

## **Table ronde. Evolution du profil des avocats**



L'environnement des cabinets d'avocats connaît dernièrement des évolutions notables : globalisation, recherche de nouveaux territoires de conquête, exigences accrues de la part des clients, concurrence exacerbée, arrivée de la génération Y ... Les cabinets s'adaptent, notamment en fusionnant, en recrutant des avocats aux expertises plus pointues, des développeurs, ainsi qu'en réorganisant et étoffant leurs offres de service : un équilibre difficile à trouver, que des experts et des grands noms du secteur nous expliquent.

---

### **Santé et évolution des cabinets d'avocats**



**Yves Boissonnat, fondateur, Boissonnat Partners :**

Difficile d'analyser un marché dans un environnement économique qui évolue d'un mois à l'autre ! Après une année 2013 plutôt difficile pour les cabinets, 2014 semble avoir été une année de reprise, et ce malgré un ralentissement ressenti entre fin 2014 et début 2015. D'une façon générale, nous sentons de l'inquiétude dans les grands cabinets internationaux face à une situation très contrastée dans l'activité phare, le M&A. Et cela n'est pas très surprenant dans un environnement économique français qui n'est aujourd'hui malheureusement pas très rassurant.

2014 a été une année riche en mouvements d'associés, mais plusieurs d'entre eux ont été plus motivés par le désir des associés concernés d'aller chercher ailleurs un nouveau projet plus stimulant que par une stratégie de développement ou de conquête des cabinets.

Cela dit, les cabinets vont souhaiter continuer à maintenir l'équilibre entre les pratiques, en poursuivant en particulier le développement du contentieux qui est stratégique et contra-cyclique. Les mouvements d'associés en arbitrage ont en revanche moins été un sujet en 2014 qu'en 2013.

Sur le plan géographique, après l'intérêt montré par les cabinets pour l'Afrique du Nord, on les voit maintenant se tourner vers l'Afrique noire, avec le développement des équipes couvrant ce continent.

Et les compétences recherchées sont plus larges : partant d'une approche très «projets», ils mettent maintenant plus l'accent sur le corporate, le transactionnel en général, et recherchent donc des associés à même d'accompagner leurs clients investisseurs.

Dernier point, les cabinets ont été amenés à resserrer leur partnership, freinant ainsi les espoirs de développement de carrière de certains, ce qui a eu pour effet de provoquer de nombreux mouvements entrepreneuriaux de création ou développement de cabinets, dont quelques-uns de belle envergure et rivalisant avec les grandes firmes du marché.

Difficile de savoir ce que donnera 2015, mais le manque de visibilité de l'économie crée d'une façon générale une forme d'inquiétude chez nos interlocuteurs.

**Ian De Bondt, directeur, Fed Legal** : Faire le bilan de santé du marché à la lumière des mouvements d'associés est toujours compliqué.

Ce type de mouvement, je vous rejoins, est davantage lié à des aspirations personnelles qu'à la conjoncture économique. 2014 a été une année record, mais ces nombreux mouvements d'associés ne signifient pas une meilleure conjoncture. Beaucoup de départs d'associés ne sont d'ailleurs pas souhaités et sont plutôt le fait d'une mauvaise conjoncture.

Sur le marché des collaborateurs, marché peut-être plus éclairant car impliquant davantage de créations de postes et non plus une recherche de chiffre d'affaires, nous avons fait une étude récemment sur notre activité 2014 et il est ressorti que si l'on additionne le M&A/private equity (37 %) et le financement (16 %), nous sommes à 53 % de notre chiffre d'affaires dégagé sur les cabinets d'avocats. Ce chiffre est très représentatif du rebond des activités transactionnelles car il était pour l'année 2013 d'un peu moins de 40 %.

Le droit social avait pris une place démesurée en 2013, de même qu'en 2012 d'ailleurs. Il est revenu à un niveau (8 %) plus conforme en 2014.

Nous notons également un changement de types de profil recherché en droit de l'immobilier. C'est une matière qui regroupe à la fois des activités contentieuses, de conseil transactionnel et non transactionnel, et cette particularité en fait un bon indicateur. Force est de constater que sur 2014, la très grande majorité des candidats approchés par nous pour nos clients avaient des profils très «corporate immobilier».

**Christophe Digoy, associé & MP, King & Wood Mallesons** : Je ne suis, pour ma part, pas pessimiste pour cette année et ceci peut-être parce que notre cabinet est très transactionnel et non full service. Historiquement, nous sommes issus du private equity, et je note que celui-ci est en pleine reprise : les disponibilités tant en equity, qu'en dette sont très importantes et il y a une réelle appétence des acteurs. Si cette reprise ne s'est pas traduite en volume de transaction en 2014, nous accompagnons de très nombreuses levées de fonds et celles-ci ont également repris de manière exponentielle, ce qui annonce des montants de liquidité importants et se répercutera donc sur les niveaux de transaction de 2015. Ceci est également vrai pour le corporate transactionnel et nous sommes de plus en plus sollicités sur ces sujets. Nous venons enfin de recruter une équipe dédiée à l'Afrique, pour accompagner nos clients sur le continent. Je partage votre analyse de l'immobilier, il s'agit typiquement d'un secteur dans lequel nous souhaitons nous renforcer.

