

# Le JAPON à la page

## SOMMAIRE

**1/ TRIBUNE** **1/ LES BRÈVES**

**2/ ÉCONOMIE** En quête d'innovations, les entreprises japonaises regardent vers l'Europe

**3/ INNOVATION** Trois startups françaises parmi les lauréats du « Japan Challenge for Society 5.0 »

**3/ À VOS AGENDAS**

**4/ L'INTERVIEW** Pierre Tuvi, SyVision

**6/ FOCUS** Le secteur de l'animation japonaise résiste à la tourmente du Covid-19

**7/ HORIZONS JAPON** L'art de voyager durable au Japon / Nouveaux exposants sur VirtualExpo

## TRIBUNE

L'ENA, qui a produit quatre présidents de la République et huit Premiers ministres, n'est plus. Cette prestigieuse fabrique de hauts fonctionnaires a laissé place en janvier à l'INSP, l'Institut national du service public. Cette actualité m'incite à réfléchir à la situation de nos hautes fonctions publiques respectives.

Un proverbe japonais dit qu'« un samouraï utilise un cure-dent même lorsqu'il n'a rien à manger ». Ne jamais dévoiler sa faiblesse même dans l'adversité, telle était la vertu des samouraïs dont la classe, bien qu'économiquement moins pourvue que celle des marchands, vivait pour servir le peuple avant ses propres intérêts. C'est un concept proche du « noblesse oblige » français. Cet esprit animait encore l'administration japonaise des années 90, lorsque j'y suis entré.

Au Japon, c'est la faculté de droit de Tokyo qui traditionnellement alimente le vivier de hauts fonctionnaires. Or, il semble que les métiers du service public n'attirent plus autant les brillants jeunes diplômés de Todai (l'université de Tokyo), davantage tentés par les sirènes des cabinets de conseil étrangers comme McKinsey, BCG, Bain et bien d'autres. Mes récents échanges avec de hauts fonctionnaires français impliqués dans la réforme et la mise en place de l'INSP m'ont confirmé avoir observé le même phénomène.

Il semble que l'une des raisons de cette désaffection soit la disparité des rémunérations entre les deux sphères publique et privée. Que ce soit au Japon ou en France, les salaires des fonctionnaires d'Etat ne peuvent égaler ceux des grandes entreprises privées. Cette disparité existe pourtant depuis longtemps. La véritable cause est à mon avis que les jeunes ne sont plus attirés par le désir de travailler à la gestion de l'Etat. Ils n'y voient ni prestige ni motivation pécuniaire. En bref, les jeunes ne sont plus transportés par l'esprit du samouraï ou celui de « noblesse oblige ». Alors je me pose la question : servir l'Etat est-il devenu démodé ? [Teaki Takeda, Directeur général]

## LES BREVES

Depuis début mars, les restrictions d'entrée sur le territoire japonais prises en raison du Covid-19 sont assouplies. Le nombre maximum de personnes pouvant entrer sur le territoire japonais sera relevé à 10 000 par jour à partir d'avril. Dans la perspective de la rentrée universitaire, le nombre d'étudiants étrangers pouvant entrer au Japon sera augmenté. Plus de 100 000 étudiants étrangers seront acceptés d'ici fin mai. // // // // // Le Japon a condamné fermement l'action militaire russe et a adopté des mesures de soutien à l'Ukraine, notamment des mesures d'aide humanitaire et d'assistance aux réfugiés, ainsi que des mesures financières vis-à-vis de la Russie. // // // // // De nombreux industriels japonais ont décidé de suspendre leurs expéditions vers la Russie, ainsi que leurs opérations de production sur place. Les exportations japonaises vers la Russie représentent environ 1 % des exportations totales du Japon. // // // // //

## ÉCONOMIE

## EN QUÊTE D'INNOVATIONS, LES ENTREPRISES JAPONAISES REGARDENT VERS L'EUROPE

Pour relever les grands défis mondiaux, les entreprises japonaises s'engagent dans une démarche d'innovation ouverte et recherchent, notamment en Europe, des solutions et technologies innovantes, en premier lieu dans les domaines de la neutralité carbone, la transformation numérique dans l'industrie, et la santé. Les collaborations avec les entreprises japonaises représentent une formidable opportunité pour les startups françaises et européennes.

