pour l'heure, certaines sociétés avancent en considérant que les impacts de cette pandémie seront limités, quand d'autres ont reporté, et non annulé, leur projet à une date ultérieure. Cela étant, si l'on observe effectivement, tant en France qu'en Europe, un ralentissement des projets, nous anticipons un accroissement de la demande en Compliance, en Droit social ou en matière d'accompagnement pour des sociétés souhaitant bénéficier des mesures de soutien mises en place par le Gouvernement français. Dans cette période de crise et de chômage partiel, ce type d'expertises pourrait représenter à l'avenir une large part de nos interventions ■

## S'immerger dans le Japon

Premier voyageur français spécialiste du Japon, **Vivre le Japon** propose des séjours et des circuits individuels et sur-mesure aux possibilités étendues et parfois inattendues. Privilégiant les chemins de traverse et l'idée du voyage comme expérience vivante et authentique, l'agence offre à ses voyageurs la possibilité d'une véritable immersion dans la culture et le mode de vie japonais.

Rencontre avec **Thierry Maincent**, son président.



**THIERRY MAINCENT,**  
PRÉSIDENT DE VIVRE LE  
JAPON

### Quelle est l'idée à l'origine de la création de Vivre le Japon ?

L'objectif initial a toujours été pour nous d'être un vrai spécialiste du Japon. Cet engagement ne nous a jamais quitté. Ce qui est nouveau en revanche, c'est l'engouement que suscite depuis une dizaine d'années le Japon et qui nous a permis de connaître un essor important et de développer des projets innovants. En 2008/2009, nous avons ainsi eu

l'idée, alors totalement novatrice, d'acheter des maisons à Kyoto pour permettre aux voyageurs français de vivre une véritable expérience immersive dans le quotidien des japonais. Parallèlement, nous avons développé sur place un réseau de travel angels. Ces « anges gardiens » japonais ou français résidant sur place, accueillent nos voyageurs pour leur permettre de découvrir le Japon en toute sérénité et favoriser une bonne intégration dans la ville de résidence. Leur rôle est aussi d'initier à l'art de vivre japonais et d'éviter de se cantonner à un Japon de carte postale. Ainsi, en complément des visites de quartiers, de jardins, de temples, il est possible d'avoir accès à des activités à la journée qui proposent un regard différent sur la société japonaise, par la découverte par exemple de savoir-faire régionaux.

### Pourquoi cette hyper spécialisation sur le Japon et cette polarisation sur le marché français ?

A l'origine de notre spécialisation, il y a la passion du Japon à la fois pour Claude Saulière, fondateur du groupe Voyageurs du Monde et de Vivre le Japon, et pour moi-même. Ce choix n'est donc pas pour nous une stratégie commerciale mais l'expression du désir de faire partager l'expérience Japon. Quant au marché français, nous sommes passés en l'espace de 6 ans de 150 000 voyageurs à 300 000, et nous pensons cet engouement durable. Nous observons en particulier un fort engagement de la part des jeunes français élevés aux mangas. Ce sont eux qui continueront à venir au Japon ! Mais le pays bénéficie aussi d'un public de Français conquis et fidèle. Ceux-ci retournent tous

les 2 ou 3 ans dans un archipel qui a pour eux une résonance unique et où ils aspirent à vivre une expérience singulière, loin des circuits touristiques classiques à la découverte de choses fascinantes tel le Japon rural resté intact depuis des lustres.