**Marie-Aimée de Dampierre, associée & MP, Hogan Lovells** : Je suis d'accord. Nous avons bien terminé l'année 2014 et nous pouvons être sereins pour 2015. Nous n'avons pas de dominante en corporate mais une équipe qui continue à se développer et qui devrait d'ici quelques années exploiter tout son potentiel en se positionnant sur les opérations large cap. Nos départements corporate, finance et ainsi que contentieux et arbitrage au sens large ont beaucoup de travail. Nous souhaiterions certainement nous renforcer en concurrence et en immobilier. Le cabinet, à Paris, a enregistré une croissance de 3,9 % en 2014, et au niveau global, une croissance de 3,6 %. Nous sommes donc confiants.

**Hubert Segain, associé & MP, Herbert Smith Freehills Paris LLP** : Nous notons également une reprise et ce pour différents départements : le M&A et le financement depuis mi-2014 et l'immobilier depuis une dizaine de mois. L'arbitrage, quant à lui, n'a jamais subi de baisse d'activité.

En revanche, nos pratiques mining & oil subissent actuellement la baisse de cours du brent et des métaux précieux. Nous avons dû, ces dernières années, faire preuve de davantage d'agilité, et aller chercher des relais de croissance hors de France.

Au cours des dernières années, nous avons ainsi accompagné plusieurs sociétés et banques françaises dans leurs opérations d'outbound non soumises au droit français, mais que nous gérons à Paris notamment sur les aspects liés à la négociation, à la rédaction des contrats mais aussi plus rarement sur les due diligences. Face à un contexte du volume des opérations de M&A déflationniste, nous avons donc fait évoluer notre manière d'accompagner nos clients dans les relais de croissance.



**Pascal Chadenet, associé & MP, Dentons** : 2014 fut également une année satisfaisante avec une croissance de 4 %. Je note que nous sommes dorénavant dans un marché d'acheteurs et non plus de vendeurs. Désormais ce sont les clients qui dictent leurs lois – avec notamment la constitution de panels de cabinet d'avocats – ils définissent les missions et négocient les honoraires. Nous facturons de moins en moins à l'heure et la tendance est aux alternative fees avec, entre autres, des forfaits. Nous avons d'ailleurs encore du travail à faire afin que cette tendance ne soit pas seulement profitable pour nos clients mais également pour nous. Dentons Paris est peu connecté au marché français car nos clients sont multinationaux, et 2014 fut une année particulière du fait de la fusion avec nos partenaires anglais, canadien et américain.

Dentons, à l'échelle globale, est d'ailleurs devenu l'un des meilleurs clients de notre zone Europe et particulièrement de notre bureau de Paris, représentant 10 % de son chiffre d'affaires en 2014. Ce phénomène d'entraînement est donc propre à l'actualité de notre cabinet et non aux fondamentaux de l'économie.

Le turnover des collaborateurs s'est effectivement récemment intensifié. Ceci accompagne un mouvement qui est très net au sein de notre cabinet : nous avons de plus en plus de seniors et donc de moins en moins de juniors. Ainsi Dentons Paris compte 40 associés, 25 of counsels et 60 collaborateurs. Nous avons, il y a peu, une structure pyramidale et passons maintenant à la structure dite «diamond shape». Cette situation s'explique notamment par le fait que nos principaux concurrents sont aujourd'hui nos clients. Les directeurs juridiques sont des juristes formés dans les cabinets comme les nôtres et ont donc le même savoir-faire et les mêmes expertises. Ils font dorénavant appel à nous pour avoir un peu de valeur ajoutée. Ils ne veulent plus traiter avec des juniors mais avec des associés. Nous avons donc considérablement adapté notre structure de firme et notre mode de fonctionnement pour répondre à cette demande.

En ce qui concerne les nouveaux marchés, nous sommes comme vous tous, mais cette situation est intensifiée par notre fusion car nos partenaires américains, canadiens et anglais ont une expertise très pointue en matière de oil, gas et mining. Nous nous investissons donc beaucoup en Afrique.

Enfin, en matière de recrutement, nous recherchons de plus en plus, non pas une expertise par matière, mais par secteur. Nous recrutons des profils life science, energy, TMT, avec des pratiques assez variées, qui couvriront le transactionnel et le contentieux par exemple.

Le M&A est de moins en moins moteur dans le chiffre d'affaires du cabinet et d'autres expertises (notamment le contentieux général, le contentieux en droit du travail, en droit de la concurrence, le fiscal) augmentent.

## Attentes des clients et ajustement des cabinets d'avocats

**Marie-Aimée de Dampierre** : Nous avons mis en place, et ce, préfusion tant chez Hogan & Hartson que chez Lovells, des groupes d'industrie dédiés par exemple aux produits de santé, aux TMT (technologies, médias, télécoms). Ces groupes restent très porteurs. Ils sont organisés au niveau mondial et se déclinent au sein des différents bureaux et même des différentes pratiques. Ainsi, notre groupe dédié aux produits de santé couvre les brevets, le contentieux, le droit des affaires... Nous présentons à nos clients ces éventails de compétences dédiées à une industrie et nous continuons à les développer.

**Pascal Chadenet** : Effectivement, ceci est également le résultat du phénomène que je décrivais précédemment. Il y a 10 ans, un directeur juridique ne faisait que du droit des contrats et absolument pas de M&A. Il ne savait pas non plus le faire en anglais. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, et il s'appuie sur des cabinets d'avocats pour de la valeur ajoutée, ce qui signifie également avoir une connaissance approfondie de l'industrie et de ce qui est pertinent dans ce secteur.

**Ian De Bondt** : Chez Fed Legal, une partie de mon équipe travaille sur des postes sur les entreprises. Cela nous permet de constater que la tendance à l'internalisation des fonctions juridiques et fiscales est très forte. Nous notons ce phénomène depuis quelques années, tant pour les PME que pour les grands groupes, notamment dans le domaine du M&A. Ce phénomène va s'étendre et s'étend déjà à d'autres matières comme la fiscalité, l'immobilier... et même l'arbitrage pour certains grands groupes industriels.