Conduite récemment par le bureau londonien de Jetro, en collaboration avec Intralink, une étude intitulée « Japanese Corporate Innovation in Europe » (\*) analyse les stratégies des entreprises japonaises implantées en Europe en matière d'innovation ouverte (« open innovation »). Plus de cinquante entreprises japonaises disposant de bureaux dédiés à l'innovation sur le marché européen ont été interviewées afin de connaître les domaines qui retiennent l'intérêt de leurs équipes.

### LES DOMAINES D'INTÉRÊT DES ENTREPRISES JAPONAISES IMPLANTÉES EN EUROPE EN MATIÈRE D'INNOVATION (PAR NOMBRE DE RÉPONSES)



Le rapport comporte aussi des interviews de représentants de ces entreprises, celles d'investisseurs, ainsi qu'un annuaire des entreprises japonaises, détaillant leur activité et leurs sujets d'intérêt. Le développement durable s'impose comme le principal axe en matière de stratégie d'innovation de ces entreprises en Europe. Le Japon étant l'un des derniers grands pays à s'être engagé à atteindre les objectifs de neutralité carbone d'ici 2050, la demande de solutions et de technologies durables est une priorité pour les entreprises japonaises quel que soit leur secteur d'activité.

L'industrie et la fabrication des produits figurent au deuxième rang des domaines d'intérêt. Le Japon compte plusieurs leaders mondiaux et les entreprises japonaises, dont la présence manufacturière est forte notamment dans l'automobile ou l'électronique, cherchent à révolutionner davantage l'industrie grâce à de nouveaux matériaux, des technologies numériques, des processus optimisés, etc.

Enfin les soins de santé et le secteur médical arrivent en troisième position. Avec l'accélération de la digitalisation, de nombreuses entreprises - dont certaines hors secteur médical - s'intéressent aux

opportunités des technologies de santé de nouvelle génération. Le Japon est le troisième marché mondial de dispositifs médicaux.

### Une présence en Europe renforcée

De plus en plus d'entreprises japonaises disposent en Europe d'un « avant-poste » dédié à l'innovation. Entre 2012 et 2021, leur nombre est passé d'une dizaine à plus de cinquante. Au cours de la seule année 2019, onze entreprises japonaises ont ouvert une structure dédiée à l'innovation en Grande-Bretagne, Allemagne, Finlande, Suède et aux Pays-Bas. Malgré une accalmie due à la pandémie, 2020 a enregistré la création de cinq bureaux d'innovation en Europe. Ces avant-postes peuvent être une vraie porte d'accès au marché japonais pour les startups disposant de solutions innovantes. Ils prennent la forme de hubs d'innovation (pour la moitié des cinquante entreprises prises en compte), de laboratoires spécialisés, de centres de R&D ou d'une équipe dédiée au capital-risque.

En règle générale, ces structures sont implantées au plus près des filiales commerciales ou des sites de fabrication des entreprises japonaises, dans les principales économies européennes, notamment le Royaume-Uni et l'Allemagne. En France, le rapport en dénombre cinq.

Une nouvelle tendance semble se dessiner avec l'installation de pôles en charge de l'innovation dans des pays dont l'attrait réside principalement dans leur écosystème, par exemple la Suisse dans les biotechnologies, les produits pharmaceutiques ou la transition écologique. [Isabelle Comtet]

(\*) TÉLÉCHARGEZ LE RAPPORT « JAPANESE CORPORATION INNOVATION IN EUROPE » : <https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ldn/jc2021>

### LE TOP 5 DES PAYS D'ACCUEIL DES BUREAUX INNOVATION



## TROIS STARTUPS FRANÇAISES PARMIS LES LAURÉATS DU « JAPAN CHALLENGE FOR SOCIETY 5.0 »

Jetro a sélectionné les quinze lauréats finaux du concours de startups « Japan Challenge for Society 5.0 -Accelerate Innovation with Japan- », parmi les quarante-cinq startups retenues à l'issue de la première étape de sélection. Ces quinze lauréats sont considérés comme ayant un fort potentiel de réussite au Japon avec le soutien de Jetro.

Trois startups françaises figurent parmi les lauréats finaux : **ByStamp**, dont nous avons interviewé le directeur général dans notre [numéro précédent](#), **Flying Whales** et **Ynsect**.

