

Les avocats d'affaires à l'heure de la diversification

Pour équilibrer leurs forces, les cabinets consolident certaines équipes et veulent une clientèle variée.

PAR SOPHIE GAUVENT

Le 1^{er} mai prochain, le cabinet anglais Lovells et son homologue américain Hogan & Harston ne feront plus qu'un. La complémentarité des deux entités n'est pas seulement géographique. Elle existe aussi du point de vue des expertises proposées (*lire l'encadré page 24*). La nouvelle structure offrira une palette très large de compétences. Et c'est ce que cherchent à faire aujourd'hui la plupart des cabinets : ceux qui ne fusionnent pas renforcent certaines équipes, car ils veulent être bons dans tous les domaines, contentieux et droit social en tête, ces matières étant portées

Les transferts moins nombreux et de natures différentes



Jusqu'en 2008, le nombre d'associés qui changent de cabinet est stimulé par les transferts de spécialistes des fusions-acquisitions et du capital-investissement qui vivent leurs derniers instants d'euphorie. En 2009, les mouvements portent surtout sur les experts en droit social, en contentieux et en restructuration, activités vedettes par temps de crise.

par la crise. L'heure n'est donc plus à la ruée sur les spécialistes en fusions-acquisitions. Les cabinets qui ont excessivement misé sur cette expertise se sont finalement laissés surprendre par la baisse du nombre d'opérations.

La recomposition des troupes commence en 2009, en pleine tourmente : « A l'occasion de la crise, nombre de cabinets ont poussé vers la sortie les associés les moins performants », observe Hélène Trink, consultante en management et fondatrice de Profit & Law. Mais les structures les plus ébranlées, qui sont parfois très prestigieuses, voient également leurs meilleurs éléments claquer la porte et rejoindre des cabinets plus résistants. Cette redistribution des cartes se poursuit, les cabinets cherchant, grâce à des recrutements ciblés, à élaborer une offre diversifiée et en adéquation avec le nouveau contexte économique.

Prosperer par temps de crise

Le contentieux et l'arbitrage sont à l'honneur, et dans ce domaine, Orrick Rambaud Martel, déjà bien doté, se renforce encore : cette structure issue de la fusion entre un cabinet français et la firme américaine Orrick a attiré, en octobre dernier, Laurent Jaeger, star de l'arbitrage international qui était auparavant chez le géant américain Latham & Watkins. Et des nominations ont encore été annoncées au sein de l'équipe contentieux au début du mois de mars. Stimulé lui aussi par la crise, le droit du travail a été une priorité pour de nombreuses structures : « En droit social, les demandes de renforts émises par les cabinets sont si nombreuses qu'elles sont loin d'être toutes satisfaites », note Dominique Montabrie, gérante



Jerôme DHATIN/EXPANSION-REA

du cabinet de recrutement Equiteam. Les cabinets d'affaires se ruent également sur les dossiers de restructuration d'entreprises. Pour ces opérations, ils recrutent, certes, mais pas de façon massive car les équipes, déjà très fournies, des fusions-acquisitions peuvent effectuer une bonne partie du travail. Et sur la restructuration des LBO (*leveraged buy-out*), là aussi, des compétences sont déjà en place. « Les équipes qui travaillaient sur les financements de LBO en période d'euphorie sont aujourd'hui présentes sur la restructuration de ces entreprises », explique Christophe Eck, associé gérant chez Gide Loyrette Nouel. C'est le cas chez Latham & Watkins, conseil historique d'Advent qui est intervenu à ce titre dans la cession de Monext à Crédit Mutuel Arkéa, mais a également épaulé les fonds présents au capital de Retif ou de CPI pour leur restructuration.

Gide Loyrette Nouel, l'un des plus grands cabinets parisiens, explique que « les équipes qui travaillaient sur les financements de LBO en période d'euphorie sont aujourd'hui présentes sur la restructuration de ces entreprises ».