### Quelles sont les singularités des circuits que vous proposez ?

Il y a tant à découvrir au Japon ! Certes, Tokyo et Kyoto peuvent livrer leur magie et leur beauté mais il existe aussi de nombreuses régions méconnues, des villages préservés et des sites époustouflants et peu fréquentés. Tous nos circuits, qu'ils soient accompagnés, en liberté, en voiture ou sur les sites des JO 2020, sont conçus pour répondre à la demande la plus exigeante. Notre singularité est aussi de pouvoir proposer, au sein d'un même voyage, différentes expériences : alterner maison traditionnelle et ville ultra moderne, excursion et onsen (thermalisme japonais). Si vous êtes amateur d'architecture, de nature, d'aventure, de sacré... nous savons construire des parcours thématiques, entièrement pensés en fonction des intérêts exprimés. Dans tous les cas, sans militer pour autant pour le slow travel, nous défendons l'idée de ne pas chercher à tout faire pour mieux savourer les lieux et les moments choisis. Nous privilégions en ce sens le principe du rayonnement qui permet, depuis une base, de construire son programme sur place en fonction par exemple de la météo. Enfin, nous sommes très attentifs à un public spécifique qui demande un soin particulier, celui des familles. Elles sont nombreuses à vouloir voyager au Japon. A nous de savoir leur proposer une expérience qui plaise à tous, notamment en ne multipliant pas temples et jardins qui peuvent légitimement lasser les enfants. Il en est de même de l'hébergement. La maison est l'endroit parfait pour se retrouver. Son choix doit donc être scrupuleux pour faire sens.

### Vous proposez aussi des services très concrets dont le plus emblématique est la vente des Japan Rail Pass

Se déplacer à l'intérieur du Japon, pays très étendu, qui va d'Hokkaido, à l'extrême nord de l'archipel, aux îles tropicales au large de Taiwan, est un sujet. Pour voir les différents Japon, il faut pouvoir alterner différents modes de déplacement à

commencer par le train, transport le plus prisé des Japonais. Le Japan Rail Pass, dont nous sommes effectivement les premiers distributeurs au monde, permet de prendre n'importe quel train, y compris sans réservation, pour un prix unique et une durée déterminée. Au-delà de l'argument économique, la simplicité d'usage en est l'autre grand atout et permet beaucoup de souplesse aux voyageurs, d'autant que la fréquence est très élevée avec, entre Kyoto et Tokyo, un train toute les ½ heure. Le train permet aussi de se couler dans les usages locaux, notamment celui du bento, cette boîte repas que les Japonais aiment à manger à bord. Mais nous proposons aussi de la location de voiture car, de même que nous sommes très partisans de varier les lieux à visiter et les types d'hébergement, nous aimons aussi diversifier les types de transport. Le voyage c'est aussi le plaisir d'un trajet.

### **Comment définiriez-vous les spécificités du tourisme au Japon ?**

Sur les 33 millions de touristes étrangers qui ont visité le Japon l'année dernière, 85% venait d'Asie (Chinois, Coréens, Thaïlandais, Taiwanais). Force est de constater que les Japonais apprécient davantage le tourisme européen qui s'intéresse de façon plus marquée aux cultures locales. A l'intérieur de ce tourisme européen, le voyageur français est celui qui a le plus d'appétence pour la découverte. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les organismes de promotion du tourisme japonais s'intéressent beaucoup à la France dont ils pensent qu'elle peut sur le sujet, leur montrer le chemin. De fait, nous sommes nous-mêmes très souvent sollicités par nombre de municipalités japonaises qui voient dans les touristes français un marché précurseur. Face à cette croissance impressionnante du nombre des voyageurs, le Japon s'interroge sur son tourisme et sur la façon de le faire évoluer positivement, dans un esprit durable. Son offre hôtelière a explosé ces dernières années, mais il doit veiller à ce que les choses n'aillent pas trop vite afin d'éviter les pièges du tourisme de masse et préserver la fragile beauté

de son archipel. Nous cherchons à notre échelle à participer à cet effort de diversification en encourageant notamment les voyageurs à ne pas tous partir à la même période, celle des cerisiers en fleurs ou de l'automne. Nous avons en la matière de nombreuses ressources et nous sommes encore loin de l'effet de saturation. L'idée est à la fois de désaisonnaliser et de proposer des parcours inédits, des quartiers qui sortent de l'ordinaire, un Japon rural et méconnu... Il faut en somme avoir le goût des chemins de traverse.