**Yves Boissonnat** : Les opportunités en entreprises ne sont cependant pas si nombreuses. Les collaborateurs qui arrivent à une certaine séniorité et qui voient se fermer les portes de l'association, rêvent souvent de rejoindre la direction M&A d'un grand groupe du CAC 40, or il faut bien reconnaître que les places sont rares !

Tous les cabinets qui sont présents autour de la table donnent une vision très confiante de leur situation et ont des chiffres qui corroborent cet optimisme, mais je confirme que ce n'est pas le cas pour tous les cabinets du marché ! Un certain nombre de vos concurrents semblent avoir en effet un regard un peu plus inquiet sur l'évolution de leur business, et en particulier pour ce qui est de l'activité transactionnelle.

Cela ne fait que renforcer la difficulté que doivent ressentir les managers de cabinets pour ce qui est de la gestion des ressources. Les collaborateurs qui auparavant pouvaient espérer l'association au bout de 8-9 ans doivent maintenant attendre au minimum 12-15 ans, avec un aléa fort, lié à la conjoncture. Comment dans ces conditions réussir à attirer les talents (on voit la difficulté qu'ont les cabinets à recruter des profils de collaborateurs mid-levels de qualité, particulièrement en M&A) et comment retenir ces personnes qui ont un savoir-faire et des compétences précieuses ?



**Christophe Digoy** : Avec bientôt 15 ans de présence pour notre bureau parisien, c'est un sujet qui nous concerne dorénavant.

Nous avons toujours eu une belle croissance et la grande majorité de nos collaborateurs sont restés au sein du cabinet. L'année dernière, nous avons coopté trois jeunes associés et recruté deux associés latéraux, ce qui demande effectivement de la croissance.

Pour revenir sur ce que disait Pascal, le modèle de travail des cabinets est tourné davantage vers le modèle américain que vers le modèle anglais des années passées avec un fort leverage ; désormais les cabinets qui réussissent demandent une forte implication des associés et sont «Partner intensive».

Je crois qu'une erreur d'un certain nombre de cabinets, avant la crise, a été de se modéliser uniquement pour les grosses transactions. Il leur a été très dur ensuite de se repositionner sur le midcap.

**Hubert Segain** : Beaucoup de cabinets ont fait l'erreur dans le passé, à mon avis, de recentrer leur M&A et leur base de clients sur des «golden clients». C'était une erreur stratégique qui a entraîné les départs de bons associés. Si nous regardons le marché français ces dernières années, il existe quelques gros deals, mais la part prépondérante demeure le mid-market. Il est de plus en plus demandé aux associés d'être très agiles pour chercher le business où il est, et non pas là où on vous dit qu'il peut être.

En outre, et pour rebondir sur l'un des points de Marie-Aimée concernant les pratiques, la sectorisation du marché du droit vient des banques et des «big 4». Elle est appliquée un peu comme un copié-collé aux cabinets d'affaires et beaucoup de cabinets l'ont épousée.

A mon avis, sur le marché parisien, qui est beaucoup plus petit que le marché londonien par exemple, cette stratégie est clairement limitée.

Je pense qu'il est dangereux d'être trop sectorisé pour les associés. Certains guides, classant les avocats, répliquent ce qui se fait à Londres en créant de multiples classements sectoriels, or le marché parisien ne permet pas d'avoir autant de finesse d'analyse des secteurs, ce qui a poussé certains éditeurs qui ont bien compris la problématique à retirer dès cette année de leurs guides certains classements beaucoup trop pointus pour être adaptés au marché français.

**Pascal Chadenet** : L'aspect sectoriel permet de ne pas se concentrer uniquement sur l'aspect transactionnel. Il faut être vigilant sur la structuration des groupes de secteurs. Si c'est simplement pour dire que le cabinet fait par exemple du M&A life sciences, cela ne suffit pas. Ce n'est que de l'hyperspécialisation alors que c'est totalement le contraire qu'il faut faire : ouvrir et faire des pratiques transversales.

En ce qui concerne les associés, au sein de Dentons, nous avons toujours eu une culture de partage et de promotions internes. Nos associés ont bien compris qu'il fallait accepter d'être rémunérés justement et de partager avec les autres et que c'était le prix à payer pour avoir une belle base de travail. En 2014, nous sommes passés de 30 associés à 40 avec 5 externes et 5 internes. Sur ces 5 cooptations, certains ont déjà fait leur preuve, d'autres sont de vrais investissements.

**Marie-Aimée de Dampierre** : Pour fidéliser un client, le cabinet peut lui proposer d'autres services dans d'autres domaines du droit ou l'accompagner dans d'autres juridictions. Contrairement à ce que tu disais Hubert, cette idée de plaquer l'approche sectorielle sans penser à l'intérêt du client est dépassée parce que justement nous essayons, de plus en plus, depuis que nos marchés sont mûrs, d'accompagner nos clients grâce à nos compétences sectorielles. Nous souhaitons avoir avec eux la relation la plus personnelle possible parce que nous avons une réelle compréhension des enjeux auxquels ils sont confrontés. J'imagine que vous tous avez fait la même chose. Chez Hogan Lovells par exemple, nous avons identifié un associé ou deux, en charge des clients les plus importants, devant faire des comptes rendus réguliers dont l'objectif est de développer cette relation. Nous ne cessons de penser à notre relation avec nos clients. C'est dans cet état d'esprit que cinq ans après notre rapprochement, nous avons lancé l'été dernier le projet «Redefine engagement» justement pour donner une nouvelle dynamique à notre engagement envers nos clients. Ce projet «Redefine» est un projet d'envergure, j'espère en reparler au cours de la discussion.

