

Commandé par  QUÉBEC



7 novembre 2019

Les industries créatives numériques au Japon

Rapport d'étude de marché

Auteurs

Maurice Jones

Hanae Tamura

Mise en page

Maurice Jones

Merryl B. Lavoie

Avis de non-responsabilité

Les droits d'auteur de ce document appartiennent à l'auteur. Tout le contenu de ce document, y compris, mais sans s'y limiter, les images fixes, les textes, les œuvres picturales, les conceptions graphiques et les logos, est la propriété de l'auteur, sauf indication contraire. Ce document ne peut être reproduit ou réimprimé sur quelque support que ce soit, en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit, sans autorisation préalable de l'auteur. Bien que l'auteur s'efforce d'assurer l'exactitude des informations contenues dans ce document, il n'assume aucune responsabilité quant aux pertes découlant des informations contenues dans ce document.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
1. INTRODUCTION.....	3
2. MARCHÉ CIBLE : LE JAPON DANS UN CONTEXTE MONDIAL	4
3. DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET ÉCONOMIQUE.....	5
4. LES INDUSTRIES CRÉATIVES NUMÉRIQUES AU JAPON	9
5. PERSPECTIVES DU MARCHÉ JAPONAIS.....	13
5.1. Projets dans les secteurs des applications et de l'expression créatives	14
5.2. Projets de technologie créative	21
6. CONSEILS PRATIQUES	21
6.1. Obstacles et exigences	22
6.2. Formes d'entrée sur le marché	24
6.3. Taxation.....	26
6.4. Ressources humaines.....	26
7. CONCLUSION	28
8. ANNEXE : RÉFÉRENCES	30
9. ANNEXE : LISTE DE CONTACTS.....	32

1. INTRODUCTION

Le Japon est considéré comme l'un des premiers marchés mondiaux en matière de développement et de déploiement de nouvelles technologies, qu'il s'agisse de l'intelligence artificielle (IA), de la réalité virtuelle (RV), augmentée (RA) et mixte (XR), de la robotique, de la chaîne de blocs (blockchain) ou de la 5G. Cette forte affinité avec les nouvelles technologies numériques a un impact considérable sur une diversité d'industries. C'est le cas pour ce qu'on désigne comme les industries créatives.

Ce rapport de marché a pour objectif de montrer l'influence des technologies numériques sur les industries dites créatives en examinant de quelle façon elles ont complètement transformé certains secteurs de ces industries, créé des secteurs entièrement nouveaux et fait renaître certaines opportunités, tout en en faisant émerger des nouvelles.

Il y a une grande diversité de définitions pour ce qui constitue les industries créatives, parfois aussi appelées industries culturelles. Une confusion règne à ce sujet. Pour cette étude, nous avons choisi d'utiliser la définition du DCMS¹ : « toute industrie qui a pour origine la créativité individuelle, l'habileté et le talent et qui a le potentiel de produire de la richesse et de l'emploi à travers la création et l'exploitation de la propriété intellectuelle. » (DCMS 2001). Dans cette définition, les industries créatives comprennent les secteurs suivants : publicité, architecture, art et antiquités, artisanat, design, mode design, cinéma et vidéo, logiciels de loisirs interactifs, musique, arts du spectacle, édition, logiciels et services informatiques, télévision et radio (DCMS 2001).

Pour les fins de cette étude, notre définition des industries créatives numériques englobe les domaines pour lesquels les moyens de création, de distribution et/ou de consommation sont caractérisés par l'utilisation des technologies numériques. Cela exclut spécifiquement des secteurs comme l'architecture, qui, malgré la mobilisation des outils de planification numériques, mettent en œuvre des moyens physiques pour le processus de création proprement dit, la distribution et la consommation. Cette définition exclut également les arts et métiers traditionnels, les antiquités, la mode et l'édition.

Finalement, nous séparons les industries créatives numériques en trois niveaux. Le premier niveau est appelé application créative. Il englobe des secteurs de services tels que la publicité, le marketing et les ventes. Le deuxième niveau est celui de l'expression créative, et inclut les arts, les arts visuels et du spectacle, la musique, la vidéo, le cinéma, la télévision et la radio. Le troisième niveau est la technologie créative, qui désigne le développement et du déploiement des logiciels créatifs et des médias numériques (WDC 2009).

¹ Le ministère de la Culture, des médias et du sport du Royaume-Uni

Les industries créatives numériques au Japon

Ce rapport est structuré ainsi : en introduction, un aperçu général du marché japonais dans un contexte mondial et la description de développements sociétaux et socio-économiques récents. Ensuite, les chapitres 2, 3 et 4 présentent ensuite une analyse de l'état actuel des industries créatives numériques au Japon, en mettant l'accent sur les tendances récentes du marché et l'impact des nouvelles technologies. Dans le chapitre 5, nous décrivons des stratégies et des processus concrets utilisés par les industries créatives numériques lorsqu'il s'agit de développer des projets. En conclusion, le chapitre 6 fournit des conseils pratiques pour entrer sur le marché japonais et fournit une introduction brève, mais complète, aux industries créatives numériques nippones.

2. MARCHÉ CIBLE : LE JAPON DANS UN CONTEXTE MONDIAL

Le Japon est un pays insulaire situé à l'est de la péninsule coréenne dans le Pacifique Nord. Son territoire comprend les quatre îles principales : Honshu avec Tokyo, Kyushu au sud, Shikoku, et l'île du nord de Hokkaido, ainsi qu'environ 6 000 îles de petite et moyenne taille. L'isolement géographique de l'archipel japonais a eu une incidence importante sur le développement du Japon en tant que nation.

Par ailleurs, et ce n'est pas anodin, 91,7% de la population japonaise vit dans des zones urbaines, et le tiers de la population japonaise (environ 37 468 millions de personnes) réside dans la région métropolitaine de Tokyo, au Kanto. La métropole est la capitale politique et financière du Japon.

Le paysage économique nippon se caractérise par un dualisme entre les deux grands réseaux d'affaires. Il y a, d'une part, les Keiretsu, généralement constitués de groupes de sociétés qui entretiennent divers liens d'actionnariat entre elles, et qui sont organisés autour d'une grande institution bancaire, et, d'autre part, de petites et moyennes entreprises. Le système Keiretsu est relativement trop rigide pour s'adapter à l'évolution des marchés dans le contexte de la mondialisation, et l'un des principaux objectifs de « l'Abenomics » – la politique économique du premier ministre du Japon, Shinzo Abe – a été de démanteler ces structures d'entreprise traditionnelles.

Bien que la croissance économique du pays ait ralenti ces dernières années, le Japon demeure la troisième puissance économique mondiale en raison de l'importance qu'il accorde aux secteurs de haute technologie et d'avenir, comme la robotique et l'intelligence artificielle, qui offrent de grandes possibilités d'innovation. En outre, ce pays dispose d'un capital humain très instruit et d'une population au pouvoir d'achat individuel élevé. Les produits japonais sont réputés dans le monde entier pour leur grande qualité, contribuant à l'orientation de ses activités commerciales sur l'exportation de ses produits à valeur ajoutée (AHK

Les industries créatives numériques au Japon

Japan 2013).

Si ce marché présente des caractéristiques propres à son contexte culturel et sociétal, il est aussi l'un des plus faciles à pénétrer, particulièrement en Asie, parce que les règles et processus d'entrée sont très clairement définis au sein d'un environnement économique et politique stable. Ces dernières années, le gouvernement et l'industrie ont également déployé de grands efforts pour internationaliser le milieu commercial japonais afin de rendre le marché plus attrayant pour les entreprises étrangères. L'Organisation japonaise du commerce extérieur (JETRO) a été à l'avant-garde de ces efforts avec des initiatives telles que Invest Japan².

3. DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET ÉCONOMIQUE

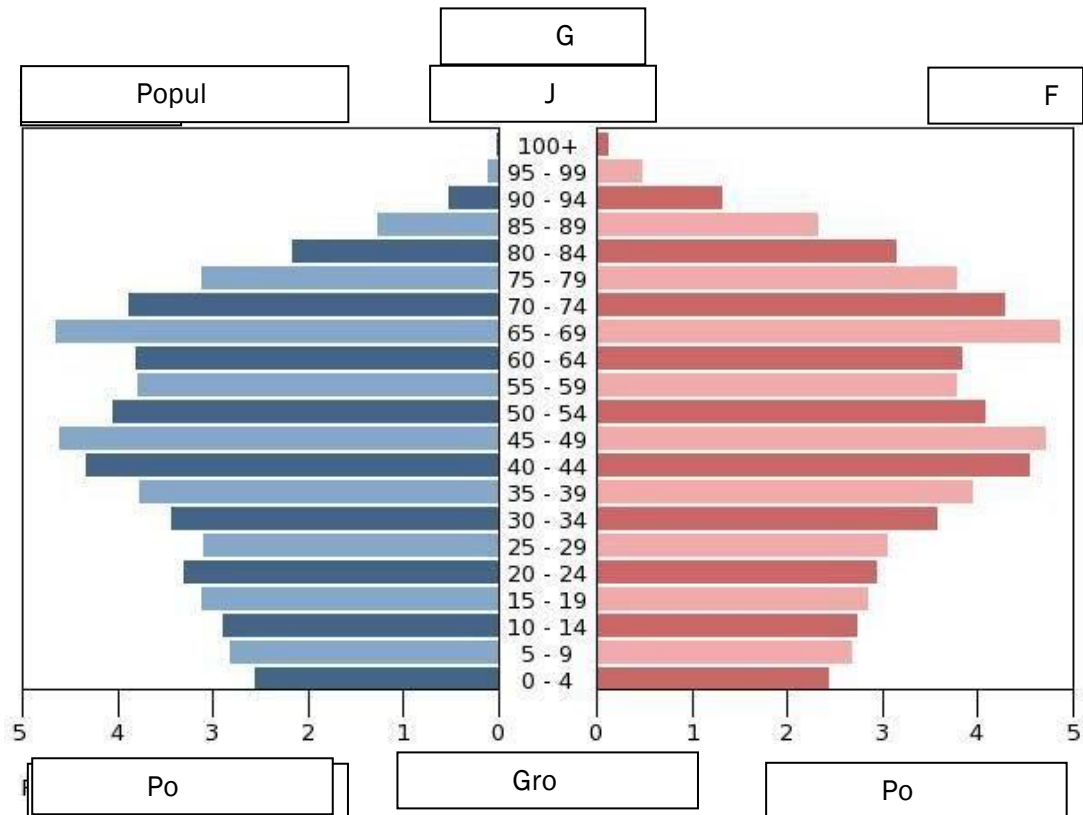
Le Japon est confronté aux sérieuses conséquences du vieillissement de sa population. Environ 40 % de la population japonaise est âgée de 55 ans et plus, avec un âge médian de 47,7 ans. En outre, avec un taux de natalité de 1,42 enfant par femme, le Japon se classe au 209^e rang mondial sur 224, ce qui entraîne un déclin démographique annuel de -0,24% (CIA 2019). Le vieillissement de la population et le déclin de la natalité ont un impact majeur sur l'environnement commercial, et les industries créatives n'y échappent pas. Certes, l'économie des seniors présente de nouveaux défis, mais aussi de nouvelles opportunités.

Contrairement à ce qui se passe dans de nombreux pays occidentaux, il n'y a pas de consensus sur le fait que l'immigration est une solution potentielle pour cet enjeu démographique. Il s'agit donc d'une société homogène avec une population constituée à 98,1% de personnes nées au Japon et le 0,9% restant de personnes originaires de Chine (0,5%), de Corée (0,4%) et d'autres pays (0,1%) (CIA 2019). Ces dernières années, une pénurie aiguë de main-d'œuvre ouvrière a entraîné l'implantation de quelques politiques visant à encourager l'immigration de travailleurs étrangers, mais les effets sont lents à se faire sentir.

Tableau 1: Répartition de la population japonaise par âge et par sexe (CIA 2019)

² <https://www.jetro.go.jp/fr/invest/whoweare.html>

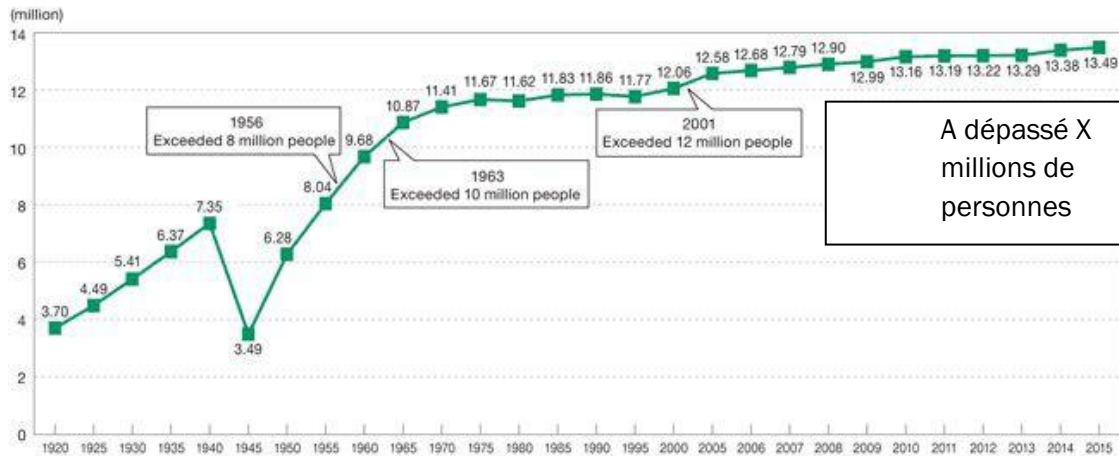
Les industries créatives numériques au Japon



Si la population totale du Japon est en déclin, celle de Tokyo est en augmentation et est également beaucoup plus jeune que celle du reste du pays (TMG 2017). Cela s'explique par une tendance générale à l'exode des jeunes de la campagne vers les zones urbaines et, principalement, la région métropolitaine de Tokyo, et ce, pour leurs études et le travail.

Les industries créatives numériques au Japon

Tableau 2: Croissance de la population de Tokyo (TMG 2017)



La population japonaise est composée d'une classe moyenne homogène, et le PIB moyen par habitant est de 42 900 dollars US (CIA 2017). Ces caractéristiques sont directement reliées à la présence d'une main-d'œuvre très instruite – environ 30% de la population est titulaire d'un diplôme d'études supérieur selon l'Institut national de recherche sur la population et la sécurité sociale (IPSS 2017³). Malgré ce niveau d'éducation élevé, la maîtrise des langues étrangères reste faible. L'organisation suisse EF Education First (2018) place le pays en 49^e position (sur 88) dans son classement des pays selon les compétences en anglais de la population. D'ailleurs, un très petit nombre (seulement 1%) d'étudiants japonais du niveau tertiaire étudient à l'étranger (OCDE 2014).

³ <http://www.ipss.go.jp/index-e.asp>

Les industries créatives numériques au Japon

Le Japon se classe 110e parmi 149 pays développés dans le rapport 2018 sur les inégalités entre les hommes et les femmes du Forum économique mondial⁴. Ce classement est principalement dû à la rémunération : avec un écart salarial entre les deux sexes de 24,5 %, le Japon se positionne à l'avant-dernier rang parmi les pays de l'OCDE (Yamaguchi 2019, 27-29).

Pour résumer, le vieillissement et le déclin démographiques du Japon posent de nombreux défis. Cela dit, il y a plusieurs façons de les relever : l'intégration adéquate des femmes dans la population active, l'implantation de mesures favorisant l'immigration et le développement de l'économie des seniors représentent autant de possibilités inexploitées pour le développement et la croissance de ce marché.

⁴ The Global Gender Gap Report 2018. <https://fr.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018>

4. LES INDUSTRIES CRÉATIVES NUMÉRIQUES AU JAPON

Avec un taux d'urbanisation de 91,7% et près de 70% de l'économie centrée sur les services, les industries culturelles et créatives jouent un rôle essentiel non seulement pour rendre l'environnement citoyen plus vivable, mais aussi comme moteur et employeur des économies urbaines. La politique Vision de Tokyo pour les arts et la culture⁵ définie par le gouvernement métropolitain de la capitale nationale identifie, entre autres éléments, l'importance du secteur culturel et créatif pour offrir de nouvelles occasions d'affaires aux talents jeunes et émergents, promouvoir les arts et la culture comme un outil de diplomatie amicale, « tirer parti du pouvoir des arts et de la culture pour s'attaquer aux défis sociaux et urbains » et « développer les industries créatives et générer des innovations grâce à la fusion de la haute technologie avec les arts et la culture » (TMG 2015). Le dernier point, en particulier, souligne très clairement la valeur que les pouvoirs publics de la ville accordent à la fusion entre la haute technologie et le secteur culturel, ce qui démontre la reconnaissance de la portée des industries créatives numériques pour le développement de la société.

En ce qui concerne les statistiques récentes en termes de développement des industries créatives japonaises, on note un déclin général tant des ventes que des employés dans le secteur des applications créatives et celui de l'expression créative (sauf pour les secteurs de la télévision et de la radio, qui sont restés relativement stables au cours des années) et une augmentation exponentielle dans le secteur des technologies créatives, notamment dans les services logiciels et informatiques.

⁵ <http://www.seikatubunka.metro.tokyo.jp/en/vision.html>

Les industries créatives numériques au Japon

Ventes des industries créatives numériques (Kakiuchi et Takeuchi 2014, METI 2012, 2018) (en milliards de yens)⁶

		1999	2004	2011	TAUX DE CROISSANCE
APPLICATIONS CRÉATIVES	<i>PUBLICITÉ</i>	10 190	8 986	7 328	-28,1%
EXPRESSION CRÉATIVE	<i>ART (INCLUANT LES ARTS VISUELS)</i>	11	7	4	-63,6%
	<i>ARTS DE LA SCÈNE</i>	916	764	744	-18,8%
	<i>MUSIQUE ET VIDÉO</i>	885	917	724	-18,2%
	<i>FILM</i>	1 807	860	1 007	-44,3%
	<i>TV ET RADIO</i>	3 436	3 136	4 027	17,2%
TECHNOLOGIE CRÉATIVE	<i>LOGICIELS ET SERVICES INFORMATIQUES</i>	10 334	12 936	17 197	66,4%

⁶ En raison de modifications aux catégories dans l'Enquête de base sur les structures et activités des entreprises japonaises, le tableau se termine en 2011. L'analyse la plus récente publiée en 2017 confirme la poursuite des tendances décrites.
https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/result-2/h30kakuho/excel/h30_fuhyo-all.xls

Les industries créatives numériques au Japon

Ces statistiques de ventes fournies par le METI démontrent très clairement que la numérisation, le développement et la mise en œuvre des nouvelles technologies ont eu un impact majeur sur les industries créatives. En plus de la diminution des ventes, on peut attribuer le déclin des emplois dans les secteurs des applications créatives et de l'expression créative aux nouvelles technologies qui ont contribué à transformer ou remplacer des emplois traditionnels. La stabilité relative de la télévision et de la radio peut s'expliquer par la présence encore très forte de la télévision et de la radio traditionnelles. La production et la distribution télévisuelle et radiophonique sont numérisées depuis longtemps, mais les modes de consommation classiques sont demeurés largement intacts. Le Japon a tardé à adopter les services de diffusion en ligne comme Netflix ou Amazon Prime, mais leur pénétration a explosé depuis quelques années. Il est encore trop tôt pour savoir comment ces développements affecteront les secteurs de la télévision et de la radio traditionnelles.