Les quarante-cinq finalistes ont déjà pu recevoir les deux prix du concours : des sessions de mentorat avec des experts de l'écosystème japonais, ainsi qu'une participation au salon CEATEC 2021 sur le stand JETRO Global Connection, y compris une mise en relation avec des partenaires potentiels au Japon. Le prix décerné aux quinze lauréats consiste en un soutien intensif de Jetro afin d'accompagner ces startups dans leur projet de développement au Japon, et, dès que les conditions



sanitaires le permettront, une invitation physique au Japon où elles pourront rencontrer des entreprises et municipalités japonaises ciblées. [I.C.]

EN SAVOIR + : <https://www.jetro.go.jp/en/news/announcement/2022/90be81bd931e94ba.html>

## A VOS AGENDAS

19 ET 20 MAI 2022

L'université de Tours organise à Tours un **colloque franco-japonais** sur le thème « **Droit, Territoires, Terroirs & Gastronomie en France et au Japon** », avec le soutien de Jetro Paris.

PROGRAMME (PROVISOIRE) : [https://www5.jetro.go.jp/newsletter/prs/2022/Programme\\_colloque\\_version\\_a\\_u\\_06032022.pdf](https://www5.jetro.go.jp/newsletter/prs/2022/Programme_colloque_version_a_u_06032022.pdf)

DU 15 AU 18 JUIN 2022

Jetro organise un **pavillon Japon** regroupant plus d'une dizaine de startups japonaises à

**Vivatechnology**, le grand rendez-vous de annuel consacré à l'innovation technologique.

CONTACT : [info-prs@jetro.go.jp](mailto:info-prs@jetro.go.jp)

EN SAVOIR + : <https://vivatechnology.com/>

3 JUILLET 2022

Le **test d'aptitude en japonais** (« Japanese-Language Proficiency Test ») se déroulera le dimanche 3 juillet 2022. Les inscriptions sont ouvertes jusqu'au 31 mars.

+D'INFOS : <http://www.inalco.fr/formations/formation-continue/certification-preparation-tests/jlpt-japanese-language-proficiency>

CONTACT : [testjaponais@inalco.fr](mailto:testjaponais@inalco.fr)

PROGRAMMES DE FORMATION EN LIGNE

Fondé par la Commission européenne et le Meti avec le soutien de Jetro, le **Centre UE-Japon pour la Coopération industrielle** propose des **programmes de formation** destinés aux cadres de l'industrie.

**Prochaines formations en anglais en ligne** à l'attention de **managers** travaillant dans des entreprises européennes :

■ **Le bien-être comme objectif des Smart Cities - Collaboration UE-Japon - 22/03/2022 (10h-11h)** <https://www.eubusinessinapan.eu/library/event/about-japan-webinar-series-190-smart-cities-eu-japan>

■ **Défis marketing face au marché japonais - 29/03/2022 (10h30-11h30)** <https://www.eubusinessinapan.eu/library/event/about-japan-webinar-series-191-marketing-challenges-when-targeting-japanese-market>

■ **Marché des applications mobiles au Japon - 12/04/2021 (10h30-11h30)** <https://www.eubusinessinapan.eu/library/event/about-japan-webinar-series-192-digital-apps-market-japan>

■ **Cartographie des technologies propres au Japon - 26/04/2022 (10h30-11h30)** <https://www.eubusinessinapan.eu/library/event/about-japan-webinar-series-193-clean-technology-mapping-japan>

■ **Séminaire Access2Markets - 28/04/2022 (10h30-11h30)** <https://www.eubusinessinapan.eu/library/event/epa-helpdesk-webinar-series-47-access2markets-seminar>

■ **Marché de l'IoT au Japon - 03/05/2022 (10h30-11h30)** <https://www.eubusinessinapan.eu/library/event/about-japan-webinar-series-194-iot-market-japan>

■ **Série de webinaires « Cross-Cultural »** du 10/05/2022 au 14/06/2022 <https://www.eubusinessinapan.eu/tags/cross-cultural-issues>

## L'INTERVIEW



Photo : SyVision

# Pierre Tuvi

## Directeur associé

### SyVision

#### Quelles sont les activités de votre société ?

J'ai monté notre cabinet SyVision en 1997 avec mes associés actuels. Notre histoire est assez simple. Je suis moi-même d'origine franco-japonaise : je suis né et j'ai vécu au Japon. Mais mon éducation est française : j'ai été au Lycée français de Tokyo (de superbes années, puisque, indirectement, le lycée m'a permis de rencontrer mon associée et compagne actuelle). J'ai donc baigné de fait dans un milieu franco-japonais, et j'ai toujours eu du mal à choisir entre les deux cultures : j'ai toujours été entre les deux, ou les deux. J'ai donc eu, très naturellement, cette idée : établir une entité qui servirait de « pont » entre la France et le Japon. C'était un choix logique.

