

LE NOUVEL ECONOMISTE

14 juin 2007

Drôit

DOSSIER AVOCATS D'AFFAIRES

tités dues à Sarbanes Oxley. "Le cabinet Arsenne a donc été le point de départ du réseau, aujourd'hui présent dans 38 pays. "Des synergies peuvent ainsi être dégagées, à l'exemple de ce fonds d'investissement ayant fait des acquisitions en France, Pologne, Italie et Espagne, qui veut avoir des fiscalistes travaillant de la même façon", affirme le cousin de l'ancien ministre de la Culture.

D'autres tirent vraiment bien leur épingle du jeu : en 2006, le cabinet Darrois Villey Maillot Brochier a réalisé 42 millions d'euros de chiffre d'affaires. Si on le divise par le nombre d'associés, cela offre un record de 3 millions d'euros de facturation par tête, soit la plus forte rentabilité des cabinets français. Le cabinet Darrois est surtout connu pour son expertise dans les fusions acquisitions - de plus en plus complexes fiscalement - et le contentieux. Il se positionne sur le conseil juridique haut de gamme. "Le cabinet Darrois essaye plus de se situer dans l'échange et le conseil", explique Olivier Diaz, avocat associé. Ainsi les prestations juridiques afférentes à la documentation contractuelle - pour lesquelles les banques font des appels d'offres auprès des cabinets avec le prix comme élément de choix déterminant - ne l'intéressent pas. C'est d'ailleurs dans ce domaine que les plus importants et les plus internationaux rassurent. "Le segment des opérations stratégiques, l'origine anglo-saxonne importe peu. La qualité des avocats prédomine", déclare Olivier Diaz. Sur les opérations plus importantes les clients ont une idée très précise des cabinets avec qui ils désirent travailler. "Ils ne se laissent pas vendre un réseau. L'ex-

Le mot juste

Quelques concepts propres à la profession

"Eat what you kill" : Système de rémunération utilisé par les Américains : chaque associé est rémunéré en fonction de ses performances. Il est basé sur la rentabilité des avocats. N'offrant aucune incitation à la mise en commun et au partage du travail, le système est peu à peu abandonné.

"Lockstep" : Système de répartition créé par les cabinets d'avocats britanniques. Les revenus sont partagés entre tous les associés selon le critère de l'ancienneté, qui prime ainsi sur la contribution de chaque associé. Ce système favorise l'intérêt du cabinet au détriment de l'intérêt personnel. Nombre de structures ont introduit des aménagements visant à ne redistribuer qu'un pourcentage élevé du résultat selon la grille du lockstep, et à conserver une soultie partagée entre les plus performants.

"One stop shop" ou "Full services" : désigne les cabinets d'avocats multi-spécialistes à l'image du cabinet Gide Loyrette Nouel. Le cabinet en "full services" est capable de s'occuper de dossiers dans chaque branche du droit et ainsi satisfaire les entreprises à dimension internationale. Cabinets intégrés : à l'image du Britannique Clifford Chance, les cabinets intégrés ont créé des structures propres dans chaque pays étrangers où ils exercent.

"Best friends" : réseau de correspondants à travers le monde. En partenariat, les cabinets se recommandent entre eux auprès de leur clientèle lorsqu'ils n'ont pas de structure propre dans le pays où les intérêts sont en cause.

F.C.

periance stratégique locale boursière est importante, particulièrement pour ceux qui investissent en France. La preuve étant que la moitié des meilleurs cabinets new-yorkais ne sont pas installés à Paris", ajoute-t-il. Mais recruter, et surtout garder les talents reste la pierre d'achoppement pour nombre de cabinets français : "Notre première difficulté, c'est de retenir nos collaborateurs, objets d'incessantes sollicitations", explique Jean Veil. Pas si simple. Pour débaucher les meilleurs, les cabinets anglo-saxons sont prêts à tous les points d'or. "Ils maintiennent une pression considérable sur le marché des rémunérations des avocats en France", explique Olivier Chaduteau de

"Sur le segment

des opérations stratégiques, l'origine anglo-saxonne importe peu. La qualité des avocats prédomine"

Day One. A ce titre Jean-François Carreras du cabinet Sokolow, Carreras & Associé, évoque un fameux détail de la fiscalité particulièrement avantageuse pour les Français travaillant pour des cabinets anglo-saxons. "C'est-ci ont en effet négocié dans les années 80 des conventions fiscales permettant à leurs avocats en France des économies de l'ordre de 20 %. Ils sont en effet autorisés à raturer une partie de leurs revenus aux USA, d'où un paiement moindre de charges et d'impôts. Malgré ces handicaps pour les concurrents, certains évoluent dans la cour des grands : chez Gide Loyrette Nouel, l'effectif du cabinet s'est porté à 100 associés à Paris, 650 dans le reste du monde. Le partage des résultats se fait dans le cadre d'un système de "lock step" (à l'ancienneté), comme dans les grands cabinets anglo-saxons. Il reste la preuve que des investissements importants ne

pas forcément nécessaires pour se développer à l'étranger. Gide, fort de ses 20 bureaux, a uniquement grandi par croissance interne, par rachats d'abord un associé de Paris. "Aux Français de balayer devant leur porte : si les Anglo-Saxons se sont facilement fait une place dans l'Hexagone, cela signifie que le marché était plus facile à prendre", affirme Gérard Taverrier, senior partner chez Gide. Les cabinets français, de par leurs différentes stratégies, peuvent encore se montrer intéressants pour les entreprises. Leur performance croissante en 2007 l'atteste, ainsi que leur recrutement.

Ainsi, le baronnière Day One calcule un ratio évalué selon le rapport entre les départs des associés et celui des arrivées : soit 2,1 en 2007 pour les cabinets français (1,6 en 2006), 1,4 pour les cabinets américains en 2007 (2,3 en 2006), plus surprenant 0,6 pour les cabinets anglais en 2007 (contre 2,5 en 2006) et surtout 0,5 pour les Big en 2007 (contre 0,6 en 2006). Ils grandissent donc, et cherchent à rassurer : en mai 2007 pour le première fois 5 cabinets d'avocats (Brunswick, Fourgoux, Haas, Montenay-Fidurope et Schimber) ont obtenu la certification ISO 9001, délivrée par Bureau Veritas Certification. "Il y aura toujours un avenir pour une équipe de qualité avec un positionnement fort et spécifique", observe René Rico, expert-comptable, commissaire aux comptes et ancien président du Conseil supérieur de l'ordre des expert-comptables.

julien.tarby@nouvelconomiste.fr
faustine.calmeliet@nouvelconomiste.fr