Ces résultats quantitatifs correspondent aux témoignages des professionnels d'expérience que nous avons rencontrés dans l'industrie. Les résultats qualitatifs suggèrent que le marché japonais s'est préoccupé, au cours des deux dernières décennies, de développer des produits technologiques fonctionnels, qui ont ainsi pu bénéficier d'un investissement important de la part des grands acteurs commerciaux et des pouvoirs publics. Sur le plan technologique, le Japon est l'un des pays les plus avancés au monde. Cet accent mis sur l'innovation technologique a fait en sorte que les secteurs des applications créatives et de l'expression créative n'ont pas fait l'objet d'autant d'attention. Il y a eu très peu de développement de contenu de qualité en dehors des anime et des mangas – les champions de l'exportation de contenus japonais –, ce qui se reflète aussi bien dans les statistiques que dans les témoignages. Les industries créatives numériques japonaises sont donc aux prises avec un paradoxe : les produits de haute technologie sont largement disponibles et certainement avancés, mais nombre de ces technologies ne disposent pas d'un contenu pour mettre en valeur leurs véritables capacités. De même, il y a un large éventail d'entreprises qui s'adaptent techniquement pour créer du contenu avec ces nouvelles technologies, mais qui n'ont pas ni l'apport créatif, ni les capacités et le capital humain nécessaires pour vraiment appliquer leurs compétences à ces territoires inexplorés.

Dans son témoignage, le directeur de la création d'une des principales agences de publicité japonaises affirme que l'industrie souffre d'une insuffisance de produits dépassant la simple fonction, c'est-à-dire, basés sur une approche de design thinking, développés pour faire vivre des expériences et qui procurent des expériences personnalisées à chaque consommateur. En raison de la croissance de la numérisation et de la « donnification » de la société, le virage vers des expériences personnalisées est une tendance mondiale. Pour les industries créatives numériques japonaises, s'adapter à cette tendance, non pas sur le plan technologique, mais sur le plan de l'expérience client, représente un défi énorme. Par exemple, la maîtrise et la mise en œuvre de stratégies de marketing numérique sont un développement récent au Japon, grâce, dans bien des cas, à des experts étrangers embauchés par des agences spécialisées. Cette situation s'applique au marché intérieur, mais également au marché de l'exportation de productions

Les industries créatives numériques au Japon

créatives de fabrication japonaise qui iraient au-delà du manga et de l'anime. Les initiatives mises en place par le gouvernement japonais afin d'élargir la production et l'exportation de produits culturels nippons, comme Cool Japan⁷ par exemple, ont connu un succès limité. Malgré ces initiatives, l'industrie tend à retomber dans ses vieilles habitudes et à se concentrer uniquement sur la promotion de certains secteurs populaires tels que les mangas, les anime, les jeux vidéo et l'artisanat traditionnel japonais (Kakiuchi et Takeuchi 2014).

Même si le Japon joue certainement un rôle de premier plan dans certains secteurs de la production de contenu, la production créative est sans doute plus importante et plus diversifiée ailleurs dans le monde. Cela offre un large éventail de possibilités créatives pour les entreprises étrangères désirant entrer sur le marché japonais avec un contenu et des expériences originales. Ceux-ci sont décrits dans les chapitres suivants.

⁷ https://fr.wikipedia.org/wiki/Cool_Japan

Les industries créatives numériques au Japon

Étude de cas : le marché de la réalité mixte (XR) au Japon

Playstation VR, les développeurs de jeux Bandai Namco Entertainment, Nintendo, Sega et Square Enix ont fortement investi dans le développement de jeux en réalité mixte. Ces jeux sont offerts tant au grand public qu'à des entreprises commerciales. On retrouve un peu partout au Japon des arcades XR – par exemple l'ancienne zone VR de Shinjuku gérée par Bandai Namco avec la participation de Square Enix ou la zone SEGA VR à Akihabara – qui sont représentatives de ce type d'efforts⁸. Pour le consommateur en général, la réalité mixte est presque exclusivement associée aux jeux vidéo et moins à d'autres formes d'expériences telles que la narration immersive ou les pratiques artistiques.

Il y a eu peu de nouvelles approches visant à appliquer les technologies de réalité mixte à une forme de divertissement qui irait au-delà du jeu vidéo. Des sociétés comme Avex Entertainment ont connu du succès avec des contenus RV expérientiels, par exemple le vidéoclip interactif du boys band NINE⁹. D'autres essais ont attiré l'attention : la chaîne de diffusion sportive J-Sports Japan et sa plateforme de RV, l'expérience manga "Tales of Wedding Rings VR" de Square Enix ou les montagnes russes Final Fantasy VR de Universal Studios Japan¹⁰. Un autre secteur qui a connu une bonne croissance est le phénomène du Youtuber virtuel, qui présente des Youtubers réguliers sous la forme d'avatars virtuels afin d'établir une interaction plus directe avec leur public¹¹.

Dans l'ensemble, le potentiel du marché de la réalité mixte, en particulier du côté des secteurs des applications créatives et de l'expression créative, reste largement inexploité. Les efforts décrits précédemment ne sont que des expériences, pas le fait d'une stratégie sérieuse de développement de projets de contenus et d'expériences qui iraient au-delà du secteur reconnu des jeux vidéo. Cette approche étroite offre aux entreprises étrangères une occasion unique de proposer au marché japonais un contenu et des expériences innovateurs et non traditionnels en matière de réalité mixte. Ce développement du marché de la réalité mixte est un exemple patent des tendances du marché japonais et de l'absence de contenu innovant.

5. PERSPECTIVES DU MARCHÉ JAPONAIS

À partir de notre analyse des tendances actuelles dans le marché des industries créatives numériques au Japon et en s'appuyant sur les témoignages recueillis auprès de représentants reconnus de l'industrie, on peut dégager un éventail concret d'occasions d'affaires. C'est particulièrement vrai pour les secteurs de

⁸ <https://vrzone-pic.com/shinjuku/en/>

⁹ <https://avexnet.jp/news/detail.php?id=1001376>

¹⁰ <https://www.jsports.co.jp/vr/>

https://www.oculus.com/blog/manga-goes-virtual- Tales-of-wedding-rings-vr-available-now-on-rift/?local_e=en_US

<https://usjcapture.com/cooljapan/ffxr.html>

¹¹ <https://www.japantimes.co.jp/news/2018/07/17/national/japans-latest-big-thing-virtual-youtubers/>

Les industries créatives numériques au Japon

l'application créative et de l'expression créative, pour lesquels les entreprises étrangères ont la capacité de fournir un contenu et des produits très innovants, de même que des démarches intéressantes, qui ne sont peut-être pas encore présents sur le marché japonais.

Le marché japonais est saturé dans le secteur de la technologie créative, en particulier en ce qui concerne les technologies nouvelles et émergentes comme la réalité mixte, l'intelligence artificielle et la robotique. La concurrence dans ce secteur est très féroce en raison de la forte représentation des concurrents locaux et de la présence locale de grandes entreprises internationales qui proviennent majoritairement de la Silicon Valley. En conséquence, les exigences en matière d'originalité du produit offert et de sa qualité dépassent la plupart des normes, étant donné que le marché japonais tend à favoriser les produits locaux par rapport aux nouveaux produits étrangers quand aucun argument de vente unique et clair n'est évident. Compte tenu de cette situation, le chapitre suivant se concentrera plus particulièrement sur les secteurs de l'application créative et de l'expression créative, qui sont les secteurs les plus prometteurs.

5.1. Projets dans les secteurs des applications et de l'expression créatives

Les secteurs de l'application créative et de l'expression créative sont étroitement liés au Japon. Les projets axés sur l'expression créative peuvent souvent servir d'application créative, et l'inverse est aussi vrai. La frontière entre le commerce et les arts s'estompe souvent. Lorsqu'il s'agit de développer des projets dans les domaines de l'application et de l'expression créatives, trois options se présentent : les projets gérés par le gouvernement, généralement dans le cadre d'efforts plus importants de reconstruction et de revitalisation sociale et allant de l'application créative à l'expression créative ; les projets commerciaux, qui sont davantage axés sur l'application créative ; et enfin les projets indépendants, habituellement davantage situés au bout du spectre de l'expression créative. Les paragraphes suivants décrivent la structure générale de chacun de ces types de projets, les acteurs clés pertinents, le déroulement habituel du travail au sein d'un projet et les pratiques exemplaires. Ce chapitre est accompagné d'une étude de cas donnant un aperçu concret d'un projet.