En outre, à l'époque, les échanges entre nos deux pays, pourtant très liés culturellement, étaient assez pauvres. Il y avait de quoi faire ! Et je voulais aussi concrétiser un projet seul ou avec des amis, sans forcément entrer dans le cadre d'un groupe conséquent ou déjà établi : la recherche de l'aventure, en somme, et le goût du risque.

Aujourd'hui, nous accompagnons les entreprises françaises voire européennes dans leur approche de marchés culturellement ou structurellement complexes, en premier lieu le Japon, mais aussi d'autres marchés asiatiques comme l'ASEAN, que nous avons appris à connaître.

SyVision couvre les trois phases-clés de cette approche : le business launch, la mise en place de partenariats et le business development. Nous travaillons étroitement avec Jetro, qui est un prescripteur et client clé pour nous.

Nous avons une base de données de plus de 40 000 contacts, entreprises spécialisées dans les secteurs que nous connaissons bien, tous qualifiés, en Europe et en Asie. Les secteurs que nous maîtrisons sont l'industrie de façon générale, avec l'automobile, l'aéronautique et l'énergie.

A cela viennent s'ajouter le médical, l'innovation et le retail, secteur plus récent chez nous, mais que nous maîtrisons grâce à une associée qui était chez Rykiel.

#### Vous accompagnez également les entreprises en proposant des formations interculturelles, en particulier avec le Japon. Quelle est votre démarche ?

Notre expertise est basée sur une connaissance poussée des marchés européens et asiatiques, notamment la France et le Japon, sur un réseau large et qualifié de partenaires et de clients finaux et sur une méthodologie éprouvée, grâce à vingt-cinq ans d'existence.



A cela s'ajoute une expertise interculturelle, largement capitalisée en vingt-cinq ans de contact avec les marchés cités. Nous comprenons la mentalité de nos contacts, clients ou partenaires. Tout en accompagnant les entreprises dans leur développement, nous les préparons ; nous préparons leurs ressources humaines à mieux appréhender la mentalité des partenaires et clients finaux. Cela peut se faire sous forme de coaching, de session de sensibilisation ou encore sous forme de missions de conduite du changement, par exemple, dans le cadre d'une acquisition internationale, au travers de workshops pour aider à l'intégration de l'entité acquise en faisant réfléchir le nouveau COMEX à la création de nouvelles valeurs ou au renforcement de valeurs existantes.

Nos produits interculturels sont un peu plus qu'une simple prestation de formation : ils sont éminemment opérationnels, et pas du tout théoriques. Leur contenu

se nourrit de nos expériences (à noter que mes collaborateurs et associés sont avec moi depuis plus de dix ans), et nous partageons des conseils pratiques pour la réussite à l'international de nos clients. Nos méthodes sont pratiques également : il s'agit d'approfondir l'identité du pays concerné bien entendu, mais nous allons plus loin. Nous mettons en œuvre des études de cas, des jeux de rôle, basés sur des scénarii que mes collaborateurs et moi avons vécus réellement. Nous créons des réflexes, nous partageons des bonnes pratiques et agissons sur la culture d'entreprise.

Nous utilisons en outre des outils de sensibilisation interculturels, modélisés et applicables à de nombreuses cultures. Tous nos formats d'intervention sont réalisables en présentiel ou à distance, au passage : le Covid n'a absolument pas eu raison de nos activités – il a même été un accélérateur, car la distance physique augmente le besoin de compréhension interculturelle.

Nous mettons aussi en œuvre des formations axées sur des cultures spécifiques (française, japonaise, européenne, asiatique...), destinées à des apprenants spécifiques (Européens, Japonais...), mais de plus en plus, des groupes globaux, de fait composés de cultures multiples, sont demandeurs d'ateliers multiculturels : dans ce cas, il ne s'agit plus d'approfondir des cultures données. Il s'agit de trouver un équilibre, un juste milieu au sein d'une équipe culturellement diversifiée, et de définir des bonnes pratiques propres à cette équipe. Il ne s'agit plus de se rapprocher de telle ou telle culture, mais bien de trouver un compromis viable entre les cultures japonaise, française, suédoise, russe, israélienne... par exemple. Et pour cela, nous utilisons nos outils, des clés interculturelles, modélisées, qui sont universelles, ou presque.

