

Par Aurélia Granel



© GORDEWOFF

Les secrets de la longévité des cabinets d'avocats

Les cabinets français ayant soufflé leurs 50 bougies se comptent sur les doigts d'une main. Malgré l'alternance de cycles de croissance et de crise, la plupart sont un bel exemple de réussite. Quatre ont accepté de livrer leurs secrets de longévité.

« **L**es cabinets cinquantenaires pourraient être définis comme des institutions reconnues sur le marché français et à l'international, composées de fortes personnalités individuelles qui s'unissent sous une marque, parce qu'elles partagent des valeurs communes, comme l'excellence, l'ambition de vouloir se dépasser quotidiennement et l'envie de faire grandir un projet qui est plus grand que soi, souligne Karl Hepp de Sevelinges, associé et co-managing partner de Jeantet. Pour arriver à franchir ce cap de la cinquantaine, un cabinet doit rester attractif : cela relève notamment de l'ambiance, de la liberté d'entreprendre laissée aux associés, qui est leur force motrice, et aussi de la rentabilité qui évite les considérations de devoir se marier avec de nouveaux cabinets. »

Sur la place parisienne, les cabinets Gide et Jeantet, créés respectivement en 1920 et 1924, font office de pionniers. Ayant passé le cap de la cinquantaine, leurs homologues BCTG Avocats, Bredin Prat ou encore DS Avocats se sont, à leur tour, fait une place sur le marché français sans perdre leur indépendance. À l'exception de Bredin Prat, ils ont tous un point commun : l'international. Une stratégie de croissance initiée par leurs fondateurs qui s'est révélée gagnante, mais assez rare pour les cabinets français, frileux à l'idée de s'implanter hors de l'hexagone à l'époque. Elle leur a sans aucun doute permis de tirer leur épingle du jeu et de rester indépendants dans la durée. Car à l'aube des années 2000, la place de Paris a été complètement chamboulée par le développement

des firmes anglo-saxonnes. Les cabinets français sont nombreux, à l'instar de Serra Levy & Cazals, Rambaud Martel ou encore Moquet Borde, à avoir succombé à la tentation de la fusion avec une firme étrangère.

Pour rester compétitif dans cet environnement mondialisé, DS Avocats, fondé en 1972, a été parmi les premiers cabinets d'avocats français à s'implanter en Asie, notamment en Chine en 1986, une place de droit émergente. Si l'aventure chinoise a fédéré la plupart des membres du cabinet, elle a également été une source de profonde mésentente stratégique, ayant entraîné de multiples départs, car elle a nécessité des efforts financiers conséquents. « Il est certain que le développement international de DS a été un facteur très important de sa longévité », estime Olivier Fages, le président du cabinet. Une dimension internationale qui n'est plus du tout remise en cause désormais, DS Avocats ayant pour objectif de créer un cabinet continental européen et réfléchissant à l'interprofessionnalité. De son côté, Gide qui avait également longtemps misé sur l'ouverture de bureaux étrangers, s'est adapté au contexte économique et politique local au fil des années, en décidant d'en fermer quelques-uns, dont ceux de Kiev, en Ukraine, et de Budapest, en Hongrie. Constatant un mouvement des investisseurs chinois vers les continents européen et africain, il avait par ailleurs choisi, en 2011, d'adapter sa présence en Chine, en rapatriant plusieurs associés français à Paris pour fonder un desk chinois et de privilégier les cooptations d'associés locaux dans l'Empire du Milieu. S'il lui reste désormais onze bureaux

ÉCLAIRAGE

en dehors de l'hexagone, contre plus d'une vingtaine avant la crise financière de 2008, le cabinet a désormais changé son fusil d'épaule, en privilégiant des partenariats avec des cabinets locaux, notamment Chiomenti en Italie, Cuatrecasas, dans la péninsule ibérique, et Gleiss Lutz en Allemagne. Gide a également un accord de coopération stratégique avec le cabinet sud-africain Bowmans et est aussi le membre exclusif pour la France du réseau Lex Mundi.

SURVIVRE À SES FONDATEURS

Au-delà de la stratégie internationale, le début du nouveau millénaire a surtout été une crise de transmission pour le cabinet Gide Loyrette Nouel. Frédéric Nouel, senior partner, se souvient : « *Survivre au départ des fondateurs a été la chose la plus difficile que nos avocats aient eue à affronter après 30 ans d'existence. Nous aurions pu ne jamais surmonter pareille épreuve, mais les associés ayant fait le choix de rester se sont battus corps et âme pour assurer la pérennité du cabinet.* » La firme a tout de même perdu près de 30 associés en moins de six mois en 2000, avec l'attaque des Anglo-Saxons. Pour mieux rebondir.