Les industries créatives numériques au Japon

5.1.1. Les projets gérés par le gouvernement

Les projets gérés par le gouvernement sont généralement de plus grande envergure et sont initiés par des gouvernements municipaux – tels que les villes de Shibuya, Yokohama ou Chiba –, des gouvernements préfectoraux – comme la préfecture de Kanagawa ou la préfecture de Saitama – ou des organismes gouvernementaux nationaux – comme l'Agence des affaires culturelles ou le Ministère de l'éducation, de la culture, des sports, des sciences et des technologies. Plusieurs projets récents s'inscrivent dans le cadre d'un programme plus vaste de revitalisation de certaines régions ou sont liés à des événements majeurs comme la Coupe du monde de rugby 2019 ou les Jeux olympiques de Tokyo de 2020.

Parmi les exemples récents de ce type de projets, on peut citer la revitalisation de la zone Inage Seaside Park dans la préfecture de Chiba en aire récréative pour les Tokyoïtes qui veulent fuir la métropole (voir étude de cas ci-dessous)¹². Sur le plan national, il y a le « Japan Media Arts Distributed Museum », « une exposition sur les arts médiatiques inspirée des artefacts culturels régionaux mettant en valeur les charmes de la culture japonaise, qui sera présentée dans environ dix aéroports japonais », notamment au Tokyo Haneda Airport. Ce projet a été initié par l'Agence pour les Affaires Culturelles (Bunkacho) et vise à accueillir le flot de visiteurs attendus dans le sillage des Jeux Olympiques de Tokyo de 2020 avec des expériences transcendantes mariant la haute technologie et la culture¹³.

Tel que mentionné, il s'agit de projets de grande envergure et qui jouissent d'un énorme prestige. En contrepartie, ils dégagent généralement de faibles marges de profits en raison des règles strictes concernant comment et pourquoi l'argent des contribuables peut être dépensé pour ce type d'œuvres. Par ailleurs, les autorités municipales, préfectorales ou nationales sont tenues de publier des appels d'offres ouverts à l'intention des entreprises afin qu'elles présentent individuellement des concepts et des plans de mise en œuvre. La portée des œuvres finit par restreindre la participation aux grands acteurs, comme les géants de la publicité Dentsu ou Hakuhodo, le géant de l'événementiel Kyodo Tokyo, ou des agences de création spécialisées comme Frontier International, les seuls en mesure de présenter des soumissions. Par conséquent, il peut être difficile pour les petits acteurs d'accéder directement à ces projets.

Cela dit, les grands acteurs ont tendance à externaliser une grande partie de la charge de travail de ces projets à de plus petites entreprises et studios de création, qui peuvent répondre plus efficacement à des besoins précis du projet. Il est conseillé de développer des relations étroites avec ce type d'entreprises, si on désire participer à des projets gérés par le gouvernement.

Par ailleurs, la participation d'un large éventail de parties prenantes à des projets gérés par le gouvernement comporte son lot de difficultés, en particulier lorsqu'il s'agit de conjuguer les attentes et les objectifs des diverses parties prenantes avec les contraintes budgétaires et temporelles.

¹² <https://sunsetbeachpark.jp/>

¹³ <https://jmadm.jp/en/>

Les industries créatives numériques au Japon

De manière générale, il est relativement simple d'avoir accès aux grands acteurs de l'industrie et de développer des relations avec eux parce qu'ils dépendent de la flexibilité et de la créativité des petits studios pour réaliser les œuvres qu'ils proposent. Il existe une vaste gamme d'événements de réseautage interentreprises au Japon, souvent organisés par des bureaux de commerce extérieur comme la Chambre de commerce du Canada au Japon, de grandes foires commerciales comme la Digital Content Expo et des associations industrielles comme la Digital Content Association of Japan, qui donnent toutes accès aux réseaux industriels¹⁴.

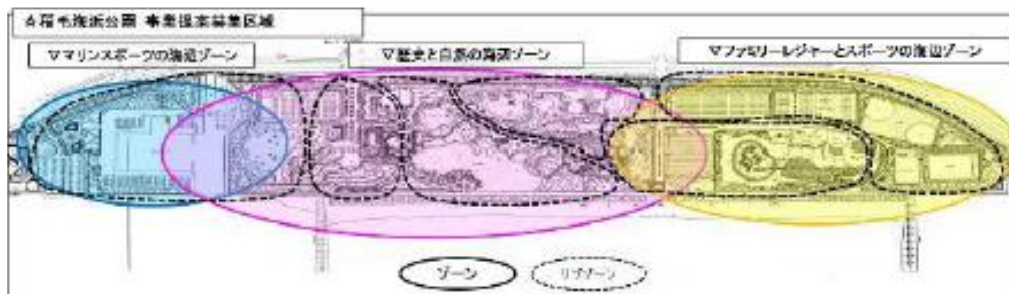
¹⁴ Voir la liste des personnes-ressources en annexe pour un aperçu des principaux intervenants.

Les industries créatives numériques au Japon

Étude de cas : Inage Seaside Park

La plage Inage Seaside Park est une aire récréative au bord de l'océan d'environ 3 km de long et couvrant une superficie d'environ 83 hectares. Cette aire est située à l'est de la baie de Tokyo dans la préfecture de Chiba. Il faut environ une heure en train ou en voiture pour s'y rendre depuis le centre de Tokyo. Inage Seaside Park abrite la première plage artificielle du Japon, qui a ouvert ses portes en 1977, ainsi qu'une variété d'autres installations récréatives comme des piscines et le Media Flower Museum¹⁵.

En raison du vieillissement des installations, la ville de Chiba, qui administre la zone de la plage Inage Sunset, a publié en avril 2017 un appel d'offres ouvert pour sa revitalisation. L'entreprise World Park KK, spécialiste de la revitalisation d'espaces de loisirs en milieu urbain, a été sélectionnée parmi sept soumissions pour superviser le réaménagement général du parc balnéaire¹⁶. Le World Park KK a donc été rejoint par un consortium de sociétés et d'organisations affiliées comprenant Focus Capital, une société d'investissement japonaise, Frontier International KK, chargée du développement créatif détaillé, la Japan Running Association, qui est un acteur local clé, et Create Value Corporation, chargée de la reconstruction effective du quartier maritime.



Inage Seaside Park est composé de trois zones : les sports nautiques (en bleu), histoire et nature (en rose) et la zone familiale pour les loisirs et les sports (en jaune). Frontier International KK a recruté plusieurs entreprises pour développer ces différentes zones afin d'offrir une variété de contenus et d'activités, y compris des sports aquatiques, des restaurants, des magasins, des expériences, des installations interactives et autres.

Ce projet est un exemple typique du déroulement des grands projets gouvernementaux au Japon. Comme dans d'autres pays, le gouvernement lance un appel d'offres ouvert, qu'une grande agence ou entreprise remporte – dans ce cas-ci World Park KK – et une autre entreprise, Frontier International KK, une des principales agences de création japonaise, a hérité des aspects créatifs du projet. Frontier International KK a ensuite sous-traité à son tour une variété de studios de création, mais aussi toutes sortes de fournisseurs de services pour la réalisation de certaines zones et contenus. Cette approche à plusieurs niveaux est très typique des projets gérés par le gouvernement, mais elle est également représentative du

¹⁵ <https://www.city.chiba.jp/toshi/koenryokuchi/ryokusei/kaihin-jigyousha-kettei.html>

¹⁶ <https://www.city.chiba.jp/toshi/koenryokuchi/ryokusei/documents/shinnsakekka3.pdf>
<http://worldparkjp.com/>

Les industries créatives numériques au Japon

marché japonais en général, constitué de structures de projets et d'entreprises relativement complexes.

5.1.2. Projets commerciaux

Les projets commerciaux peuvent varier en taille et en exigences et, par conséquent, exister dans un environnement plus dynamique, assez similaire à l'environnement commercial d'autres pays. Les projets commerciaux vont du développement d'expériences en magasin pour des marques locales et internationales telles que Nissan ou Porsche, jusqu'à du marketing expérientiel et du divertissement en direct. Les projets commerciaux peuvent aussi être de plus grande envergure, en particulier lorsqu'ils sont liés à de grandes sociétés comme le groupe Tokyu, géant de l'immobilier, et à son redéveloppement urbain de Shibuya en tant que pôle technologique et culturel, la Mori Building Company à Minato-ku, qui donne l'exemple par la création du musée d'art numérique teamLAB Borderless, ou le développement du nouveau secteur de casinos légaux à Yokohama.

Les entreprises commerciales sont peut-être moins prestigieuses que celles provenant du gouvernement, mais les marges bénéficiaires sont nettement plus élevées. Les façons d'accéder à ce type de projets sont aussi variées que leur nature. Elles peuvent venir de relations antérieures entre le client et l'entreprise qui développe le projet. Il peut s'agir d'un appel d'offres ouvert similaire à ceux des projets du gouvernement, ou cela peut venir d'une relation de sous-traitance avec l'un des principaux intervenants, qu'il s'agisse de publicité, de technologie ou de biens immobiliers.

Le meilleur conseil qu'on peut donner dans le cas des projets commerciaux, c'est d'être le plus présent possible sur le marché japonais. Cela peut se faire par de fréquents voyages d'affaires, par la participation à des événements de jumelage, en visitant des foires commerciales internationales ou en y exposant, comme celles qui se déroulent fréquemment à Tokyo (Tokyo Big Sight), à Chiba (Makuhari Messe) ou à Yokohama (Pacifico Convention Center). Il est également conseillé, comme pour les projets gouvernementaux, de développer des relations avec les agences de publicité et d'événementiel qui dominent le marché japonais. L'expérience montre que les entreprises, tant locales qu'étrangères, reçoivent une grande partie de leurs mandats par l'intermédiaire des firmes les plus importantes, comme on peut le constater dans l'étude de cas suivante.