Nous avons travaillé avec la quasi-totalité du CAC40 et de nombreuses entreprises

européennes ou japonaises... Au vu du taux de réussite de nos formations (100 % en 2021), nos clients semblent satisfaits.

### Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui veut approcher le marché japonais ?

Tout d'abord la patience, malgré tout. Le Japon, en vingt ans, a énormément évolué, comme tous les pays : on communique plus facilement et il y a moins d'intermédiaires dans certains secteurs. Il y a aussi une plus grande ouverture aux innovations étrangères. Le Japon, face à la concurrence chinoise notamment, ne peut plus rester isolé, et doit innover. Ce défi ne peut être gagné qu'avec des partenaires étrangers. L'esprit d'archipel s'estompe, mais l'identité japonaise reste... très japonaise. Nous sommes face à une culture et un pays qui prônent la prudence, voire la sur-prudence – nous le voyons bien, avec la gestion du Covid. On ne peut pas griller les étapes, et la notion de Kaizen, qui signifie

« amélioration continue » en japonais, illustre parfaitement cet état d'esprit : on avance pas à pas, et on passe chaque jalon avec un sens accru de la validation. Je ne porte ici aucun jugement de valeur : aller très vite et prendre le risque d'échouer faute de préparation, ou sacrifier des gains réalisables à court terme pour consolider la base (et miser sur le long terme) ? Peu importe en réalité et tout dépend du projet. Mais au Japon, la culture professionnelle se situe dans la seconde catégorie.

Je citerais en outre trois traits culturels qui caractérisent les Japonais, à garder à l'esprit quand on appréhende le marché japonais. Le Genba : ce terme signifie « terrain » en japonais, et illustre clairement le schéma mental des Japonais. Nous sommes face à une culture relativement pauvre en capacité de conceptualisation (contrairement aux Français, justement), mais dotée d'une force incroyable quand il s'agit de creuser, maîtriser des détails, techniques ou autres, de préférence tangibles. Evitons les discours flous, les généralités, l'approximation. Le Japon, c'est avant tout la précision. Je ne parle même pas d'excellence : je parle du défaut zéro, de perfectionnisme poussé à l'extrême, d'absence de compromis quand il s'agit de qualité. Là encore, je ne porte aucun jugement de valeur : la sur-qualité peut être un frein, dans l'industrie par exemple. Mais au Japon, nous devons en tenir compte.

La gestion du temps : je ne vous apprend rien... Le Shinkansen part à l'heure, et à la seconde près. La ponctualité, une planification poussée et précise sont des éléments qui participent largement à l'assise de votre crédibilité au Japon. Une planification efficace crée la confiance et mobilise l'équipe. Il faut bien sûr une certaine agilité dans tout projet, mais tout est dans la communication : le seul fait d'être clair en amont, dans la logique d'un projet, sur l'immuabilité et la muabilité de certains jalons permet d'asseoir

## « Je citerais en outre trois traits culturels qui caractérisent les Japonais, à garder à l'esprit quand on appréhende le marché japonais : le Genba [...], la gestion du temps [...], et la communication, bien sûr »

votre crédibilité. Il faut à tout prix éviter les changements de dernière minute non annoncés, très fréquents en France. La communication, bien sûr : malgré une certaine occidentalisation des Japonais, ces dernières décennies, nous sommes face à des communicants indirects. Les nuances, l'harmonie, la maîtrise... tout cela a du sens, au Japon. Les attitudes superlatives « à l'américaine » n'inspirent pas confiance. L'humilité et le respect dans la communication, l'écoute active deviennent des qualités fondamentales. Avouons-le, pas uniquement au Japon, finalement...

### L'internationalisation de l'économie japonaise et l'innovation, particulièrement dynamique au Japon, ne font-elles pas évoluer ces traits culturels ?

Si nous parlons d'innovation ou de spécificités liées à l'écosystème des startups, il y a effectivement quelques nuances à préciser. Tout d'abord, malgré l'aspect formel de la culture professionnelle japonaise, il existe au Japon une certaine forme de pragmatisme. Pourquoi Toyota, malgré sa culture très conservatrice, très japonaise (et je le dis sans jugement de valeur), a su mettre en œuvre des technologies de rupture ? Parce que le groupe a su, à un moment donné de son histoire, créer un environnement et un système capables de fluidifier l'échange d'idées en interne, des dirigeants vers les opérateurs et l'inverse. Donc un environnement spécifique

qui abolissait en quelque sorte la lourdeur hiérarchique propre à toute entreprise japonaise. Un écosystème particulier au sein du groupe. On connaît la suite, et le succès de la Prius, qui est clairement un produit de rupture, pour moi.