## **Les qualités décisives pour le recrutement d'associés**

**Marie-Aimée de Dampierre** : L'associé latéral doit apporter un complément. Il peut être un apporteur d'affaires si le but est d'étoffer une pratique, mais peut aussi apporter une compétence particulière sans portefeuille, si l'objectif est de servir les besoins d'une clientèle existante du cabinet.

**Yves Boissonnat** : A mon sens, le marché a complètement changé depuis la crise. Après une période où les associés étaient essentiellement recrutés pour leur apport de compétence, c'est maintenant leur capacité à développer les relations avec les clients qui prime, la stratégie des cabinets étant clairement centrée sur la conquête et le développement des relations avec les clients.

La crise a aussi amené les cabinets à rapprocher leur gestion de celle de leurs clients, avec en particulier un travail sur les coûts, et – pour répondre aux nouvelles attentes des clients – une réduction du levier dans les équipes, les clients étant de moins en moins prêts à payer des heures de juniors pour un travail que leurs équipes sont à même de faire en interne.

Il ne faut pas caricaturer en disant que les associés sont choisis uniquement sur leur chiffre, mais ce qui est fondamental pour les cabinets c'est d'avoir pour chaque discipline des associés complets, capables d'apporter du business, de représenter le cabinet, de gérer les équipes, de participer à la vie du partnership et de représenter la firme dans le marché.

Il y a donc un mix de compétences, mais il est vrai qu'il est devenu très difficile à des associés sans business de trouver des cabinets pour les recruter.

Ce qui reste très important pour moi c'est que les cabinets sachent faire grandir les collaborateurs pour les amener à l'association et que le recrutement latéral reste l'exception. Conserver la motivation et la cohésion des équipes dans un cabinet qui ne fait que des recrutements latéraux me semble très difficile.

**Christophe Digoy** : Nous sommes effectivement une entreprise mais avec ses spécificités d'avocats. Lorsque nous recrutons des latéraux, le plus important est la capacité de ces associés à développer la clientèle. Nous avons recruté beaucoup de jeunes à fort potentiel, des personnes qui très souvent étaient counsel ailleurs, et à qui nous avons donné leur chance, car nous croyons dans leur capacité de développement. Ce qui, la plupart du temps, a très bien fonctionné. Cette capacité à développer une clientèle et créer des synergies entre les associés est essentielle.

**Pascal Chadenet** : Le marché a effectivement fondamentalement changé. La profession d'avocat est passée à l'ère tertiaire, ce que nous vendons n'est pas un produit mais un service, ce qui est extrêmement différent. Les avocats ne vendent plus des connaissances, mais la manière d'utiliser un outil.

Nous devons investir sur des personnes avant tout. Lorsque chez Dentons nous recrutons des associés latéraux, nous cherchons des personnes qui ont ce sens du service, indépendamment de leurs expertises et de leurs capacités de développement. La première question que je pose à un recruteur lorsqu'il me présente un candidat est : «Est-il sympathique ?» Nous recherchons des «team players».



**Ian De Bondt** : J'entends tout ce que vous dites sur l'importance de l'humain et de la stratégie, notamment sectorielle, des cabinets, mais il faut être honnête, la première chose que l'on nous demande pour une chasse d'associé, c'est la portabilité du chiffre d'affaires. L'un des sujets majeurs du marché du recrutement d'associés est d'ailleurs une déconnexion, parfois sévère, des cabinets et de leurs attentes chiffrées par rapport à la réalité des candidats.

**Yves Boissonnat** : Cela dépend évidemment des cabinets et de leur système de rémunération. Ceux qui sont en lockstep ont des exigences plus fortes à l'entrée puisque l'évolution de l'associé se fait à l'ancienneté ; il faut donc dès le départ être persuadé que le choix sera bon sur le long terme.

D'autres peuvent être plus souples à l'entrée mais le chiffre reste un critère-clé.

**Hubert Segain** : Deux éléments se distinguent : le chiffre et la capacité à le générer. En fonction du positionnement du cabinet sur le marché et de son attractivité en termes de marque et de rémunération, le cabinet peut attirer soit un associé disposant déjà de ce chiffre d'affaires, ou soit un associé disposant lui de la capacité potentielle à le générer. En cela, le marché a beaucoup changé dans les 15 dernières années. Les associés qui ont survécu, entre le moment où j'ai commencé collaborateur et aujourd'hui, sont uniquement des développeurs.

**Pascal Chadenet** : Avec une particularité qui est celle de la politique du cabinet que le nouvel associé rejoint. Nous, chez Dentons, recruter quelqu'un qui va tripler son propre chiffre d'affaires nous intéresse moins que quelqu'un qui va se plier à notre business model et qui va multiplier par trois un chiffre d'affaires commun avec d'autres associés. Et pour cela, il doit être sympa !

**Marie-Aimée de Dampierre** : Je suis bien d'accord. Je trouve, qu'à tout niveau, il est très important d'avoir une bonne atmosphère au sein d'un cabinet, les équipes travaillent mieux ensemble et le client le ressent. A une époque où les systèmes de communications sont extrêmement sophistiqués, la relation personnelle a encore plus de sens.

**Christophe Digoy** : Les déceptions de recrutement existent, elles font parties du risque pris dans le développement. Mais effectivement, l'adhésion et l'insertion des nouveaux venus sont les éléments-clés du succès.