Étude de cas : le bureau japonais de PwC

Début 2019, PricewaterhouseCoopers a voulu regrouper 3 300 employés de trois départements sur les dix étages d'un nouvel espace de travail. Gensler, une agence d'architecture et de design américaine implantée dans le monde, a été chargée du design et de l'exécution de l'aménagement¹⁷.

Pour le hall d'entrée, l'équipe de conception a imaginé une installation audiovisuelle permanente basée sur l'œuvre préexistante du calligraphe japonais

¹⁷ <https://www.gensler.com/projects/pricewaterhousecoopers-japan>

Les industries créatives numériques au Japon

Ukyo Kamigori¹⁸. Le petit studio de création japonais JKD Collective, spécialisé en contenus de marque d'avant-garde qui marient des éléments musicaux et visuels, a été chargé de la réalisation de cette installation unique spécialement adaptée aux besoins du client.

Cette étude de cas démontre comment les relations avec les grandes firmes – Gensler dans ce cas-ci – peuvent aider les petits studios de création à accéder à des projets innovateurs. Comme ces projets nécessitent un développement et des ajustements correspondant précisément aux besoins du client, une certaine forme de représentation locale ou de partenariat est souhaitable. Cette étude démontre également que ce n'est pas un problème pour un petit studio de création de moins de 20 employés de travailler avec une grande entreprise. En contrepartie, on voit à quel point ces grandes entreprises dépendent des petits studios pour l'exécution des aspects créatifs d'un projet.

5.1.3. Projets indépendants

Dans le cas de la création et du développement de projets indépendants, les entreprises doivent plutôt s'engager dans des activités de démarchage ordinaire afin de trouver du financement auprès du bon partenaire. Le financement gouvernemental pour des projets indépendants est plutôt limité. Il n'existe aucune forme de financement structurel à long terme dans le secteur de la création, mais seulement du financement par projet.

Il y a bien des organismes de financement pour des projets culturels comme le Tokyo Arts Council, la Saison Foundation, le Japan Arts Council ou la Visual Industry Promotion Organization (VIPO), mais ils sont généralement étroitement liés à un objectif précis (la promotion de Tokyo pour le Tokyo Arts Council, la danse pour la Saison Foundation ou le soutien aux industries de contenu pour VIPO). Il n'existe pas au Japon d'organismes de financement multisectoriel comme le sont le Conseil des arts du Canada, la SODEC ou le CALQ au Canada.

Les demandes doivent généralement être présentées par une entité juridique japonaise, ce qui signifie que les entreprises étrangères doivent d'abord trouver un partenaire local ou créer leur propre entité au Japon pour accéder à ce type de financement. En outre, les demandes doivent dans la plupart des cas être soumises en japonais, et les organismes exigent un large éventail de documents supplémentaires, au départ et aussi sous la forme de rapports continus. Cela pourrait représenter un défi de taille pour les entreprises ayant peu d'expérience sur le marché japonais.

L'autre option consiste à se tourner vers le secteur commercial et à vendre le projet à des acheteurs viables. Dans ce cas également, il est conseillé de trouver un partenaire local qui aidera à vendre le projet. Les cibles pourraient être l'une des grandes agences de publicité, une société de technologie et de télécommunications comme KDDI ou Softbank, qui ont de plus en plus besoin de contenu pour leurs technologies de pointe, ou encore des sociétés immobilières comme Tokyu Group, qui sont à la recherche de contenu expérientiel pour leurs projets immobiliers. En

¹⁸ 14 <http://jkdcollective.jp/en/work/pwc-japan-audio-visual-installation/>

Les industries créatives numériques au Japon

ce qui concerne les ventes, il est conseillé d'avoir un représentant local qui puisse être présent sur le marché (voir chapitre 6.2.1.). Il est également nécessaire d'envisager des ajustements spécifiques au marché, une démarche de la plus haute importance (voir chapitre 6.1.3.).

Étude de cas : le Cirque Éloize

À l'automne 2019, la compagnie montréalaise de cirque contemporain Cirque Éloize a présenté son spectacle Saloon au Tokyu Theatre Orb à Tokyo et au Orix Theatre à Osaka, au Japon. Le Cirque Éloize est l'un des plus grands cirques contemporains au monde. Il a remporté de nombreux prix et s'est produit dans des lieux prestigieux allant de Broadway, à New York, à West End, à Londres. Ses productions ont été présentées dans plus de 50 pays, et le Japon demeure au cœur de la stratégie de la compagnie.

Avec la présentation de Saloon, le cirque en était à sa deuxième tournée au Japon, après avoir présenté le spectacle iD en 2013. Les deux présentations sont le fruit d'une relation de confiance établie de longue date entre le cirque et son partenaire japonais Fuji Television Network, Inc. Elle est issue d'un engagement antérieur du diffuseur avec le Cirque du Soleil, dans les années 90, alors que le président et chef de la création du Cirque Éloize, Jeannot Painchaud, faisait partie de l'équipe d'acrobates du Cirque du Soleil. La relation formelle entre le Cirque Éloize et Fuji Television Network a débuté en 2010, ce qui a permis d'organiser la première tournée en 2013.

Il s'est écoulé six années entre les deux tournées au Japon. Dans ce pays, les négociations et le développement de projets, surtout lorsque des partenaires internationaux sont impliqués, ont tendance à prendre beaucoup de temps. Il a fallu environ trois ans pour que les premières négociations se concrétisent, car les salles de spectacle planifient habituellement leur programmation et leurs horaires de nombreuses années à l'avance. Même après la première présentation, il a fallu encore six années pour amener le deuxième spectacle au Japon. C'est dû à divers facteurs, comme par exemple le fait qu'au Japon il faut souvent avoir déterminé les moindres détails d'un projet avant de parvenir à un accord formel. Une fois que le partenaire japonais a confirmé son accord, on peut être assuré que le projet se réalisera. Le délai de 2 à 3 ans pour le développement de projets est sans doute l'un des plus grands défis à relever pour entrer sur le marché japonais : de nombreux éléments internes et externes peuvent changer, qu'il s'agisse du spectacle lui-même ou encore de l'environnement économique international. Il faut avoir soigneusement planifié comment on fera face à d'éventuels changements, les partenaires japonais s'attendant à recevoir le produit ou le contenu convenu au départ. Tout changement majeur pourra retarder les négociations.

Dans cette étude de cas, il est également utile de souligner la variété d'intervenants impliqués dans le développement du projet. Alors qu'au début, il s'agissait essentiellement de négociations entre le Cirque Éloize et Fuji Television Network, d'autres intervenants se sont joints aux négociations, comme Kyodo Tokyo, l'une des plus importantes sociétés de production d'événements au Japon, et des institutions comme l'ambassade du Canada au Japon, la Délégation générale du Québec à Tokyo et le Bureau canadien du tourisme.

Les industries créatives numériques au Japon

Le marché du spectacle vivant est encore relativement petit au Japon par rapport à d'autres pays, ce qui pourrait être considéré comme une faiblesse, mais montre plutôt le potentiel de croissance future de ce marché. Pour atteindre son positionnement actuel, le Cirque Éloïze a travaillé depuis 2013 sur la notoriété de sa marque et sur l'approfondissement de ses relations avec des partenaires locaux. Au Japon, le spectacle vivant est en développement, et il n'y a pas de concurrence locale dans le domaine du cirque. L'une des principales raisons du succès du Cirque Éloïze au Japon est sa capacité à fournir un contenu complètement unique qui ne peut être recréé par des entités locales, un principe qui est vrai pour l'ensemble du marché.

5.2. Projets de technologie créative

Comme nous en avons largement discuté dans les chapitres précédents, les principales occasions d'affaire se situent dans les secteurs des applications créatives et de l'expression créative. Le secteur de la technologie créative est plus difficile à pénétrer, le pays étant très impliqué dans le développement du secteur local. Cela ne signifie pas pour autant qu'il soit impossible d'y entrer. Le plus important ici est que la technologie créative fournie soit tout à fait unique et qu'il n'y ait pas de concurrents locaux avec une technologie similaire (voir le chapitre 6.1.2.). Si ces conditions préalables sont réunies, l'entrée sur le marché en tant qu'entreprise de technologie créative n'est pas différente de l'entrée sur le marché d'une autre entreprise de technologie, pour laquelle un large éventail d'études existe déjà¹⁹.

6. CONSEILS PRATIQUES

Le marché japonais est souvent considéré comme très étrange et complexe, avec de nombreuses particularités, qu'il s'agisse des normes et traditions culturelles, des règles et réglementations spécifiques au marché, de la complexité des réseaux et structures de distribution ou de la concurrence locale hautement qualifiée. Pour que les entreprises étrangères s'adaptent à ces défis, il faut sans aucun doute un certain investissement en temps et en ressources. Néanmoins, le marché japonais est attractif en raison des marges bénéficiaires toujours élevées et d'un revenu par habitant stable qui peut rendre un investissement à long terme très rentable (Gudorf 2010). De plus, si l'on considère les activités au Japon au-delà du marché intérieur, être présent sur ce marché peut aider à l'entrée sur des marchés très rentables de la région comme la Chine, la Corée du Sud, Taiwan et les économies émergentes de l'Asie du Sud-Est. Le développement de relations et de collaborations sur le marché japonais peut également déboucher sur des partenariats avec des entreprises japonaises sur des marchés tiers (AHK Japan 2013).