Les figures de proue de la place de Paris

Avocat	Spécialité	Cabinet
Emmanuel Gaillard	Arbitrage et médiation	Shearman & Sterling
Jean-Denis Bredin	Contentieux	Bredin Prat
Xavier de Kergommeaux	Finance	Gide Loyrette Nouel
Pierre Véron	Propriété intellectuelle	Véron & Associés
Christian Bouckaert	Assurance	Bouckaert, Ormen, Passemard, Sportes
Joël Grangé	Droit social	Flichy Grangé Avocats
Jean-François Prat	Fusions-acquisitions	Bredin Prat
Nathalie Hobbs	Banques	Linklaters
Pierre-Yves Chabert	Marchés	Cleary Gottlieb Steen & Hamilton
Dominique Bompoin	Entreprises	Sullivan & Cromwell
Jean-Pierre Boivin	Droit de l'environnement	Boivin & Associés
Thomas Forschbach	Capital-investissement	Latham & Watkins

Sélection par spécialités des « meilleurs avocats » de Paris, selon le classement de Best Lawyers qui propose depuis 25 ans des listes de juristes distingués par leurs pairs dans une vingtaine de pays et lance cette année sa première édition en France. Pour en savoir plus : www.bestlawyers.com

Source : Bestlawyers

Domaine peu touché par la crise, la réglementation des différents métiers est investie par Jeantet qui vient de se lancer dans le droit bancaire et le droit boursier, avant d'aborder d'autres secteurs. Parmi les nouvelles recrues, Martine Samuelian est arrivée en janvier dernier. Activité promise à un fort développement, les partenariats public-privé (PPP) sont examinés de près. Là encore, Orrick Rambaud Martel attire des compétences depuis la fin 2008. Mais sur ce terrain, le cabinet franco-américain est encore loin de faire de l'ombre aux équipes les plus renommées qui sont, de longue date, en place dans le bureau parisien du britannique Allen & Overy ou chez Gide par exemple. Autre expertise qui semble bien résister : la propriété intellectuelle. Quant au droit de l'environnement, il est de plus en plus présent en raison de l'in-

flation de textes. Dans ces domaines aussi, nombre de cabinets se renforcent, mais pas tous.

Viser l'excellence

L'éventail des compétences est plus ou moins ample selon les positionnements. Une structure plutôt élitiste, comme Sullivan & Cromwell, n'a pas besoin d'aller tous azimuts : « Nous sommes connus pour savoir intervenir sur des opérations complexes et ces dossiers existent aussi en temps de crise », font valoir Olivier de Vilmorin et Dominique Bompoin, associés au sein du bureau français de ce cabinet américain. Ainsi, le social, l'environnement ou la propriété intellectuelle ne font toujours pas partie des spécialités de Sullivan & Cromwell. Ni de celles de la structure encore plus élitiste Darrois, Villey, Maillot, Brochier. Ce cabinet étant très réputé en fusions-acquisitions, la rareté

des belles opérations l'an passé l'a peu affecté car il a su capter bon nombre des plus jolis dossiers. « Notre stratégie est de viser l'excellence dans un nombre de domaines restreint », résume Jean-Michel Darrois. Et ses deux autres grands pôles de compétences étant le contentieux et l'arbitrage d'une part et le droit de la concurrence d'autre part, l'impact de la crise a été faible. D'autres cabinets, au positionnement pourtant très différent, ont tout aussi peu de travail à fournir pour résister à la crise. En effet, l'effort de diversification est ▶

Le retour des fusions-acquisitions est très attendu

inutile, lorsque le cabinet est déjà très « full-service ». C'est le cas de Fidal ou de Francis Lefebvre. Un peu moins touche-à-tout et un peu plus marqué par les fusions-acquisitions, Gide Loyrette Nouel propose tout de même une offre très large et n'a guère eu besoin d'infléchir sa stratégie.

L'avantage français

Du point de vue de la diversification de la clientèle, de nombreux français sont, là aussi, bien placés, tout comme certains bureaux hexagonaux de firmes américaines. Et ils s'en réjouissent : « Nous cultivons la diversité de nos clients », affirment Georges Terrier et Christophe Perchet, associés du bureau parisien de l'américain Davis Polk. Et les avocats de citer leurs interventions pour Aréva, Eramet, Partner Re et l'agence Capa Presse. Aux côtés de ces sociétés, les groupes bancaires font aussi partie de la clientèle mais ne sont pas prédominants. En revanche, pour certains, l'effort de diversification sur le portefeuille de clientèle est important, en particulier chez les acteurs anglais. Par exemple, chez Clifford Chance, « les banques et les institutions financières pèsent 70 % du chiffre d'affaires mondial », explique Yves Wehrly, *managing partner* du bureau parisien. Même si ce poids est moins élevé dans l'activité du bureau



Olivier Chaduteau, associé fondateur de Day One, cabinet de conseil en stratégie

L'AVIS DE...