**Ian De Bondt** : Si l'on regarde un peu ce qui s'est fait ces dernières années, les déceptions concernent plutôt des senior partners qui ont été recrutés parce qu'ils étaient dans de belles firmes, qu'ils avaient un nom, et un business plan vendeur. Le résultat est qu'en dehors d'exceptions de plus en plus rares, les associés issus de ces grandes firmes n'apportent que très rarement leurs clients, qui restent très attachés à la signature et au réseau des cabinets qu'ils quittent. Ce type d'approche est donc souvent très déceptif. Pourquoi ne pas préférer investir, et cela aurait aussi d'ailleurs du sens générationnellement vis-à-vis de vos clients, sur de jeunes associés, développeurs, moins gourmands et dont les résultats sont beaucoup plus souvent des bonnes surprises ?

**Yves Boissonnat** : Avoir déjà un nom et avoir encore du potentiel peuvent aller de pair ! Ce qui primera à la fin sera la capacité de l'associé à développer ses contacts et ses clients dans son nouveau cabinet.

**Ian De Bondt** : Je parle ici davantage d'associés de cabinets internationaux qui de fait disposent d'une clientèle de moins en moins attachée à eux.

**Yves Boissonnat** : Rares sont aujourd'hui les cabinets prêts à investir sur ce type de profil.

**Pascal Chadenet** : J'ai eu des déceptions de ce genre. Nous n'avons pas toujours les moyens de faire venir des grands noms, et lorsque nous avons essayé de le faire, nous nous sommes trompés. Je préfère effectivement investir.

Deux types de déceptions existent : ceux qui ne remplissent pas leur objectif business et ceux qui ne se sont pas intégrés.

Nous avons investi beaucoup de temps et d'argent pour recruter, mais aujourd'hui notre priorité absolue est l'intégration. Le recrutement n'est que la moitié du travail. Il faut rencontrer régulièrement les nouveaux, les écouter, leur présenter des clients, des associés étrangers. Ces démarches d'intégrations prennent beaucoup de temps, mais sont absolument essentielles. C'est une chose sur laquelle nous n'avons pas assez mis l'accent.

**Christophe Digoy** : Il faut avoir conscience que c'est un challenge de plus en plus important en se développant. J'ai noté cette différence dans mon précédent cabinet où, lorsque je l'ai intégré, nous étions 100 et lorsque j'en suis parti nous étions plus de 200, c'est un effort de tous les jours pour faire vivre ce type de cabinet. Mais cet effort est fondamental pour la réussite de l'ensemble.

**Marie-Aimée de Dampierre** : Oui, mais c'est très intéressant.

**Pascal Chadenet** : C'est vrai pour les collaborateurs aussi. Il faut prendre soin de la génération Y.

## **Fusions et rapprochements**



**Marie-Aimée de Dampierre** : Chaque rapprochement est différent. Pour nous, c'est allé très vite : la fusion a été annoncée en novembre 2009, elle était effective dès mai 2010 ! Nous avons tout d'abord géré les conflits d'intérêts. Bien sûr, ce rapprochement a généré quelques départs, mais déjà trois ans après, une augmentation très significative du chiffre d'affaires a confirmé que nous avons eu raison. L'intégration est derrière nous, certains associés et collaborateurs n'ont connu que Hogan Lovells. Alors qu'auparavant nous avions pris la précaution d'avoir un comanagement au niveau du CEO et des groupes de pratique, depuis le deuxième semestre 2014, nous avons un seul CEO et des responsables de groupes de pratiques uniques. Nos clients évoluent et nous évoluons avec eux.

Cinq ans après notre rapprochement, non seulement nous sommes dans une période où les chiffres ont démontré qu'il avait bien fonctionné, mais nous avons poursuivi notre stratégie ambitieuse de développement avec l'ouverture de nouveaux bureaux en Afrique et en Amérique du Sud, pour ne citer que les exemples les plus récents. Le passage à un principe de management unique, combiné à la mise en œuvre du projet «Redefine engagement», marque une nouvelle impulsion et un nouvel élan.

**Pascal Chadenet** : Est-ce une fusion ou une Verein ?

**Marie-Aimée de Dampierre** : Il s'agit d'un rapprochement car ce n'est pas une fusion totale. Nous avons deux partnerships. Mais nous fusionnons les résultats. Préfusion, Hogan & Hartson avait un système de rémunération aménagé, basé sur la performance et peu de collaborateurs par associé tandis que Lovells était un cabinet anglo-saxon avec un système de lockstep aménagé et un leverage fort. D'une certaine façon, l'organisation a évolué dans les deux sens. Le système de rémunération des associés est bon et combine une rémunération fixe, revue tous les deux ans, à un système de bonus annuel. Cette approche me paraît juste car elle prend en compte, non seulement les facteurs financiers, mais aussi l'investissement des associés à tous niveaux. Quant au profil des collaborateurs à Paris, il n'est pas si différent de celui des autres cabinets. Nous prêtons beaucoup d'attention à la gestion de la carrière de nos avocats. Comme les cabinets présents à cette table ronde, nous avons créé les statuts de counsel, puis de senior associate avec des formations ad hoc. Nos collaborateurs sont notre force, nous essayons de faire en sorte, outre l'intérêt des dossiers qu'ils traitent, qu'ils se sentent bien au sein du cabinet, par exemple en leur donnant accès à des moyens technologiques de pointe.