Les paragraphes suivants résument un large éventail de conseils pratiques qu'on

¹⁹ <https://www.jetro.go.jp/en/>

Les industries créatives numériques au Japon

devrait prendre en considération si on veut réussir à saisir les occasions qui se présentent au sein des industries créatives numériques au Japon.

6.1. Obstacles et exigences

Il y a des obstacles et des exigences très concrets qui s'appliquent au marché japonais en général, quel que soit le secteur. Investir le marché japonais nécessite une préparation approfondie afin d'être en mesure de comprendre ses particularités et de la culture d'entreprise et surtout de s'assurer que l'investissement initial en temps et en ressources sera fructueux.

Les paragraphes suivants présentent les principaux obstacles et exigences pratiques auxquels les entreprises étrangères sont confrontées lorsqu'elles entrent sur le marché et la manière d'y faire face.

6.1.1. Qualité des produits

Les clients japonais, tout comme les consommateurs en général, ont des attentes exceptionnellement élevées en ce qui concerne la qualité des produits et des expériences livrés. Il est non seulement très important que les livrables correspondent exactement à ce qui a été convenu en termes de type de contenu et de spécifications techniques, mais ces attentes s'appliquent également aux questions de communication, de logistique et de relations générales avec la clientèle (AHK Japan 2014).

6.1.2. Arguments clés de vente

Lorsqu'il s'agit des arguments clés de vente pour des produits non-japonais, le marché peut être très exigeant. S'il n'y a pas de distinction claire entre le produit offert et un produit déjà disponible ou si on estime que le produit pourrait facilement être reproduit par une entreprise locale ou du moins établie localement, le choix se portera généralement sur le produit déjà disponible.

C'est particulièrement important d'en tenir compte lorsqu'il s'agit de technologies créatives déjà présentes sur le marché. Si nous prenons le VR/AR par exemple, il y a un grand nombre de grandes, petites et moyennes entreprises présentes sur le marché qui développent des solutions matérielles et logicielles pour VR/AR. Ici, le caractère distinctif, l'unicité et les avantages du produit offert doivent être très clairement présentés.

6.1.3. Adaptation aux spécificités du marché et des clients

Lorsqu'il s'agit d'offrir des produits sur le marché japonais, on s'attend à ce que des adaptations spécifiques au marché soient faites ou du moins offertes. Pour les industries créatives numériques, en particulier les applications et expressions créatives, cela inclut l'adaptation du contenu à la langue japonaise grâce à des sous-titres ou du doublage, mais aussi la prise en compte des particularités et des sensibilités culturelles locales. Quand il s'agit de technologies créatives, il est également nécessaire de fournir des interfaces en japonais ou d'adapter le matériel aux besoins du consommateur japonais, par exemple pour les appareils de RV/RA.

Les industries créatives numériques au Japon

Il est en outre recommandé d'envisager d'offrir au client des adaptations ou des nouveaux produits spécifiquement adaptés à ses besoins. L'expérience a montré que les clients japonais sont prêts à payer des marges relativement élevées pour de tels produits.

6.1.4. Une culture de service

En ce qui concerne la prestation de services, le client japonais et le consommateur en général sont très exigeants et s'attendent à une qualité de service et de communication à toutes les étapes de développement du projet : de la planification du projet, la conception du produit, l'ingénierie, la livraison finale, jusqu'à la vente et au service après-vente (AHK Japan 2014), le tout fourni idéalement par une personne parlant le japonais. Cela exige généralement une forte présence personnelle dès le début des activités sur le marché japonais.

Les exigences de qualité des produits tout autant que celles de qualité du service expliquent pourquoi s'engager sur le marché japonais exige du temps et des ressources. Néanmoins, si le bon produit est livré et que le service à la clientèle est à la hauteur des attentes, les clients japonais sont prêts à compenser de manière adéquate.

6.2. Formes d'entrée sur le marché

Les entreprises étrangères ont plusieurs options à considérer quand vient le temps de choisir comment concrètement pénétrer le marché japonais. On peut les diviser en deux catégories : les options d'entrée en partenariat et les options d'entrée autonome. L'entrée en partenariat repose soit sur un partenaire local qui maintient des activités d'exportation et de distribution des produits simples, soit sur un partenariat plus approfondi dans lequel le partenaire agit en tant que représentant local de l'entreprise. Les options d'entrée autonome vont de l'établissement de bureaux de représentation ou de succursales à la création d'une filiale ou à l'acquisition d'une société japonaise locale. Ces options sont généralement recommandées pour les entreprises qui ont déjà acquis de l'expérience et un certain élan sur le marché (AHK Japan 2014).

6.2.1. Exportation

Une forme simple et peu risquée d'entrée sur le marché est l'établissement d'une relation avec un représentant commercial japonais qui a l'expérience de l'exportation de produits ou de contenus étrangers au Japon et accès aux bons réseaux de distribution. Dans ce cas, il ne faut pas perdre de vue les mandats exacts confiés au représentant : est-il seulement autorisé à développer des relations et à entamer des négociations ou est-ce que ses compétences lui permettent de conclure des affaires potentielles et de signer des contrats au nom de l'entreprise étrangère ?

L'inconvénient de ce type d'activités d'exportation indirectes est qu'il y a peu de liens entre l'entreprise étrangère et le marché japonais, car tout le travail passera par le représentant commercial. Il est également difficile de superviser de près les activités du représentant commercial étant donné que cela nécessite du temps et des ressources supplémentaires (AHK Japan 2014).

Les activités d'exportation directes sont les mêmes que dans d'autres marchés, mais les particularités locales, le manque d'accès aux bons réseaux de distribution et le manque d'expérience du marché japonais peuvent les compliquer. De plus, la nette préférence des clients japonais pour un service de haute qualité et une représentation locale rendent cette forme d'entrée sur le marché très difficile. Néanmoins, l'exportation directe est la forme d'entrée sur le marché la moins risquée, car elle ne nécessite pas beaucoup d'investissements financiers, ce qui est particulièrement important pour les petites et moyennes entreprises.

Les industries créatives numériques au Japon

6.2.2. Partenariats

Une autre option d'entrée sur le marché est le développement d'un partenariat approfondi avec une société japonaise. Toutefois, cette démarche nécessite davantage d'investissements de la part de la société étrangère et peut être particulièrement chronophage. Un partenariat permettra à la société étrangère de contrôler ses activités de distribution et de commercialisation sur le marché japonais, car elles seront étroitement organisées avec le partenaire japonais. Tout comme le fait de travailler avec un représentant des ventes, le développement d'un partenariat permettra d'accéder aux réseaux de distribution établis du partenaire local, à des ressources humaines expérimentées et à une bonne connaissance du marché. Cela peut présenter un risque relativement faible pour les entreprises qui s'intéressent sérieusement au marché japonais et qui cherchent à y établir des relations à long terme (AHK Japan 2014). Pour les PME en particulier, il s'agit d'une option intéressante qui se situe entre de simples activités d'exportation, mais qui ne requiert pas l'établissement complet d'une filiale indépendante.

Une autre forme de partenariat qui impose plus de temps et d'investissement financier est l'établissement de coentreprises (joint ventures) avec un partenaire japonais. Cette option entraîne son lot de difficultés, particulièrement au plan de la culture d'entreprise. Les coentreprises ont l'avantage d'être généralement axées sur le long terme et de susciter ainsi un plus grand engagement de la part du partenaire japonais. Ce type de partenariat exige un investissement relativement élevé en temps et en ressources. Afin d'éviter toute complication dès le début, une attention particulière devrait être accordée à l'alignement des cultures d'entreprise ou à la négociation de conventions entre actionnaires (AHK Japan 2014).

6.2.3. Bureaux de représentation et succursales

Le bureau de représentation est l'option d'entrée sur le marché autonome la plus accessible, car il ne sert qu'à la représentation physique de l'entreprise au Japon. Le bureau de représentation n'étant pas une entité juridique indépendante, ses droits sont plutôt limités. Selon la législation fiscale japonaise, un bureau de représentation n'est pas autorisé à s'engager activement dans la vente ou à émettre des factures. C'est pourquoi le bureau de représentation vise uniquement à créer des réseaux locaux et à développer des activités de relations publiques.

À son tour, l'établissement d'une succursale est un processus juridique simple. En plus de la représentation locale, une succursale peut s'engager activement et indépendamment dans la vente, la distribution, le service et la logistique sur le marché japonais. Dans le cas des succursales, les responsabilités restent du ressort du siège social de l'entreprise étrangère.

6.2.4. Filiale

La création d'une filiale est la forme la plus élevée d'entrée sur le marché dans laquelle une société étrangère peut s'engager. Il n'y a pas de restrictions précises lors de la création d'une filiale japonaise, sinon que la société doit être constituée en vertu de la législation japonaise.

Les industries créatives numériques au Japon

Il existe des formes distinctes de constitution en société pour les entreprises qui souhaitent créer une filiale locale. Tout d'abord, il y a le Kabushiki Kaisha, aussi appelée société anonyme (JETRO 2019a). Le Kabushiki Kaisha est la forme d'incorporation préférée des sociétés japonaises et étrangères, car c'est la forme la plus prestigieuse et elle est considérée comme la plus digne de confiance pour lever des capitaux.