### **Quels sont vos projets de développement ?**

La marque Vivre le Japon est destinée au seul marché français. Elle est portée par une équipe de 50 personnes qui toutes parlent japonais et ont vécu au Japon, mais nous avons choisi d'apporter notre expertise sur d'autres marchés via une marque appelée Japan Experience. Nous avons ouvert pour ce faire de petits bureaux à Londres, Berlin et Los Angeles. Nous savons qu'il y a, concernant le Japon, des préjugés à faire tomber. L'Archipel pâtit encore de l'image d'une destination parfois un peu compliquée et souvent onéreuse, voire inaccessible. A nous de convaincre les voyageurs que ces barrières ne sont plus de mises. Le Japon n'est plus le pays cher qu'il a pu être il y a 20 ans. Nous voulons en apporter la démonstration en développant des offres très compétitives et à la portée de tous. Nous veillons également à rendre le Japon accessible en produisant une information fournie et très documentée via notre réseau, nos guides et nos travel angels. C'est l'ambition même de notre site. Nous sommes au début de cette histoire et nous savons que nous sommes particulièrement bien placés pour faire découvrir le Japon au plus grand nombre car les Japonais ont parfois du mal à faire comprendre les spécificités de leur pays. Nous voulons profondément participer au rayonnement du Japon, peut-être le dernier des pays développés à offrir un réel dépassement tant culturel que philosophique et à donner au voyageur l'opportunité rare de s'interroger sur le sens des choses ■



## Toujours mieux répondre aux attentes des entreprises

Créé en 1912, et désormais grand acteur mondial touristique, JTB Corporation opère à la fois dans les secteurs du tourisme de loisirs et du voyage d'affaires. Soucieux de développer des expériences extraordinaires pour tous ses clients, le Groupe n'a cessé de s'étendre dans le monde entier et de se structurer en vue de proposer une qualité de services hors-pair à ses clients tant particuliers que professionnels.

Rencontre avec **Svetlana Bezrodnaya**, Vice-Présidente, Directrice MICE & Business Development Europe chez **JTB Europe, Corporate Events & Travel**.



**SVETLANA BEZRODNAYA,**  
VICE-PRÉSIDENTE,  
DIRECTRICE MICE &  
BUSINESS DEVELOPMENT  
EUROPE CHEZ JTB EUROPE,  
CORPORATE EVENTS &  
TRAVEL

### Quels sont les services proposés par JTB Europe, Corporate Events & Travel ?

JTB Europe, Corporate Events & Travel, division de JTB Europe, fait partie du groupe JTB Corporation. Forts de 45 ans d'expérience, de 15 bureaux de vente à travers toute l'Europe et d'un réseau dans le monde entier, nous fournissons à nos clients entreprises une gamme complète de services hôteliers et d'événements clés en main de toute taille. Des grandes conventions aux réunions plus confi-

dentielle, de la planification d'événements à l'organisation sur place en passant par la création de concepts, nous savons créer partout des expériences extraordinaires pour nos clients.

### Quelles sont vos ambitions de développement en Europe ?

Portés par le savoir-faire de nos bureaux européens, nous voulons offrir un service client à forte valeur ajoutée. Parallèlement, nous sommes convaincus que, par des expériences partagées, nous pouvons contribuer à un monde meilleur. Nous sommes à ce titre soucieux d'accompagner les entreprises pour leur permettre de s'enrichir par le biais de voyages d'affaires minutieusement organisés et à travers d'événements et d'expériences qui sortent de l'ordinaire. Pour ce faire, nous nous développons selon trois axes.

En premier lieu, et c'est vraiment là notre force, nous voulons rester la première agence de voyage MICE vers le Japon afin

de continuer à offrir nos services tant à nos entreprises clientes en Europe qu'à celles qui travaillent dans l'événementiel et le voyage. En ce sens, nous développons à leur usage de plus en plus d'options et souhaitons être leur point de contact unique pour l'ensemble de leurs besoins sur le territoire japonais.

