



Stratégie

# L'AFRIQUE, LE NOUVEL ELDORADO... POUR LE JAPON AUSSI

2018 sera l'année du 150<sup>e</sup> anniversaire de la restauration de Meiji et donc l'année du Japon en France. L'occasion pour la rédaction de faire un peu le point sur les tendances du pays du Soleil Levant.

Pour entrer chez Nishimura & Asahi, premier cabinet d'affaires au Japon, il faut un numéro de réservation, le montrer à l'accueil avant de recevoir un code barre qui sera scanné et valable pour votre visite. Impressionnant ! Mais pour aller jusqu'au cabinet, c'est facile, il suffit de suivre les panneaux indiquant le palais Impérial, rien de moins. Je vous rassure, cette prestigieuse firme n'a pas – encore – ses bureaux au sein de l'enceinte sacrée mais juste en face ! Et depuis la salle de réunion, la vue est plongeante sur les jardins et les toits de cette enceinte. En fait, on regrette de n'être qu'au 6<sup>e</sup> étage !

Katsuyuki Yamaguchi, associé en charge, est factuel, la crise des *subprimes* a eu peu d'impact sur son cabinet mais, depuis « Trump et ses déclarations », les investissements au Mexique de l'industrie

Katsuyuki Yamaguchi

automobile japonaise stagnent après avoir enregistré une baisse. Ce qui est regrettable puisque des clients du cabinet y étaient investisseurs.

Le cabinet est unique en son genre au Japon, car généraliste et « même si pendant la crise internationale, le corporate a baissé (quand même, NDLR), les autres départements ont continué à se développer. Telle était notre stratégie ». « Le service management a voulu nous diversifier y compris géographiquement dans le Sud-Est asiatique, car les Japonais y investissent : produits manufacturés, IT, services. »

Le cabinet est organisé en départements mais pas en secteurs d'activités. « Nous ne pensons pas que cela est utile », explique ce sympathique professionnel qui s'étonne de me voir alors que le pays est plongé dans la canicule estivale bien connue du mois de juillet. « Nous nous organisons de manière très différente

des autres cabinets à cause de notre système de rémunération. Nous sommes sous un système de lockstep là où les autres sont des eat-what-you-kill. Ce qui explique que nous avons un incentive à partager, de vrais practice groups et une culture de partage. Les fondateurs ne sont plus là et nous gérons la deuxième génération par comité et par consensus », explique-t-il non sans humour. Tout en ajoutant que « le cabinet, membre du réseau mondial Lex Mundi, a également mis en place un management professionnel avec des non lawyers », comme depuis un an, un gestionnaire/CEO – un ex d'Uniclo ; c'est dire.

## Un management professionnalisé était obligatoire

« Notre taille est devenue trop importante (plus de 500 lawyers japonais et étrangers issus de diverses fusions et un total de 1 200 personnes au total avec les fiscalistes, les paralégaux et le

personnel) pour rester sans vrai management et assuré seulement par les juristes... même si c'est cher ! Mais nous avons réfléchi au futur et nous devons nous organiser de plus en plus comme une entreprise et non comme un groupe de lawyers. Nous avons toujours été précurseurs, ajoute-t-il modestement, que ce soit pour les practice groups, le réseau, les ouvertures de bureaux à l'étranger et maintenant, le management professionnel. » Certains, dans d'autres pays, pourraient utilement s'en inspirer sans doute.

## Être global

« Nous avons réalisé qu'il existait une différence entre être international et être global. Et nous voulons être global et au moins reconnu comme le cabinet asiatique qui compte. Ici, la concurrence est rude entre les principaux cabinets mais également avec les internationaux qui recrutent de plus en plus de juristes japonais. »

“ Les entreprises japonaises ont besoin de nouveaux débouchés et vont les chercher à l'international. ”

► Nous voulons éviter les crises qui agitent le marché juridique français, par exemple. Nous avons anticipé en recrutant des managers. Les clients sont toujours réactifs et forts et nous souhaitons les garder. »

## Innover et investir

Un chantier innovation technologique a été lancé, « nous sommes le plus gros cabinet au Japon, nous devons investir. Nos cibles naturelles seraient les États-Unis et l'Europe mais c'est compliqué ; ce dont nous avons besoin c'est de disposer sur place de conseils compétents pour nos clients. La logique de best friends est plus efficace ».

Le cabinet n'investit pas seulement dans la technologie ou à l'international, car on connaît ici les mêmes tendances de marché côté technologies comme nouvelles générations. « Les jeunes savent qu'ils vont travailler ici très dur et doivent être très impliqués, mais l'espace a été repensé.

Ils travaillent en open space, en équipe. Ce qui est déjà assez innovant. »

Côté économie, le marché japonais reste petit et de plus, il vieillit. Les entreprises ont besoin de nouveaux débouchés et vont les chercher à l'international.

## Le Japon, nouvel acteur en Afrique

Lionel Vincent et Ayano Kanazuka, arrivés récemment avec leurs collaborateurs chez LPA CGR à Tokyo (ils dirigeaient précédemment le bureau de Tokyo de CVML), le confirment. Seul cabinet français au Japon, il a une carte à jouer. Le cabinet a également mis en place un desk Japon à Paris. « Les synergies sont incroyables et nous sommes très complémentaires avec eux. »

## De forts enjeux économiques

La grande tendance actuelle et qui devrait durer et se développer : les investissements qui semblent massifs du Japon... en Afrique. Pourquoi l'Afrique, pourrait-on s'étonner ?