« La place parisienne, une porte d'entrée privilégiée en Europe continentale »

Hormis celle de Hogan & Lovells, des fusions entre cabinets d'avocats d'affaires sont-elles à prévoir ?

Des cabinets réfléchissent actuellement à des rapprochements. Parmi eux, plusieurs structures françaises nous demandent d'étudier la pertinence d'une alliance. Une telle opération ne doit pas être lancée à la légère. D'une part, les clients n'aiment pas ce genre de fusions car elles monopolisent l'attention des associés sur leurs problèmes internes. D'autre part, elles peuvent donner lieu, pour les cabinets, à des situations de conflit d'intérêts, obligeant à renoncer à un client. Enfin, il faut harmoniser le mode de rémunération des associés qui constitue une question très sensible, surtout en période de crise.

L'américain King & Spadling ouvre un nouveau bureau à Paris, l'anglais Wragge & Co s'apprête à faire de même...

Assiste-t-on à un renforcement des cabinets anglo-saxons en France ?

Ces initiatives récentes n'ont rien d'exceptionnel. Elles s'inscrivent dans une tendance de fonds et confirment simplement l'attractivité de la place parisienne qui constitue, pour les Anglo-saxons, une porte d'entrée privilégiée en Europe continentale où ils s'installent par vagues successives, la dernière datant du début des années 2000.

Pourquoi Paris est-il attractif pour des acteurs anglo-saxons ?

Pour entrer sur le continent européen, Paris est préféré à Londres par les cabinets américains car la capitale britannique est isolée du reste de l'Europe. Et sur le continent, les deux pays où acteurs anglais et américains songent à s'implanter, en premier lieu, sont la France et l'Allemagne. Cette dernière est souvent écartée car elle est très décentralisée alors qu'en France, tout se passe encore à Paris.

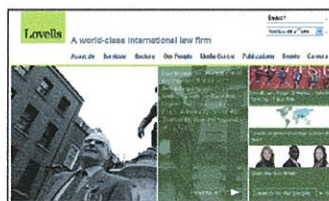
français, l'objectif est, là aussi, de continuer à faire croître la proportion des entreprises.

Le panachage des clients et celui des expertises ne suffiront toutefois pas aux cabinets pour retrouver les niveaux de rémunération des années d'euphorie. D'une part, le climat dans les entreprises et les banques est à la négociation des

honoraires. D'autre part, « les fusions-acquisitions constituent les opérations les plus rémunératrices », note Yves Boissonnat, associé chez le chasseur de têtes Odgers Berndtson. Les vœux formulés par les cabinets pour 2010 sont donc de voir advenir la reprise et plus encore le retour de ces opérations. Ce dernier est d'ailleurs pronostiqué par nombre de cabinets et banques d'affaires. Alors, ceux qui n'étaient pas parvenus à se hisser en tête des classements de fusions-acquisitions profitent de cette période de crise pour séduire des spécialistes. Ainsi, Allen & Overy a attiré en janvier dernier Marcus Billam, venu de chez Clifford et expert dans ce domaine. Les acteurs anglo-saxons semblent les plus dépendants de la reprise car les français résistent plutôt bien. Selon Lucie Tripon, qui observe le marché français pour Legal 500 (site de référence pour le classement des cabinets), « les cabinets français traversent plutôt mieux la crise que leurs homologues d'outre-Atlantique et d'outre-Manche ». ■

Hogan-Lovells ne changera pas la donne à Paris

« Hogan & Hartson est très présente aux Etats-Unis ainsi qu'en Asie, et Lovells pèse davantage en Europe », font valoir les *managing partners* de chacune des deux firmes - américaine pour la première et anglaise pour la seconde - qui vont fusionner en mai prochain. Les expertises, elles aussi, se complètent : à Paris, le contentieux, par exemple, fait partie des points forts de Lovells et constitue un domaine



moins développé chez Hogan. Pour la réglementation propre aux différents secteurs de l'économie, c'est l'inverse : Hogan & Hartson connaît un nombre de secteurs plus important que

Lovells. Le bureau parisien de la future entité devrait occuper la quinzième place du classement des cabinets par chiffre d'affaires établi chaque année par *Juristes Associés*, magazine fondé par Caura Barszcz. Les français doivent-ils craindre ce nouveau géant anglo-saxon ? « Cette fusion est essentiellement défensive, estime Caura Barszcz. La naissance d'Hogan-Lovells ne modifie guère la donne sur le marché français. »