Parallèlement, nous souhaitons nous structurer plus avant afin de devenir un choix prioritaire dans la gestion des services MICE à destination de l'ensemble des entreprises japonaises implantées en Europe.

Enfin, nous voulons nous affirmer en tant que fournisseur reconnu de services MICE vers les destinations européennes et les régions de l'Asie et du Pacifique.

Ces trois points sont les piliers de notre stratégie commerciale. Nous sommes compétents sur chacun d'entre eux et heureux de faire valoir sur le marché qui est le nôtre, tant à destination d'entreprises locales qu'internationales, l'excellence de notre expertise.

*« Nous sommes convaincus que par des expériences partagées, nous pouvons contribuer à un monde meilleur »*

### Cette stratégie commerciale est-elle ce qui vous différencie de vos concurrents ?

Nous nous différencions en associant la bonne attitude aux bonnes ressources. Nous sommes une société de gestion de voyages bien établie, implantée dans le monde entier et jouissant de ressources inégalées, ce qui ne fait pas de nous une machine sans âme.

Nous mettons un point d'honneur à rencontrer nos clients et à prendre tout le temps nécessaire pour bien comprendre leurs attentes et personnaliser le service en fonction de leurs besoins. Notre mission consiste à concrétiser leur vision par la performance de nos ressources mondiales et notre expertise locale hors pair.

Enfin, en Europe, nous offrons un vaste réseau et une gamme complète de services, y compris la gestion et la réservation des voyages d'affaires en interne, un service par ailleurs peu courant chez nos concurrents. Les clients peuvent soit contacter les



équipes situées sur place, soit choisir un point de contact depuis l'un des pays où nous sommes présents. Dans tous les cas le service rendu sera unique !

#### **Quels sont les services les plus demandés par les entreprises clientes ?**

Nous faisons équipe avec nos clients en passant par une approche collaborative de la gestion des événements corporatifs. Nous les aidons ainsi à couvrir l'ensemble de leurs besoins dans le domaine de l'événementiel et à atteindre leurs objectifs. Dans le cadre de cette collaboration, nous offrons un grand nombre de services : planification du budget, conseils sur les meilleures pratiques, développement de contenu commercial, mise en œuvre du projet, coordination sur place et suivi post-événement. De l'organisation logistique à la créativité, de la dotation en personnel au divertissement, du contrôle budgétaire à l'élaboration de politiques... Nous sommes vraiment un partenaire de confiance et nos clients apprécient que nous répondions à l'ensemble des besoins liés à leurs événements corporatifs.

#### **Pourquoi cette polarisation de JTB Europe, Corporate Events & Travel sur les destinations asiatiques et plus précisément sur le Japon ?**

JTB Europe, Corporate Events & Travel est une entreprise internationale et agit comme telle. Cela étant, nos racines sont japonaises. Nous capitalisons donc sur cette origine pour offrir à nos clients la qualité d'hospitalité toute japonaise, connue sous le

**« Bien que leader sur ces destinations, JTB Europe, Corporate Events & Travel est également très performant sur les destinations européennes grâce à ses équipes qui y sont partout présentes, ainsi que dans le reste du monde grâce aux différentes sociétés du groupe »**

nom d'« omotenashi ». Ce concept, extrêmement important au Japon, qualifie une culture du service qui dépasse tout objectif commercial et qui a pour seul but d'offrir au client une qualité de service absolue. Le Japon est d'ailleurs reconnu dans le monde entier pour son accueil de très haute qualité. Il est à ce titre, et en tant que destination de voyage, une option particulièrement intéressante pour une entreprise qui chercherait à créer un événement corporatif pour motiver ses équipes ou impressionner ses clients. Il faut toutefois, pour organiser ce type d'événement au Japon, des connaissances très spécifiques en raison des différences culturelles, traditionnelles, organisationnelles et, bien sûr, linguistiques. JTB Europe, Corporate Events & Travel