« Le continent représente 20 % des terres émergées du monde et sa démographie

Nous nous intéressons par ailleurs beaucoup aux enjeux de digitalisation de la fonction juridique au sein des organisations. Dans ce cadre, le réseau met en commun les différentes initiatives locales sur les procédés digitaux d'extractions des données, de production automatisée de rapports de due diligence et de contrats... On assiste à un véritable partage des connaissances et des initiatives dans un modèle collaboratif.

**JA - Oublie-t-on Enron, Sarbanes-Oxley ? Après le scandale Enron, les Big 4 ont mis le conseil juridique de côté à cause de la législation. Est-ce qu'on revient sur cette législation et ses obligations ?**

**AVAA** - Nous ne revenons nullement sur cette législation, puisque les mêmes règles s'appliquent autant pour l'activité Legal que pour l'activité Tax. Nous évoluons depuis 2002 au sein d'un dispositif où les règles d'indépendance sont extrêmement strictes. À partir du moment où un client est audité par le réseau PwC, nous sommes contraints sur la latitude dont nous disposons en conseil juridique et fiscal. Quelle que soit la nature du conseil que nous délivrons, nous nous inscrivons dans un certain nombre de règles et un code de conduite propre à notre organisation.

Propos recueillis par CB ■

Erratum : pour notre article sur Fidal (JA #477), il fallait lire 95 ans et non 34.

“ Les synergies sont incroyables et nous sommes très complémentaires avec les professionnels à Paris. ”



► Ayano Kanazuka



Lionel Vincent

► *explose, aussi nous voyons l'émergence d'une classe moyenne. Les enjeux commerciaux à court et long termes sont énormes. Pour les Japonais de 30 ou 50 ans, c'est du moyen terme, alors que pour les Français c'est de la science-fiction, confirme le responsable du bureau. Le Japon veut également se positionner sur ce continent face à la Chine vue comme prédatrice. Les Japonais exportent des biens de consommation destinés à cette nouvelle classe moyenne et entendent prendre sa place sur ce marché. »*

C'est ce qui a été démontré à l'occasion de la sixième édition du sommet de la TICAD (Conférence internationale de Tokyo sur le développement africain) à Nairobi, qui s'est déroulée au printemps dernier en présence de 54 États.

## Coopération franco-japonaise

Dans ce cadre, la coopération franco-japonaise a toute sa place : langue, histoire coloniale, OHADA... Le succès de la conférence organisée à Paris en juillet dernier par le cabinet sur le thème « Nouveaux enjeux africains pour la France et le Japon » en partenariat avec

la Chambre de commerce et d'industrie japonaise en France, et avec la participation de l'ambassade du Japon en France, l'ambassade de France au Japon et le JETRO – l'organisation japonaise du commerce – le démontre.

« *Le Japon a décidé d'intensifier sa présence, d'être plus présent et de manière plus dense, et cela s'inscrit au cœur de la stratégie diplomatique France/Japon* », confirme Lionel Vincent, spécialiste très impliqué.

Une tendance de fond confirmée par la responsable du desk Japon de DS Avocats, Reiga Shimizu Lemarchand, une juriste japonaise et française par alliance et choix, qui « *accompagne une clientèle japonaise d'investisseurs en France, en Europe et depuis peu en Afrique. Dans le domaine de l'industrie, des services, de la restauration* ».

DS Avocats, en partenariat avec le JETRO, organise régulièrement des séminaires en France et au Japon, notamment avec la CCI où elle est membre du conseil d'administration.

« *Les PME japonaises ont besoin de nouveaux*

*débouchés pour leurs produits, leur marché est saturé. La plupart ont déjà investi aux États-Unis, en Chine et en Asie du Sud-Est. La France reste une base intéressante pour l'Europe. Il y a eu une première vague d'investissements dans les années 1980, à présent, ce sont les marques connues ou récentes qui prennent le relais comme Uniclo, Muji, Santori. »*

Son rôle est non seulement de se mettre en contact avec les départements du cabinet, mais également, et de manière importante, être agent culturel. Car il faut connaître les codes comme le droit et les usages.

## Les Big 4, sur ce marché aussi, reconstruisent une pratique juridique

Ryoko Shinohara est chargée du business développement du cabinet Freshfields Brukhaus Deringer au Japon, qui veut développer sa visibilité locale. Elle

constate aussi de son côté l'émergence du sujet de la *compliance* et confirme ce que voient les

autres professionnels comme quoi les Big 4, sur ce marché aussi, reconstruisent une pratique juridique.

« *Les entreprises japonaises commencent à structurer des services juridiques, ce qui veut dire que les besoins sont bien en développement. Avant, les entreprises externalisaient ce besoin aux cabinets qui maintenant se concentrent sur le stratégique et les gros dossiers, plus le quotidien.* » CB ■



Ryoko Shinohara

## JURISTES

20 ANS ASSOCIÉS

Le bimensuel des professionnels du Droit est publié par CBP.  
Tél. 33 (0)1 44 62 94 73.  
Site : [www.juristesassocies.com](http://www.juristesassocies.com)  
SARL de presse au capital de 304,90 €  
Siège social : 7, rue Pache - 75011 Paris  
RCS : B41185077  
Imprimerie spéciale et diffusion :  
7, rue Pache - 75011 Paris

Directrice de la publication/  
Rédactrice en chef : Caura Barszcz  
Secrétariat de rédaction : Corinne Drai  
Maquette et mise en page : Martine Perrin

Commission paritaire : 0707179412  
Dépôt légal : à parution  
Abonnement 1 an (22 numéros) :  
664 € HT  
Vente au numéro : 40 € HT

Toute reproduction, même partielle,  
est interdite.

[LinkedIn](#) [facebook](#)