J'ai aussi à l'esprit l'exemple d'un groupe français, qui a fait l'acquisition d'une entreprise sur place. Ce groupe, qui est dans le secteur agricole, a su mettre en place, parallèlement à l'organigramme existant, des comités qui impliquaient le siège français et la filiale japonaise. Ces comités fonctionnaient sous l'égide de sponsors, des membres du COMEX en réalité, et réunissaient des personnes, par site ou par unité, de différents niveaux hiérarchiques. Comités dédiés à la résolution de problèmes ou à l'optimisation, donc. Détail intéressant, au sein de ces comités, les niveaux hiérarchiques étaient abolis, et les décisions étaient adoptées collectivement. Ces comités constituaient donc des espaces d'échange libre et de création d'idées. Ce que je veux dire, c'est ceci : quand il le faut, les Japonais savent s'adapter.

Je souligne deux points, pour finir : il existe bel et bien au Japon un ou des écosystèmes dédiés à l'innovation libre, qui s'intègrent parfaitement dans le paysage économique japonais, sans être trustés, si j'ose dire, par les conglomérats classiques.

Le nombre croissant de licornes et de startups japonaises illustre bien cet état de fait. Je conseille aux startups françaises souhaitant appréhender le marché japonais de se renseigner en amont sur ces écosystèmes, par exemple la French Tech Tokyo ou d'autres communautés, qui peuvent servir de tremplin, ainsi que sur les programmes d'accélération, de plus en plus nombreux, dont peuvent bénéficier les entrepreneurs internationaux.

Le Japon est un marché de réseau, encore plus qu'en France. Les liens universitaires, l'ancienneté, les relations professionnelles qui se tissent au sein d'une même communauté – collectivités, entreprises, fédérations... – dans un pays où le turnover est encore assez faible, constituent un maillage solide. Et plus que jamais, dans le monde de l'innovation, où se croisent plusieurs types de parties prenantes, ces réseaux sont un moyen d'avancer rapidement, d'ouvrir des portes.

Et, ne l'oublions pas, le Japon, pays certes vieillissant mais encore capable de rebondir, compte sur l'innovation étrangère pour garder sa place de marché avant-gardiste.

[Propos recueillis par Isabelle Comtet]

## LE SECTEUR DE L'ANIMATION JAPONAISE RÉSISTE À LA TOURMENTE DU COVID-19

Le colossal marché de l'*anime* au Japon a doublé en moins de vingt ans. En 2019, les ventes sur le territoire et à l'étranger s'élevaient à 2,51 trillions de yens (environ 192 milliards d'euros), en hausse constante depuis dix ans. 2020 s'est révélée être une année atypique : si elle a connu un repli - certes modéré - de 3,5 %, à 2,43 trillions de yens (environ 184 milliards d'euros), le Covid-19 ayant entraîné une brutale réduction des activités économiques, elle reste la deuxième meilleure année de l'industrie depuis que l'AJA (Association of Japanese Animations) collecte ces données. De plus, le film d'animation « Demon Slayer », sorti en pleine pandémie, a rencontré un succès phénoménal, battant tous les records de recettes. Néanmoins, 2020 a vu pour la première fois le marché à l'international (1,24 trillion de yens, soit environ 95 milliards d'euros, en hausse de 3,2 % en un an) dépasser le marché domestique (1,19 trillion de yens, soit environ 91 milliards d'euros), en baisse de près de 10 %.

### Le rôle déterminant des plateformes de streaming dans la diffusion planétaire des *anime*

L'engouement international pour l'*anime* est croissant, encore renforcé avec la crise du Covid-19. Se détournant des salles de cinéma, des concerts et des conventions, les spectateurs se tournent vers le streaming, dont le principal corollaire est de permettre une diffusion mondiale extrêmement rapide des contenus et notamment des animations japonaises. A titre d'exemple, le film « Evangelion 3.0 », sorti en salles au Japon en 2012, a attendu plus de trois ans avant d'être disponible en vidéo aux Etats-Unis. Le dernier opus de cet *anime* est entré au catalogue d'Amazon Prime en plusieurs langues seulement quelques mois après sa sortie au Japon en 2021.