dispose de l'ensemble de ces compétences et veille à partager son expertise avec tous ceux désireux de découvrir ce beau pays. Nous sommes aussi exceptionnellement compétents sur les destinations de l'Asie et du Pacifique. Les sociétés du groupe JTB sont d'ailleurs parmi les meilleurs acteurs de ce marché. Pour les clients européens, les destinations de l'Asie et du Pacifique offrent bien des options et génèrent toujours beaucoup d'intérêt et de retours positifs. Cela étant, bien que leader sur ces destinations, JTB Europe, Corporate Events & Travel est également très performant sur les destinations européennes grâce à ses équipes qui y sont partout présentes ainsi que dans le reste du monde grâce aux

différentes sociétés du groupe.

#### **Savez-vous déjà quel sera l'impact de la pandémie sur votre activité ?**

En ces moments d'incertitude, personne ne peut encore prévoir ce qui va advenir. Il va sans dire que mes collègues et moi-même suivons attentivement les mesures mises en place par les gouvernements locaux. Nous prenons toutes les dispositions possibles pour atténuer les conséquences de cette crise sanitaire tant pour nos clients que pour nos employés. En cela nous sommes fidèles à notre slogan « Go Together ». Rester unis et nous soutenir les uns les autres est plus que jamais crucial pour traverser ensemble cette période difficile ■

*Propos recueillis par Anya Walsh*

## À la rencontre de tous les Japon

Organisme gouvernemental, l'**Office National du Tourisme Japonais** (JNTO) développe un large éventail d'activités à la fois nationales et internationales qui vise à encourager les touristes du monde entier à visiter le Japon. Le JNTO dispose à cette fin de 22 bureaux situés dans les plus grandes villes du monde, sur tous les continents.

Rencontre avec **Tsuyoshi Murakami**, Directeur Général du bureau parisien.



**TSUYOSHI MURAKAMI, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU BUREAU PARISIEN DE L'OFFICE NATIONAL DU TOURISME JAPONAIS**

### Quelles sont les missions du JNTO ?

Nous sommes en charge de la promotion sur le marché français des voyages au Japon et, à ce titre, nous sommes outil de diplomatie. La France est notre marché principal, mais le bureau de Paris couvre aussi d'autres marchés francophones, particulièrement les marchés belge et de Suisse romande. J'ajouterai qu'il y a encore deux ans, nous étions également en charge des marchés italien, espagnol et portugais. Ces derniers qui ont désormais bien mûri, disposent de leur propre bureau.

### Les touristes français sont-ils nombreux à visiter le Japon chaque année ?

En 2019, le Japon a accueilli 336 400 touristes français qui plébiscitent principalement le printemps et l'automne. En 2011, après Fukushima, la fréquentation touristique française s'est légitimement effondrée pour atteindre 95 438 visiteurs

mais, dès 2012, elle est repartie à la hausse pour dépasser en 2013, avec 15 4892 voyageurs, le record de fréquentation de 2010 (151 011). Une dynamique qui en dit long sur l'attrait qu'exerce durablement le Japon sur le marché français. Le Japon a toujours eu dans son histoire cette capacité à relever les défis qui le rend intéressant. Ainsi, en 2003, quand le pays a lancé sa campagne « Visit Japan », il y avait alors 5 millions de visiteurs tous marchés confondus. En 2018, il y en avait 30 millions. Cette forte augmentation est le fruit d'un très gros travail des secteurs tant public que privé qu'il nous faut poursuivre en étoffant nos propositions. Ainsi, après le règne sans partage de l'industrie automobile, l'industrie du tourisme commence à peser sensiblement dans l'économie japonaise.