Les autres formes de constitution en société sont le Godo Kaisha, équivalent de la société à responsabilité limitée américaine, le Gomei Kaisha, qui fait référence aux sociétés de personnes, et le Goshi Gaisha, ou société en commandite.

La création d'une filiale locale est recommandée pour les entreprises qui ont déjà eu l'occasion d'acquérir de l'expérience sur le marché local japonais grâce à l'exportation ou à des partenariats et qui ont investi dans la création d'une représentation juridique permanente sur le marché. Même avec une expérience préalable, la création d'une filiale est un processus qui prend beaucoup de temps et de ressources, mais qui peut s'avérer très rentable si on l'aborde avec la bonne préparation et la bonne attitude (AHK Japan 2014).

Les avantages de la filiale locale sont clairs : elle peut agir en tant qu'entité juridique à part entière au Japon et est contrôlée par la société mère, qui établit la culture d'entreprise et la planification du groupe d'entreprises.

6.3. Taxation

Le Japon n'est pas différent des autres pays : règle générale, les sociétés sont tenues de payer des impôts sur le produit de leurs activités (JETRO 2019b), que ces revenus aient été acquis au pays ou à l'étranger. Cependant, dans le cadre du système fiscal japonais, il est possible de déclarer les impôts déjà payés à l'étranger. Le Japon a conclu des conventions avec de nombreux pays, dont le Canada, afin d'éviter la double imposition.

La taxation dépend généralement du niveau des bénéfices et du type d'activités avec lesquelles ces bénéfices ont été acquis (JETRO 2019b). Il faut acquitter l'impôt sur le revenu des sociétés, la taxe d'habitation des sociétés et l'impôt sur les entreprises. D'autres types de taxation susceptibles d'influencer les activités de l'entreprise sont, entre autres, la retenue à la source sur les intérêts et les dividendes, l'impôt sur la consommation, l'impôt des résidents et l'impôt sur les acquisitions et la propriété.

6.4. Ressources humaines

L'un des principaux obstacles à l'entrée sur le marché japonais est la recherche et l'embauche du personnel adéquat. Cela peut prendre beaucoup de temps, en particulier dans le cas d'une entrée sur le marché indépendante.

Qu'il s'agisse de trouver non seulement le bon directeur national, mais aussi le bon personnel, ou qu'il s'agisse de développer des partenariats, les exigences sont exceptionnellement élevées au Japon. La question est de trouver le bon équilibre entre un personnel qui connaît bien la culture d'entreprise de l'entreprise étrangère,

Les industries créatives numériques au Japon

ses objectifs et stratégies à long terme, tout en faisant preuve d'une grande sensibilité et connaissance du marché et de l'environnement culturel japonais. Pour ce qui est de trouver le bon personnel, il y a plusieurs obstacles significatifs à surmonter :

La première difficulté, comme nous en avons discuté au chapitre 3, est la maîtrise de l'anglais, très faible au Japon comparée aux autres pays développés. Cela peut rendre les communications entre l'entreprise étrangère et les partenaires ou le personnel japonais difficiles.

Le deuxième obstacle est que les personnes hautement qualifiées, et en particulier les jeunes diplômés universitaires, aspirent à rejoindre les grandes entreprises locales ou transnationales. C'est lié aux valeurs traditionnelles de la société japonaise qui accorde une grande importance au fait d'occuper un emploi de prestige dans une grande entreprise.

Le troisième obstacle en matière de ressources humaines réside dans la culture d'affaires et d'entreprise différente auxquelles les ressources humaines devront s'adapter. Pour favoriser l'innovation, les industries créatives doivent adopter des approches non conventionnelles. Au Japon, cependant, la culture d'entreprise, très respectueuse de la hiérarchie, tend à rejeter ce type d'approche. Par conséquent, bien qu'il existe un large éventail de studios de création capables de livrer des projets de la plus haute qualité d'un point de vue technique, les entreprises en mesure d'utiliser les technologies numériques pour développer des contenus innovants sont relativement rares.

Dans l'ensemble, le marché pour des ressources humaines hautement qualifiées, expérimentées et bilingues est difficile. La meilleure façon de trouver du personnel qualifié est de travailler avec des cabinets de chasseurs de têtes, ce qui requiert un certain investissement financier.

7. CONCLUSION

Pour les entreprises étrangères, le marché japonais peut paraître très étrange, complexe et rempli de particularités, qu'il s'agisse des réseaux et des structures de distribution complexes ou de la forte concurrence locale. Les entreprises étrangères qui veulent s'adapter à ces défis devront assurément y consacrer temps et ressources, mais avec la motivation, l'attitude, la préparation et la vision à long terme appropriées, cet investissement peut donner de très bons résultats. Pas seulement sur le plan financier, dans cet environnement aux marges bénéficiaires élevées et au revenu par habitant stable en permanence, mais aussi en termes d'avenir. Les relations d'affaires au Japon dépendent fortement du développement de relations de confiance, un processus qui peut s'avérer ardu, mais quand une telle relation est établie, elle s'inscrit habituellement dans la durée. Cela ouvre de nombreuses possibilités dans l'avenir, par exemple des collaborations avec des partenaires commerciaux japonais dans des pays tiers. Finalement, le fait de s'engager au Japon est revêtu d'un prestige qui agit presque comme un sceau d'approbation.

En ce qui concerne plus particulièrement les industries créatives numériques, on pourrait croire que le marché japonais est déjà sursaturé avec sa forte présence technologique et une industrie du contenu en position de dominance dans certains secteurs. L'objectif de ce rapport est de contester cette idée reçue. À certains égards, il existe certainement une industrie forte axée sur le contenu, mais seuls quelques catégories de contenus sont vraiment saturées. D'ailleurs, il faut noter que ces contenus, les anime, les manga, les jeux vidéo ou même les J-Pop, s'aventurent rarement dans des territoires risqués et ont tendance à s'engager dans des boucles autorépétitives en recyclant des formats et des concepts éprouvés. Cela signifie que le marché manque de contenu innovateur qui sortirait vraiment des sentiers battus.

En outre, en matière de technologies numériques, les entreprises japonaises se sont concentrées, au cours des deux dernières décennies, sur le développement d'une vaste gamme de technologies innovatrices, mais ont négligé le contenu, que ce soit dans les secteurs de l'application commerciale ou de l'expression créative. Cette absence de contenu innovateur représente une occasion unique pour les entreprises québécoises de se lancer sur le marché japonais. Les expériences passées de champions comme Moment Factory ou le Cirque Éloize ont prouvé que le fait d'aborder ce marché avec la bonne attitude et de proposer un contenu intéressant qui n'existe généralement pas au Japon peut donner de bons résultats. En raison de la quantité limitée de données quantitatives disponibles, il est difficile d'identifier le type de contenu ou d'expérience qui pourrait donner des résultats exceptionnels. Néanmoins, les expériences passées ont prouvé qu'un large éventail de contenus innovants peut être couronné de succès. Des expériences immersives dans l'environnement d'un dôme, des histoires racontées en RV, des installations audiovisuelles interactives publiques et un cirque contemporain ont tous été exportés avec succès sur le marché japonais.

L'entrée sur ce marché peut prendre beaucoup de temps et nécessite une recherche, une planification et une préparation minutieuses pour réussir. Il n'est

Les industries créatives numériques au Japon

pas rare de voir des entreprises passer plusieurs années à développer le marché japonais en effectuant de fréquents voyages d'affaires, en procédant à des recherches approfondies et en développant des relations avec des partenaires locaux avant même le déploiement d'un premier projet réussi. On trouve au Japon plusieurs institutions – des chambres de commerce étrangères, JETRO, des associations industrielles locales et internationales, des consultants privés – qui peuvent offrir conseils et soutien pour les premiers pas dans le pays.

Il faut se poser deux questions fondamentales dès le début. La première : est-ce que notre contenu est unique, inexistant et impossible à reproduire dans l'environnement japonais actuel ? La deuxième : est-ce que notre contenu peut s'adapter aux particularités japonaises ? Si la réponse à ces deux questions est oui, les premières conditions préalables à l'exploration du marché japonais sont déjà remplies.

Comme l'a dit l'un des champions du marché : Il faut être patient. Il faut y aller souvent et développer des relations. Vous devez oublier votre mentalité occidentale et vous adapter à la façon japonaise de faire les choses.

8. ANNEXE : RÉFÉRENCES

AHK Japan. 2013. "Trendbericht: Elektromobilität in Japan." Accessed October 07, 2019. <https://vdivde-it.de/de/publikation/trendbericht-elektromobilitaet-japan>.

AHK Japan. 2014. "Handlungsempfehlungen: Elektromobilität in Japan." Accessed October 07, 2019. https://japan.ahk.de/fileadmin/AHK_Japan/4_Infothek/44_Umfragen_und_Studien/2014_Handlungsempfehlungen_Elektromobilitaet_AHK_Japan.pdf.

Central Intelligence Agency (CIA). 2019. "Japan." The World Factbook. Accessed October 07, 2019. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html>.

DCMS. 2001. "Creative Industries Mapping Document 2001." Accessed October 07, 2019. <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>.

EF Education First. 2018. "日本." Accessed October 07, 2019. <https://www.efjapan.co.jp/epi/regions/asia/japan/>.