### Une industrie japonaise mal structurée

La crise du Covid-19 a aussi favorisé la digitalisation du métier d'animateur : jusque-là, les dessinateurs travaillaient en très grande partie sur papier, mais le travail à distance les a poussés à digitaliser leurs dessins, ce qui a facilité leur tâche et leur a permis aussi de s'installer loin de Tokyo, dans des villes où le coût de la vie est moins cher.

Cependant, des voix s'élèvent au Japon pour mettre en garde contre les travers du secteur. En effet, l'ensemble de l'industrie ne profite pas de la croissance de la demande. En bas de l'échelle se trouvent les animateurs aux salaires en dessous du seuil de pauvreté : selon JAniCA, l'association des créateurs d'animations japonaises, ils démarrent à 1,1 million de yens par an, soit environ 8 400 € (chiffres 2009, mais ils n'ont pas beaucoup évolué depuis), alors que le seuil de pauvreté s'est établi à 2,2 millions yens par an. Les animateurs ont des conditions de travail très difficiles au sein d'une industrie

impitoyable, loin de l'*anime* idéalisé. Beaucoup ne tiennent pas le rythme et quittent le métier, entraînant une pénurie dans le domaine et contraignant les studios à recourir à des freelances, passionnés d'animation mais tout aussi mal payés. Quand un budget est monté, les coûts sont maintenus au plus bas et les recettes ne sont partagées qu'entre le diffuseur (TV, cinéma), l'éventuel éditeur du manga dont est tiré l'animation, et les sociétés de jouets et produits dérivés. En clair, même pour un *anime* à grand succès, les animateurs ne sont pas mieux rémunérés. De nombreux studios sont en difficulté car les coûts ont augmenté plus vite que les budgets, la crise du Covid-19 ayant retardé les productions. Dans ce contexte, une augmentation des salaires des animateurs pourrait entraîner la faillite des studios aux budgets restreints. Pérenniser le secteur impliquerait une réforme structurelle et une meilleure répartition des bénéfices. Peu à peu, certains studios ont créé des formations spécifiques valorisantes et augmenter les salaires des animateurs pour une meilleure reconnaissance et une meilleure qualité des animations. C'est un investissement sur le long terme.

### Les perspectives

Les deux premiers marchés internationaux des animations japonaises sont les Etats-Unis et la Chine. Si le premier va probablement encore croître en 2022, sachant notamment que Disney+ a annoncé vouloir diffuser plus d'*anime* et que d'autres plateformes américaines telles que HBO Max, Apple TV+, vont suivre, la Chine demeure un marché difficile et instable, de par ses changements soudains de réglementation. Une solution serait de diversifier les débouchés vers l'Europe et l'Asie du Sud-Est, d'autant que parallèlement la Chine, la Corée du Sud et Taiwan créent de plus en plus d'animations pour concurrencer le Japon, en difficulté face à la demande croissante. Le pays pourrait perdre son monopole à moyen terme s'il ne réforme pas son industrie.

Les professionnels du secteur restent optimistes pour 2022 car les événements devant un public devraient faire leur retour et que des sorties de films d'animations très attendus sont aussi annoncées, comme par exemple, à l'automne, « Susume no Tajimari » le prochain film de Makoto Shinkai, le réalisateur de « Your name ».

[Caroline Artus]

SOURCES : « Streaming heavyweights made big moves into the world of anime in 2021 » par Matt Schley, Japan Times, 17 décembre 2021 (<https://www.japantimes.co.jp/culture/2021/12/17/films/streaming-anime/>)

« The push to go digital opens new doors for anime » par Matt Schley, Japan Times, 20 janvier 2022 (<https://www.japantimes.co.jp/culture/2022/01/20/films/digital-push-anime/>)

## L'art de voyager durable au Japon

Envisager un voyage au Japon, c'est d'abord rêver de vivre une expérience inoubliable, mais pour qu'elle reste unique, elle doit s'inscrire dans l'avenir et prendre en compte son impact sur le milieu. Avec sa nouvelle brochure, le JNTO (Office national du tourisme japonais) vous dévoile les mille et une manières de rendre durable votre séjour japonais, du train au séjour à la ferme, de l'éco-randonnée à la gastronomie locale, selon vos itinéraires et vos envies avec, outre des informations pratiques, des clés culturelles indissociables d'un voyage durable au pays du Soleil-Levant. La brochure est téléchargeable sur le site internet. Une version papier est également disponible sur demande auprès du JNTO pour une meilleure lecture.