### 2020 est une année olympique pour le Japon. Comment s'annonce-t-elle sur le plan touristique ?

Malgré l'augmentation des prix des vols, nous comptons évidemment sur cet événement pour voir converger au Japon de nombreux voyageurs. Ce sera pour eux l'occasion de le découvrir dans toute sa diversité. Une diversité que nous souhaitons mettre en avant. En ce sens, nous menons des actions de promotion pour que nos visiteurs ne se contentent pas de visiter Tokyo, Kyoto voire Hiroshima. Ils ont besoin d'être informés de la variété du pays, y compris dans sa dimension de nature car le Japon a beau être un archipel volcanique constitué à 75% de montagnes, beaucoup n'ont en tête que Tokyo, ville futuriste ou Kyoto, ville impériale. Or, nous aimerions que nos voyageurs prennent le temps de découvrir un pays

qui fait 3 000 kilomètres du nord au sud et dont la variété des paysages n'est plus à démontrer : du mont Fuji, site le plus emblématique du pays, à Hokkaido et au Tohoku (tout au nord) ou à l'archipel d'Okinawa (tout au sud), en passant par les sites sacrés et chemins de pèlerinage des monts Kii, sans oublier l'île de Shikoku et la Mer Intérieure, et bien sûr, l'ouest du pays (mine d'argent d'Iwami Ginzan, mémorial de la Paix à Hiroshima, île de Kyushu...) : il y a vraiment de quoi faire dans l'archipel !

### Quel impact de la crise du Covid 19 anticipez-vous ?

Nous savons qu'il aura, au Japon comme ailleurs, un impact sur le tourisme. De fait, certains de nos voyageurs s'inquiètent effectivement mais nous les rassurons car, pour l'heure, aucun élément concret ne milite pour une annulation des voyages. Notre stratégie consiste, en nous alignant sur les recommandations des autorités sanitaires, à poursuivre la promotion tant que rien ne l'empêche.

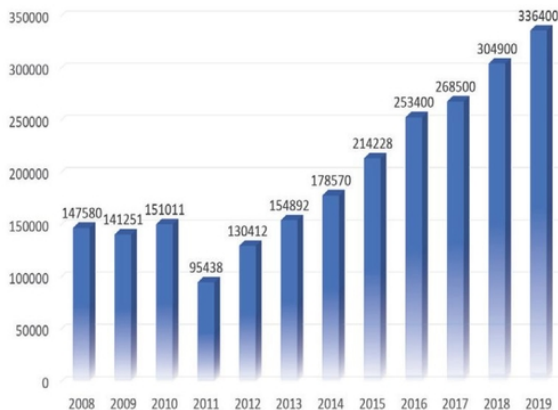
### Comment encourager les voyages en dehors des deux périodes tant plébiscitées : avril et octobre ?

Il est vrai que les Français apprécient tout particulièrement les voyages au Japon durant le mois d'avril, magnifique période de la floraison des cerisiers qui marque l'arrivée du printemps et le renouveau et symbolise l'impermanence des choses, ou en octobre, période où les érables rouges et le gingko japonais s'embrasent avec des nuances de rouge, d'orange et de jaune. Cela étant, pour notre part, nous cherchons à promouvoir l'hiver,

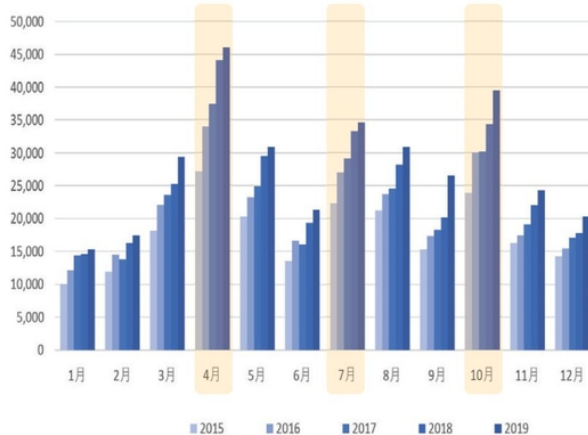


## FRÉQUENTATION TOURISTIQUE DU JAPON - MARCHÉ FRANÇAIS

Évolution du nombre de visiteurs français  
(à décembre 2019)



Saisons « pic » : avril et octobre.  
Juillet en progression



Source : Office National du Tourisme Japonais (JNTO)

une période ensoleillée, notamment aux alentours de Tokyo, qui peut bénéficier d'une douceur toujours très appréciée des parisiens, et surtout de sites touristiques moins fréquentés.