Gudorf, Pascal. 2010. "Markteinstieg in Japan - 10 Schritte zum Erfolg." Japanmarkt 2019. Accessed October 07, 2019. <https://www.ihk-muenchen.de/ihk/documents/Anh%C3%A4nge-International/Japan-Tipps-fuer-den-Markteinstieg.pdf>.

IPSS. 2017. "Rates of Advancements to High Schools and Universities by Sex, 1950-2016." Accessed October 15, 2019. <http://www.ipss.go.jp/p-info/e/psj2017/PSJ2017-11.xls>

Japan Pension Service. 2013. "Notes on Individual Rules under the Canada-Japan Social Security Agreement." Accessed October 07, 2019. <https://www.nenkin.go.jp/international/english/international/individual.html>.

JETRO. 2017. "Market Report: VR/AR (Industrial Solutions)." Accessed October 07, 2019. https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/invest/attract/pdf/mr_VR_AR_en.pdf.

JETRO. 2019a. "Section 1: Incorporating your business." How to setup business in Japan. Accessed October 07, 2019. https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/section1/page1.html.

JETRO. 2019b. "Section 3: Taxes in Japan." How to setup business in Japan. Accessed October 07, 2019. https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/section3/page3.html.

JETRO. 2019c. "Section 4: Human Resources Management." How to setup business in Japan. Accessed October 07, 2019. https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/section4/page1.html.

Kakiuchi, Emiko, and Kiyoshi Takeuchi. 2014. "Creative industries: Reality and potential in Japan." GRIPS Discussion Paper 14-04. <http://www.grips.ac.jp/r-center/wp-content/uploads/14-04.pdf>

Ministry of Economy, Trade and Industries (METI). 2012. "Basic Survey of Japanese Business Structure and Activities 2012."

Ministry of Economy, Trade and Industries (METI). 2018. "Basic Survey of Japanese Business Structure and Activities 2018."

OECD. 2019. "Country Note: Japan." Accessed October 07, 2019. <http://www.oecd.org/education/Japan-EAG2014-Country-Note.pdf>.

Les industries créatives numériques au Japon

Statista Research Department. 2019. "Population distribution in Japan in 2018, by wealth range." Accessed October 15, 2019. <https://www.statista.com/statistics/684329/japan-population-distribution-by-wealth-range/>.

Tokyo Metropolitan Government (TMG). 2015. "Tokyo Vision for Arts and Culture." Accessed November 07, 2019. <http://www.seikatubunka.metro.tokyo.jp/en/files/0000000817/CSMPCS1.pdf>.

Tokyo Metropolitan Government (TMG). 2017. "Tokyo Statistical Yearbook 2017." Statistics of Tokyo. Accessed October 07, 2019. <http://www.toukei.metro.tokyo.jp/tnenkan/2017/tn17q3e002.htm>

Western Development Commission (WDC). 2009. Creative West: The Creative Sector in the Western Region. Ballaghaderreen: Dillon House.

Yamaguchi, Kazuo. 2019. "Japan's Gender Gap." Finance & Development (March 2019): 26-29. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2019/03/pdf/gender-equality-in-japan-yamaguchi.pdf>

9. ANNEXE : LISTE DE CONTACTS

ACTEURS COMMERCIAUX

TÉLÉCOMMUNICATION

KDDI Corporation | <https://www.kddi.com/english/>
NTT Docomo Inc. | <https://www.nttdocomo.co.jp/english/>
SoftBank Group Corp. | <https://www.softbank.jp/en/>
Dentsu Inc. | <http://www.dentsu.com/>
Frontier International Inc. | <http://www.frontier-i.co.jp/en/>
Gensler | <https://www.gensler.com/offices/tokyo>
Hakuhodo Inc. | <http://en.hakuho-do.co.jp/>
Canon | <https://canon.jp/>

TECHNOLOGIE

Nikken Sekkei | <https://www.nikken.co.jp/>
Ogilvy And Mather K.K. | <https://www.ogilvy.co.jp/>
Panasonic Corporation | <https://www.panasonic.com/>
Rakuten, Inc. | <https://www.rakuten.com/>
Sony Corporation | <https://www.sony.jp/>

AGENCES MAJEURES

Beacon Communications KK | <https://www.beaconcom.jp/en/>
Tokyu Agency Inc. | <https://www.tokyu-agc.co.jp/eng/>

ÉVÉNEMENTIEL / PRODUCTION

Creativeman Productions Co., Ltd. | <https://www.creativeman.co.jp/>
Event Factory | <https://www.goevent.jp/>
JTB Communication Design | <https://www.jtbcom.co.jp/en/>
Kyodo Tokyo Inc. | <https://www.kyodotokyo.com/>
Reed Exhibitions Japan | <https://www.reedexpo.co.jp/en/>

RADIODIFFUSION

Fuji Television Network, Inc. | <https://www.fujitv.com/>
NHK Broadcasting | <https://www.nhk.or.jp/>
Nippon TV Holdings | <https://www.ntv.co.jp/pc/>
TBS Television Inc. | <https://www.tbs.co.jp/>
TV Asahi Corporation | <https://www.tv-asahi.co.jp/>

JEUX VIDÉO

BANDAI NAMCO Entertainment Inc. | <https://www.bandainamcoent.co.jp/english>
Konami Holdings Corporation | <https://www.konami.com/en/>
Nintendo Co., Ltd. | <https://www.nintendo.com/>
Sega Games Co., Ltd. | <https://www.sega.com/>
Square Enix Holdings Co., Ltd. | <https://www.square-enix.com/>

STUDIOS DE CRÉATION

Datamesh Co., Ltd. | <https://www.datamesh.co.jp/>
Forgevision, Inc. | <https://www.forgevision.com/>
JKD Collective Inc. | <http://jkdcollective.jp/en/>
Omnibus Japan Inc. | <https://www.omnibusjp.com/>
Psychic VR Lab Co., Ltd. | <https://psychic-vr-lab.com/en/>

Les industries créatives numériques au Japon

Rhizomatiks Co., Ltd. | <https://research.rhizomatiks.com/en/>
Taiyo Kikaku Co., Ltd. | <https://ringer.tokyo/>
teamLab Inc. | <https://www.team-lab.com/>
T&S Ltd. | <https://www.t8s.jp/about>

GOVERNEMENT

Agency for Cultural Affairs | <http://www.bunka.go.jp/english/>
Arts Council Tokyo | <https://www.artscouncil-tokyo.jp/en/>
Japan Arts Council | <https://www.ntj.jac.go.jp/english.html>
Japan External Trade Organization | <https://www.jetro.go.jp/en/>
Japan Foundation | <https://www.jpf.go.jp/e/index.html>
Ministry of Economy, Trade and Industry | <https://www.meti.go.jp/english/>
Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology
| <http://www.mext.go.jp/en/>
Tokyo Metropolitan Foundation for History and Culture
<https://www.rekibun.or.jp/en/>
Tokyo Metropolitan Government | <http://www.metro.tokyo.jp/english/>
Tokyo Metropolitan Government: Bureau of Citizens and Cultural Affairs
<http://www.seikatubunka.metro.tokyo.jp/en>

ASSOCIATIONS INDUSTRIELLES

All Japan Concert & Live Entertainment Promoters Conference | <https://www.acpc.or.jp/>
Computer Entertainment Supplier's Association | https://www.cesa.or.jp/index_e.html
Federation of Food and Entertainment | <https://www.ffe.or.jp/>
Japan Advertising Agencies Association | <https://www.jaaa.ne.jp/en/>
Japan Association for the Promotion of Creative Events | <http://www.jace.or.jp/>
Japan Association of Theatre Owners | <https://www.zenkoren.or.jp/>
Japan Entertainment Association | <http://www.jea-or.com/>
Japan Event Association | <https://jeva.or.jp/>
Japan Event Entertainment Association | <https://je-a.com/>
Night-Club Entertainment Association | <http://nce.or.jp/>
Projection Mapping Association of Japan | <http://www.projection-mapping.jp/>
Visual Industry Promotion Organization | <https://www.vipo.or.jp/en/>
VR/AR Association - Japan Chapter | <https://www.thevrara.com/japan>

SALONS COMMERCIAUX

Content Distribution & Management Expo | <https://www.contes.jp/ja-jp.html>
Content Marketing Expo | <https://www.ct-mk.jp/ja-jp.html>
Content Tokyo | <https://www.content-tokyo.jp/en-gb/about/outline.html>
Creator's Expo | <https://www.creator-expo.jp/>
Design Tokyo | <https://www.designtokyo.jp/en-gb.html>
Digital Content Expo | https://www.dcxpo.jp/index_en.html
Imaging Japan | <https://www.optojapan.jp/aap/en/>
Inter BEE | <http://www.inter-bee.com/en/>
Japan Content Showcase | <https://www.jcs.tokyo/en>
Japan Marketing Week | <https://www.sp-world.jp/en-gb.html>
Licensing Japan | <https://www.licensing-japan.jp/en-gb.html>
PR Design & Branding Expo | <https://www.adbrand-tokyo.jp/ja-jp.html>
Production/Studio Expo | <https://www.creativejapan.jp/en-gb.html>
VR/AR/MR World | <https://www.ct-next.jp/en-gb.html>

INSTITUTIONS INTERNATIONALES

Délégation générale du Québec à Tokyo | <http://www.international.gouv.qc.ca/fr/tokyo>
The Canadian Chamber of Commerce in Japan | <https://www.cccj.or.jp/>