Par ailleurs, une nouvelle rubrique « Voyager durable au Japon » répertoriant le contenu de la brochure, un lexique avec des expressions éco-utiles ou des articles axés sur le tourisme durable est dorénavant en ligne. Ainsi, les visiteurs pourront désormais préparer un voyage inscrit dans une démarche responsable et plus



conforme à leurs aspirations. Parce que le plus beau des voyages, c'est celui qui ne laisse pas d'empreintes.



Le bureau de Paris de JNTO s'est aussi rapproché des Guides Tao, la première maison d'édition « engagée pour un tourisme positif, authentique, éthique et écologique ». Ce partenariat a permis la création du « Guide Tao Japon » qui apporte aux voyageurs des solutions concrètes pour découvrir le pays avec un impact positif. Structuré en six grandes parties, ce guide dévoile 364 adresses éthiques et écologiques adaptées à tous les budgets, des articles culturels sur le Japon, des informations pratiques pour préparer son voyage, ainsi que des articles et conseils pour organiser un voyage durable. Des QR codes donnent accès à des cartes interactives *online* sur lesquelles sont positionnées toutes les adresses mentionnées. Le guide, en vente sur le site officiel des Guides Tao, est également disponible en librairie et proposé sur l'application mobile « Guides Tao éthiques et écolos ».

+ D'INFOS : <https://www.japan.travel/fr/fr/voyager-durable/>  
CONTACT : JNTO ([pariso1@jnto.go.jp](mailto:pariso1@jnto.go.jp))

7

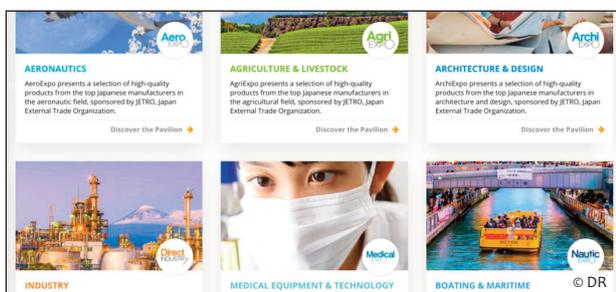
## Nouveaux exposants sur VirtualExpo

Afin d'améliorer son soutien aux entreprises japonaises, Jetro s'est engagé dans une accélération de la digitalisation de ses activités. En 2020, au cœur de la crise du Covid-19, un partenariat a ainsi été noué avec VirtualExpo, acteur majeur dans le

domaine des salons en ligne. Avec le récent renouvellement de ce partenariat, les six places de marché de Virtual Expo exposent actuellement plus de quatre-vingt-dix stands japonais, leur donnant l'opportunité de développer et d'intensifier leurs relations commerciales avec des acheteurs potentiels en France et sur les marchés européens et mondiaux.

Les exposants japonais sont majoritairement présents sur Direct Industry (54 exposants), qui couvre les industries manufacturières, devant les technologies médicales (19 exposants sur Medical Expo), l'architecture (Archi Expo) et enfin les secteurs agricoles, nautiques et aéronautiques. [I. C.]

DÉCOUVRIR LES 6 MARKETPLACES : <https://www.virtual-expo.com/japan-pavilion/>



Directeur de la publication : *leaki Takeda*. Rédacteur en chef : *Yoshihiko Kanai*. Rédaction/publication : *Isabelle Comtet* ([isabelle\\_comtet@jetro.go.jp](mailto:isabelle_comtet@jetro.go.jp)). Les articles expriment les opinions des rédacteurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de Jetro. Dépôt légal : 1<sup>er</sup> trimestre 2022. N° ISSN : 1254-6666. Publication **Jetro Paris - Organisation japonaise du commerce extérieur** 27, rue de Berri 75008 Paris. Tél. : 01 42 61 27 27. E-mail : [info-prs@jetro.go.jp](mailto:info-prs@jetro.go.jp) Internet : <https://www.jetro.go.jp/france> - Toute reproduction totale ou partielle des articles en vue de leur publication ou de leur diffusion par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, même à titre gratuit, est strictement interdite sans autorisation écrite préalable.