### Le Japon a parfois la réputation d'être une destination compliquée et chère. Comment réussir à faire tomber ces préjugés ?

Cette réputation est totalement imméritée car, par rapport aux pays de même niveau, un séjour au Japon reste tout à fait abordable. Les prix des vols se sont par ailleurs beaucoup démocratisés par la profusion des offres et la diversité des compagnies qui desservent le pays. Nous menons chaque année des partenariats avec des compagnies aériennes qui proposent des tarifs très avantageux pour des vols secs vers le Japon sachant qu'il s'agit de bonnes compagnies (Japan Airlines, All Nippon Airways...) dotées d'un service japonais à bord. Cela produit un effet d'entraînement sur les concurrents qui, tel Air France, sont poussés à proposer des promotions pour conserver leurs parts de marché. Ainsi, entre Charles de Gaulle et l'aéroport international Haneda de Tokyo, Air France propose deux vols par jour auxquels s'ajoute un vol direct vers

Osaka. C'est une offre conséquente ! Nous proposons par ailleurs tous les ans des promotions clé en main packagées avec des tours opérateurs français pour permettre à ceux, soucieux de ne pas organiser leur voyage seuls, de pouvoir se rendre au Japon pour un prix accessibles.

De plus, les différentes offres proposées par les compagnies de chemins de fer japonais permettent aux visiteurs étrangers d'utiliser les trains de façon illimitée, à un tarif avantageux, que ce soit dans une région (Pass régionaux) ou sur tout le territoire (JR national Pass). Il existe en parallèle des pass aériens particulièrement avantageux. Enfin, se nourrir au Japon n'est jamais onéreux, c'est même le poste de dépense le plus accessible. Ainsi, avec un billet de 1000 ¥ en poche (environ 8 €), on peut manger très correctement au Japon, y compris dans la capitale. Autre avantage qui démine les préjugés, la procédure d'entrée au Japon s'est beaucoup simplifiée. Le véritable obstacle reste plutôt la langue car les Japonais parlent peu l'anglais et encore moins le français, mais ils sont toujours heureux d'aider un voyageur égaré !

### Les touristes français sont-ils appréciés au Japon ?

Les Français apprécient tant le Japon

moderne que le Japon traditionnel. Ils s'intéressent aux destinations régionales, se documentent abondamment avant de partir et ont souvent des demandes pointues sur les destinations qu'ils choisissent quand ils n'en sont pas de véritables spécialistes, toutes choses qui séduisent beaucoup les Japonais.

Comparé au touriste asiatique, plus amateur de shopping que de visites culturelles, le touriste français s'attache à comprendre le pays réel, aime à s'aventurer hors des sentiers battus et à multiplier les expériences (cours de cuisine japonaise ou de poterie, essayages de kimono, visites de brasserie de saké, visites de thermes, marches dans les parcs nationaux...). Tout ceci fait de lui un explorateur du Japon, curieux et apprécié.

### Et les Japonais, que pensent-ils de la France qu'ils visitent ?

Pour les Japonais, la France est un rêve et le reste même après qu'ils l'ont visitée. Je les comprends. Pour ma part, en poste à Paris depuis l'été 2019, je m'y sens bien. J'aime tout particulièrement l'atmosphère parisienne dont j'apprécie qu'elle soit si préservée ■

## HÔTEL Le Manoir de Gressy

### UN ÉCRIN DE VERDURE ET DE CALME OÙ LES CINQ SENS SONT À L'HONNEUR

2 rue Saint Denis - 77410 Gressy

Tél. : 01 60 26 68 00

[www.manoirdegressy.com](http://www.manoirdegressy.com) [information@manoirdegressy.com](mailto:information@manoirdegressy.com)

› Ouvert tous les jours

› Prix chambre double : à partir de 120 €

Niché au cœur d'un paisible village seine-et-marnais au bord du canal de l'Ourcq, le Manoir de Gressy est une demeure de caractère 4 étoiles au luxe discret et à l'atmosphère chaleureuse.