**Hubert Segain** : La fusion de Herbert Smith avec Freehills remonte à deux ans. Cette fusion pleine et entière nous a fait doubler de taille. Il y a eu des inquiétudes car il s'agissait d'un rapprochement avec un cabinet de taille très importante. Finalement, les cultures de deux cabinets étaient très proches, ce qui a été un point-clé. Freehills était passé d'un pur lockstep à un lockstep aménagé, alors que Herbert Smith était encore dans un pur lockstep. Nous sommes passés, via cette fusion, à un lockstep aménagé. Tout s'est très bien passé.



Nous n'avions d'ailleurs pas de doublons de bureaux dans nos implantations respectives, ce qui a beaucoup aidé. En tant que cabinet australien, Freehills avait une activité très sectorielle concentrée sur l'énergie, les mines, etc. qui était assez proche de la nôtre, donc la fusion est apparue naturelle. La situation aurait pu être tout à fait différente si les cabinets ne partageaient pas les mêmes valeurs et n'avaient pas en commun des systèmes de rémunérations proches. On a pu observer que certaines fusions récentes ont créé des tensions palpables au sein de certains *partnerships* parisiens qui ont provoqué un certain nombre de départs. Si nous devions fusionner demain avec un cabinet américain, notamment un pur «eat what you kill», l'adaptation demanderait sans doute plus de travail.

**Yves Boissonnat** : Toutes les fusions dont nous parlons ne sont pas comparables. Le cas de Hogan Lovells concerne une fusion entre deux cabinets qui étaient l'un et l'autre présents à Paris, ce qui n'est pas le cas des autres cabinets représentés. Dans les autres cas, la fusion a eu lieu avec des équipes situées dans d'autres pays.

L'exemple de Hogan Lovells est le seul où la question de la fusion des équipes s'est posée à Paris. Une telle fusion est d'ailleurs une autre illustration que les cabinets fonctionnent de plus en plus comme leurs clients : une décision stratégique est prise par la firme, et c'est ensuite aux dirigeants locaux de la mettre en œuvre et de gérer les éventuelles difficultés qui peuvent en résulter.

**Christophe Digoy** : Certes, mais la vraie différence entre nos cabinets et une entreprise corporate est que chacun de nous vote, après avoir débattu. En Europe, pour ce rapprochement avec King & Wood Mallesons, nous avons eu un vrai débat avec des associés chinois et australiens venus nous exposer le projet. Ce n'était pas une décision corporate qui venait d'en haut, ce qui est fondamental. Et au final, nous avons voté à 100 % en faveur du rapprochement.

**Pascal Chadenet** : Ceci s'explique aussi par le fait que, tout en étant des entreprises, nous sommes aussi des *partnerships*. Chez Dentons Europe, nous appliquons toujours le principe d'un vote précédé de beaucoup de discussions. Mais il y a cette différence dans le cadre d'une *Verein* qui fait que Salans, qui est devenu Dentons Europe, est resté exactement ce qu'il était avant. Tout homogénéiser du jour au lendemain, en fusionnant complètement, à la fois avec des Américains, des Canadiens et des Anglais aurait été tout simplement impossible.

**Christophe Digoy** : C'est exact. Ceci dit, il ne faut pas rester sur cette idée et il faut travailler sur les synergies et l'intégration. King & Wood Mallesons est également une *Verein* avec trois centres de profit (chinois, australien et européen). Structurellement, nous ne pouvons pas encore fusionner avec nos associés chinois, mais de toute façon, ce serait également très compliqué économiquement, car ils sont deux fois plus nombreux que nous européens, alors qu'ils font le même chiffre d'affaires. Ils ont un business model très différent car nous sommes 175 associés en Europe et ils sont 200 en Chine. En quelque sorte, c'est la même problématique qu'un rapprochement avec un cabinet américain. Nous avons d'ailleurs discuté avec des Américains avant de nous tourner vers l'Est. Au moment des discussions sur les rémunérations avec les cabinets US, nous avons constaté qu'il y avait un véritable écart d'approche.

**Marie-Aimée de Dampierre** : Dans le cas de Hogan Lovells, nous avons toujours parlé de fusion entre égaux car nous étions de taille équivalente et avons les mêmes valeurs. Lovells avait mis en place un système de *lockstep* aménagé pour être prêt à intégrer un système de rémunération basé sur le mérite. L'adaptation s'est donc parfaitement déroulée.

**Pascal Chadenet** : Il n'y a pas de différences uniquement dans les systèmes de rémunération, il y a aussi la conception de l'économie d'un cabinet. Les Américains font beaucoup plus de réductions de coûts immédiates dès que des difficultés se font sentir, ce qui n'est pas le cas des Européens. Les Américains utilisent également beaucoup plus de leviers financiers.

**Marie-Aimée de Dampierre** : Il y a forcément des différences de culture, quand bien même, comme c'était le cas chez Hogan Lovells Paris au moment du rapprochement, nous avons essentiellement des avocats français dont la formation juridique et les valeurs étaient les mêmes. Le fait d'avoir maintenu des coresponsables a permis de faire en sorte que l'intégration se passe de façon harmonieuse.

**Yves Boissonnat** : Pour revenir à l'impact d'une fusion de cabinets, je pense que les associés ont, d'une façon générale, une approche très claire de ce qu'ils veulent faire, c'est-à-dire développer leur activité dans les meilleures conditions.

Ils voient la fusion très positivement si elle leur permet de se projeter dans quelque chose leur donnant plus d'impact pour leur développement.

Le fait d'avoir une plateforme, une marque, des équipes à l'étranger, une stratégie de conquête... tout ça fait que les associés vont voir leur intérêt et avoir envie de rester.