Le président du cabinet DS Avocats, Olivier Fages, le confirme : « *Le départ d'un fondateur ou d'un associé historique est toujours une source d'inquiétudes pour les avocats d'un cabinet. La clé consiste à en faire un non-événement, ce qui ne peut être rendu possible que si le cabinet est bien organisé, structuré et gouverné, mais surtout que l'intérêt général passe avant l'intérêt individuel. Les cabinets ne doivent pas fonctionner sous l'ombre de stars individuelles, mais avec le sentiment que tous les avocats sont utiles les uns aux autres. On est plus fort collectivement qu'individuellement et, plus le collectif est puissant, plus la marque l'est. Le choix d'adopter la marque DS dès 1993 a beaucoup contribué à la stabilité et donc à la longévité du cabinet.* »

Pour BCTG, le renouvellement générationnel s'est fait dans des circonstances malheureuses, mais a constitué le début d'une nouvelle ère. Le cabinet a dû faire face à la disparition de Marc Barbé et Juan-Carlos Groener, deux de ses associés historiques, en 2010, alors que Marie-Pierre Carpentier venait d'annoncer son départ à la retraite. Jean-Philippe Thibault, dernier associé historique, a quitté, à son tour, le cabinet l'année suivante pour rejoindre Altana. Très attachés au cabinet, les jeunes associés sont néanmoins restés soudés. « *Ces épreuves nous ont forcé à assumer une transition extrêmement rapide, qui s'est peut-être révélée, par certains côtés, plus facile que si elle s'était inscrite dans un long calendrier* », se remémore Augustin Nicolle, associé du cabinet.

UNE BONNE GOUVERNANCE

Après le passage de témoin, les associés peuvent avoir des difficultés à conserver une gouvernance équilibrée. Quelle est la solution ? S'il y a autant de recettes que de cabinets, toutes ont quelques ingrédients en commun. « *Une gouvernance optimale émane nécessairement d'un consensus entre associés. Il est*

crucial que les avocats, qui ont de fortes personnalités, aient le sentiment d'avoir pu la choisir et d'influer sur les décisions. C'est la légitimité de la gouvernance qui permet de donner une direction au cabinet », indique Frédéric Nouel. Et bien souvent, le managing partner et le senior partner doivent faire plus qu'assurer un rôle de représentation.

L'arrivée de nouveaux associés permet aussi d'apporter un bol d'air frais au cabinet. Auparavant centralisée sur quelques personnes, la gouvernance du cabinet BCTG Avocats a été réorganisée, en 2010, autour d'une assemblée d'associés – les réunissant tous, chaque lundi, autour d'un déjeuner –, d'un comité de gestion et d'un comité de communication/business development, chacun composé de trois personnes. « *Notre gouvernance s'est nourrie de l'expérience des associés qui nous ont rejoint, en provenance de cabinets internationaux, plus structurés qu'une boutique. Par exemple, l'arrivée de Paul Elfassi a permis de davantage structurer les réunions d'associés du lundi rendant ce déjeuner un peu plus formel. Cette organisation nous a permis de gagner en efficacité, de discuter sereinement des points à traiter et mis en mesure d'assumer des projets plus lourds et engageants* », indique Augustin Nicolle. Le cabinet a doublé de taille, passant d'une vingtaine d'avocats en 2010, à une cinquantaine aujourd'hui. En 2019, Jeantet a lui aussi fait évoluer sa gouvernance, avec la nomination de deux co-managing partners pour un mandat de trois ans au sein d'un nouveau comité exécutif. Si cinq générations d'avocats ont déjà dirigé ce cabinet, il est, pour la première fois de son histoire, dirigé par des associés issus de la croissance externe, désireux d'insuffler du changement sans perdre l'esprit de la maison.

Chez DS Avocats, la recherche du consensus est inscrite dans les statuts. « *Ainsi les décisions sont partagées et assumées en commun* », lance Olivier Fages.

Le comité exécutif, qui se réunit de manière hebdomadaire, est désormais composé de quatre associés, contre deux en 1990 lorsque la



Catherine Saint Geniest

ÉCLAIRAGE

gouvernance a été instaurée. Composé d'un associé par pôle et du responsable RH, un collège des associés se réunit aussi tous les mois afin de partager des informations, notamment sur la ligne stratégique du cabinet, sur ses évolutions ainsi que sur les actualités des différents départements.