Dans le cadre de manifestations professionnelles et privées, ou tout simplement pour le plaisir d'un week-end placé sous le signe de la détente et de la gastronomie, notre hôtel indépendant, aux portes de Paris et de Roissy CDG, vous fera profiter d'une véritable parenthèse de grâce.

Depuis plus de 20 ans, les valeurs d'hospitalité portées passionnément par sa Directrice, Véronique Poitrault, dont la devise « Distinctly Different » s'incarne dans le moindre détail, inspirent nos clients et dessinent l'Âme du Manoir.

Convivialité, authenticité, plaisir et bien-être flottent dans l'air comme des notes sucrées et se mélangent aux effluves irrésistibles qui s'échappent des cuisines.

En effet, Laurent Fleutiaux, notre Chef renommé et sa carte d'exception vous invitent au péché de gourmandise au gré d'une restauration haut de gamme où explosent les saveurs et les couleurs.

Une hôtellerie de charme avec 85 chambres spacieuses et raffinées, de confortables espaces de réunion, de réception et de convivialité ouverts sur le jardin paysager, et des activités de détente sur-mesure font du Manoir un véritable cocon, dédié au plaisir des sens, où tout est invitation à se laisser porter au bonheur.



## RÉCEPTION Le Château de Naours

### LE LIEU DE VOS RÉCEPTIONS

12 rue du Château

80260 Naours

[contact@chateaudenaours.fr](mailto:contact@chateaudenaours.fr)

› Ouvert : tous les jours

› À la carte ou clé en main

› Hébergement : 5 Chambres

Dans un écrin de verdure, le Château de Naours peut vous accueillir tous les jours pour vos réunions professionnelles, séminaires, formations, soirées d'entreprise, garden-party, départ en retraite, ou autres événements. Pouvant recevoir 5 à 250 invités,

3 salles de 160 m<sup>2</sup>, 90 m<sup>2</sup> et 25 m<sup>2</sup> sont à votre disposition et offrent des configurations diverses et variées.

Le parc fermé vous donne la possibilité d'organiser des activités culturelles et sportives.

Vous pouvez louer la ou les salles mais aussi faire appel à nos prestations supplémentaires : traiteur, animation, décoration, transport...

**1 CHAMBRE AVEC  
PETIT-DÉJEUNER OFFERT  
POUR LES ADHÉRENTS DU MEDEF**



## Partageons la passion et la lumière 200 ans d'innovation optique

1819 - 2019

### Analyse moléculaire et microanalyse

- Spectroscopie Raman et AFM
- Cathodoluminescence
- Fluorescence
- Résonance de Plasmons de Surface par imagerie

### Spectroscopie optique

- Réseaux de diffraction
- Détecteurs
- Spectromètres OEM
- Monochromateurs

### Caractérisation des particules

- Diffraction laser
- Diffusion de la lumière
- Potentiel zêta

### Analyse élémentaire

- ICP-OES
- Analyseurs C/S et O/N/H
- Analyseurs XRF et  $\mu$ XRF
- Analyseurs S dans les produits pétroliers
- Préparation des échantillons

### Caractérisation de Surfaces et Couches Minces

- Ellipsométrie
- GD-OES
- PP-TOFMS™

### Sciences criminalistiques

- Sources de lumière
- Logiciel de traitement de l'image
- Bases de données

# G-SHOCK

MASTER OF G



## MUDMASTER

CONNEXION BLUETOOTH®  
NOUVEAU BOÎTIER RENFORCÉ  
EN FIBRE DE CARBONE

PLUS RÉSISTANT  
PLUS LÉGER

GG-B100-1A3ER

BOUTIQUE G-SHOCK - 5 RUE SAINTE-CROIX DE LA BRETONNERIE - PARIS 4° - REVENEURS SUR G-SHOCK.FR