Au départ, il peut bien sûr y avoir des considérations financières, et surtout des frottements d'ego, car certaines personnes n'ont pas nécessairement envie de travailler avec les autres.

C'est à ce moment qu'on aura des associés qui mettront le nez à la fenêtre ou qui partiront.

Mais globalement, j'observe que les associés des grandes firmes voient le plus souvent dans le fait d'intégrer une grande firme, comme dans les fusions de cabinets le moyen d'accélérer le développement de leur activité dans de meilleures conditions.

**Pascal Chadenet** : La plupart des personnes qui ont quitté Dentons, notamment à New York, ont fait le choix de ne pas évoluer dans un plus grand cabinet. Beaucoup de nos associés de New York travaillaient depuis des années dans un cabinet de 50 ou 60 personnes et cette situation leur convenait. Ils sont partis dans des cabinets de cette taille. J'en ai moi-même été surpris.

**Christophe Digoy** : Lors de ces rapprochements, lorsque vous avez la chance de ne pas avoir de croisements de territoire, c'est uniquement positif. Depuis notre rapprochement avec King & Wood Mallesons, nous sommes localement restés ce que nous étions, c'est-à-dire spécialisés en transactionnel, leader en private equity, et nous voulons le rester. Mais le rapprochement nous apporte un énorme plus, tout un pan de développement, notamment sur des transactions entre l'Asie et l'Europe que nous ne faisons pas avant. C'est un moteur formidable pour tout le cabinet à Paris et en Europe.

**Hubert Segain** : Ce mouvement de concentrations des structures est très intéressant. Certains consultants expliquent que, dans 10 ans, il n'y aura plus que 10 grands cabinets. Mais en parallèle, à Paris notamment, il y a de nombreuses créations de boutiques.

**Pascal Chadenet** : C'est en effet une tendance très française. Nous avons perdu trois collaborateurs qui ont fondé leur cabinet, quand d'autres sont allés rejoindre des structures plus petites. Ces collaborateurs avaient cinq ou six ans d'ancienneté et préféraient évoluer dans des petites structures, car ils avaient des tempéraments de développeurs et voulaient être leur propre patron.

**Ian De Bondt** : Je rejoins ce que dit Hubert, il y a clairement à la fois un mouvement de concentration par le haut et une multiplication des spin-offs par le bas. Dans ce contexte, et pour refaire une courte parenthèse sur la santé des cabinets, je pense que ceux qui sont le plus en difficulté sont ceux qui ne font partie ni de l'un de ces mouvements, ni de l'autre. C'est-à-dire les cabinets internationaux qui n'ont pas encore le réseau mondial nécessaire pour jouer dans la cour de ce fameux top 10/20, et les cabinets français de taille moyenne qui, de par leur mode de fonctionnement, leurs coûts de structure, n'ont pas fait leur révolution et voient grignoter leur business par les plus petites structures.

Sur le M&A notamment, ce « ventre mou » a beaucoup de mal à se positionner. Moins mondial vis-à-vis de certains et trop cher et peu flexible vis-à-vis des autres.

**Christophe Digoy** : Il y a cependant une grande diversité parmi ces cabinets. Certains d'entre eux ont une excellence dans certains domaines, avec une stratégie claire. Ils n'essaient pas de faire du full service.

**Ian De Bondt** : Dans les cabinets internationaux, assez peu finalement résistent à la tentation du full service. C'est à mon avis une erreur, car ils courent après un positionnement et une image qu'ils n'ont pas. On le voit quand ils nous sollicitent pour se renforcer, souvent en M&A, avec là encore, des attentes inconsidérées en termes de chiffres.

**Pascal Chadenet** : Les cabinets franco-français de taille moyenne marchent plutôt bien et font du bon travail. Mais ils devraient selon moi réfléchir à leur avenir. Nous constatons d'ailleurs très souvent que ces cabinets ont des problèmes de générations.

**Hubert Segain** : Ces spin-offs des grandes structures nous imposent une certaine pression sur les prix. Dans un marché essentiellement de midcap en France, les entreprises s'orientent assez naturellement vers ce type de boutiques qui, pour nombre d'entre elles, affichent des marges record.

**Pascal Chadenet** : Elles font 70 % de marge !

**Ian De Bondt** : Quand on les interroge, ces boutiques ont la même réflexion vis-à-vis des cabinets internationaux qui braderaient leurs prix pour continuer à alimenter leurs équipes.

**Pascal Chadenet** : Les grands cabinets ont, en effet, fait beaucoup de dumping. Cela dit, même si les grands cabinets comme les nôtres baissaient leurs prix de 50 %, ils n'arriveraient jamais au taux qu'affichent ces boutiques, qui en plus sont profitables.

## **Comment fidéliser la jeune génération**

**Pascal Chadenet** : Les jeunes avocats envisagent leur avenir au sein des grandes structures par l'exemple. Si des promotions ont lieu, ils peuvent espérer la même chose. Cette situation n'a pas changé par rapport à ce que nous avons connu. A cette différence que lorsque j'ai commencé ma carrière, on facturait 2 400 heures par an alors que nos collaborateurs aujourd'hui travaillent moins.

**Marie-Aimée de Dampierre** : Au début, j'ai eu du mal à comprendre la génération Y, car lorsque j'ai commencé, les avocats sacrifiaient tout pour leur travail. Mais j'ai appris à connaître cette nouvelle génération et à l'apprécier. Elle revendique un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Les avocats de la génération Y sont des bons, ils sont loyaux et répondent présents, c'est ce qui compte.