Un maintien permanent du lien le plus direct possible qui permet de justifier certaines décisions impopulaires ou difficiles, comme une baisse de rétrocession par exemple. Car c'est bien sûr souvent sur cette question que les conflits naissent au sein des cabinets. Tous les témoignages s'accordent sur un point : la rémunération doit être la plus juste possible pour éviter les guerres internes. « Il n'y a pas de système parfait, indique Olivier Fages. Si un cabinet adopte le système de rémunération du lockstep, il est préférable que celui-ci soit pondéré, avec une prise en compte des performances individuelles, même s'il oblige certains à faire des choix de renoncement. » Paul Elfassi indique, quant à lui, qu'« il n'y a pas de discussions liées à la rémunération chez BCTG Avocats, car notre formule, qui est purement mathématique et en lien avec le chiffre d'affaires généré chaque année par associé, ne comporte aucune part d'appréciation subjective liée à l'implication dans le cabinet ou les efforts de développement ».

UNE ALCHEMIE HUMAINE

« Le vrai enjeu de la survie de la gouvernance est générationnel, indique le président de DS Avocats. Il est crucial d'impliquer autant les nouvelles générations que celles de leurs aînés. » Les associés ont bien souvent exercé la majorité de leur carrière au sein de la structure et le turnover est faible, comme chez Gide où 85 % des associés sont des collaborateurs cooptés. « Une structure qui se contente de rester elle-même va dépérir. Il faut en permanence recruter meilleur que soi et porter les nouvelles générations à l'association, souligne Frédéric Nouel. Les avocats ambitieux doivent avoir de véritables perspectives de développement, c'est-à-dire que la porte de l'association leur est ouverte et que les rémunérations sont attractives, sinon ils vont préférer exercer dans un autre cabinet. » Un avis partagé par Catherine Saint Geniest, associée et co-managing partner de Jeantet : « Les compétences et le marché du droit évoluent. Tous les cabinets constatent un marché des collaborateurs

très tendu, d'où le caractère impératif de faire évoluer les jeunes en interne. »

De même, les cabinets doivent veiller à l'intégration des nouveaux arrivants en cas de recrutement latéral. Pour Augustin Nicolle, « Tout l'enjeu est d'intégrer cette nouvelle famille, à l'instar de sa belle-famille après son mariage. Lorsqu'un nouvel associé arrive, l'exercice est salvateur, mais pas toujours évident. Parfois, la personne apporte une nouvelle idée, nous poussant à remettre en question une manière de faire qui existe depuis des décennies. Il faut l'écouter car, finalement, la longévité d'un cabinet n'existerait pas sans la souplesse de ses membres. »

SE RÉINVENTER EN PERMANENCE

Pour demeurer pérenne, un cabinet doit être capable de s'adapter aux évolutions de son écosystème, tout en conservant ses valeurs originelles et ses clients. « Les associés des cabinets cinquantenaires sont toujours partagés entre le fait de montrer que la structure évolue et qu'elle demeure stable, indique Augustin Nicolle. Nous sommes dans la recherche permanente de conserver nos racines et fondamentaux tout en évoluant, pour s'adapter à la modernité et aux marchés sur lesquels le cabinet évolue. Nous cherchons toujours à anticiper et être en avance sur nos homologues par rapport à un certain nombre de besoins. »

Pour survivre toutes ces années, tous ont dû se remettre en question, innover et prendre des risques pour garder leur indépendance, en ayant conscience que le changement n'est pas une faiblesse, mais un signe de force. « Méfions-nous des situations stables et conventionnelles. La zone de confort peut faire couler le navire, note Catherine Saint Geniest. Il faut sortir de sa routine, mettre fin à une image vieillotte que l'on peut acquérir au fil des années, savoir s'adapter à son époque, aux avancées dans son domaine, aux ruses des concurrents et, plus globalement, au monde qui évolue. »

Au-delà d'une stratégie, les associés doivent partager une vision à long terme, qui permet une croissance régulière et constante. La gestion des coûts et la croissance externe doit être bien maîtrisée. « Il faut avoir l'ambition d'atteindre une certaine taille et de croître sur des métiers complémentaires, tout en poursuivant la stratégie internationale », souligne Olivier Fages. Certaines décisions difficiles doivent parfois être prises, comme la fermeture de bureaux et le fait de se séparer d'avocats.

Atteindre une certaine taille permet aux cabinets de traiter des dossiers significatifs et d'investir dans les équipes. « Il y a une taille critique minimale à atteindre, pour accélérer son développement, qui se situe aux alentours d'une centaine de millions d'euros de chiffre d'affaires, à partir de laquelle il est possible de commencer à envisager des investissements collectifs importants, l'ouverture de bureaux à l'étranger et des recrutements latéraux ambitieux, considère Frédéric Nouel. Lorsqu'il atteint ce chiffre d'affaires, le cabinet est nécessairement dans une logique de pérennisation et donc ses associés doivent intégrer un véritable devoir de transmission. »



Augustin Nicolle