**Pascal Chadenet** : En effet, ils ne sont pas du tout paresseux, ils sont motivés. Mais ils ne se rendent pas compte de ce que nous avons pu connaître, ce que je comprends parfaitement.

**Yves Boissonnat** : C'est vrai que la façon de travailler a changé, et ce qu'on attend des collaborateurs aussi.

Mais je crois aussi que le regard que portent les collaborateurs sur leurs cabinets et leur carrière a changé avec la crise. Ils ont vu leurs cabinets réagir à cette crise en remettant en cause leur modèle, en particulier dans leur gestion du partnership.

Et c'est ainsi que des associés qui semblaient intouchables pour les jeunes ont été mis sous pression, ont été pour certains d'entre eux poussés dehors, et ont tous dû se remettre en cause. Du coup, l'équation qui était simple en période de croissance avec des perspectives de carrière est devenue plus complexe, les cabinets sont maintenant gérés de façon plus stricte, demandent plus à leurs associés. Il n'y a plus vraiment de situation acquise.

Et cela a fait évoluer le regard que portent les jeunes sur l'implication dans leurs structures. Autrefois, ceux qui travaillaient et qui étaient bons avaient une évolution, aujourd'hui cela leur semble moins assuré.

**Pascal Chadenet** : Je tiens à préciser que sur les 2 400 heures travaillées dont je parlais, j'en passais 500 à envoyer des fax ! Nous n'avions pas la technologie d'aujourd'hui et les clients payaient pour. Aujourd'hui, les clients ne veulent plus payer pour des envois de fax et veulent des réponses plus rapides. Les collaborateurs n'ont plus besoin de préparer un SPA (share purchase agreement) pour une acquisition, il existe déjà, et ne demande que des ajustements. La valeur ajoutée ne se trouve plus dans la préparation de documents de ce type. Les clients ne paient plus pour ce travail. Et nous n'accordons pas d'importance au fait que nos collaborateurs soient présents au bureau ou non, tant qu'ils répondent au téléphone et qu'ils gèrent leur temps d'une manière efficace. Nous leur fournissons d'ailleurs les technologies.

**Marie-Aimée de Dampierre** : Nous appliquons des règles adaptées à leurs attentes. Par exemple, nous ne faisons pas de réunions trop tard pour les femmes. Nous avons un tiers de femmes associées, et la majorité de nos collaborateurs sont des femmes, il est donc nécessaire de favoriser une certaine flexibilité dans l'organisation de leur travail.

**Christophe Digoy** : En effet, pour cette génération, la perspective d'association est un peu plus lointaine qu'autrefois. Nous avons tous créé un titre de counsel pour permettre une acclimatation, mais aussi offrir une alternative à un certain nombre de personnes qui ne veulent pas s'associer, mais veulent néanmoins rester dans nos cabinets. Nous avons exagéré certains traits de cette génération. Les jeunes avocats travaillent énormément, comme autrefois. Outre le fait d'être bien payés, ces avocats sont chez nous car ils ne produisent plus un travail de petites mains, mais traitent des dossiers intéressants et ont un meilleur accès au client.

**Ian De Bondt** : Etant moi-même de cette fameuse génération Y, je crois très franchement que le nœud de l'incompréhension, en tout cas dans les cabinets d'avocats, est ce problème de perspective. Un collaborateur mid-level aujourd'hui, comme hier, s'impliquera et sera dédié à son activité, si un avenir lui est proposé. Force est de constater qu'il est plus incertain aujourd'hui. Dire que cette génération Y travaille moins est à mon avis un postulat de base qui n'est pas le bon.

Néanmoins, au-delà de ce sentiment de démotivation qui trouve ses sources dans une conjoncture sombre, il y a sans doute également un changement de mentalité. Dans une étude que nous avons effectuée l'année dernière auprès de plus de 200 avocats d'affaires, l'équilibre vie privée/vie professionnelle était un critère cité par 60 % des collaborateurs pour déterminer leur choix de cabinet.



**Hubert Segain** : Les collaborateurs ont quand même moins envie qu'avant de devenir associé. Lorsqu'ils voient le parcours d'un associé, ce qu'il faut faire pour le devenir et le rester, ils n'en veulent pas. Ils ne sont pas prêts à faire ces sacrifices sachant qu'ils mettront 15 ans à devenir associé, parfois en devant changer de structures entre-temps. Le statut fait beaucoup moins rêver qu'avant. A la Job Fair LLM de New York, nous constatons une évolution des candidats. En 2000, ils voulaient majoritairement faire du M&A. Aujourd'hui, ce n'est plus du tout le cas, ils veulent faire de l'arbitrage, de la concurrence, du fiscal, et c'est tout. Ils pensent d'ailleurs à tort qu'ils travailleront moins dans ces pratiques. Le glamour a changé de camp !

**Pascal Chadenet** : Il est vrai que nous voyons des collaborateurs épuisés après avoir travaillé 1 500 heures pendant l'année. Comparé à ce que notre génération a connu, c'est étonnant. Mais quelle que soit leur organisation, leur disponibilité est la clé absolue.

**Yves Boissonnat** : Et il ne faut pas oublier que dans de nombreux cabinets les bonus des collaborateurs ne se déclenchent qu'à partir d'un seuil minimum d'heures facturables.

**Pascal Chadenet** : Nous avons essayé d'adapter ce système à notre fonctionnement, mais nous avons arrêté cette année, notamment parce que les collaborateurs n'arrivaient plus à se comparer à ceux d'autres cabinets. Nous avons remis en place une grille fixe, avec de larges marges en fonction de la séniorité, mais nous avons maintenu un système de bonus divers.