



# De l'influence du **systeme** de rémunération sur le *business model* et vice versa

Les *business model* des cabinets d'avocats et leurs liens avec les différents systèmes de rémunération font débat. Les deux principaux « *Eat what you kill* » et « *Lockstep* » ont chacun leurs défenseurs acharnés. Chacun affirmant qu'il n'y a point de salut en dehors de celui choisi par son cabinet.

**D**is-moi comment est organisée la répartition de tes profits et je te dirai qui tu es. « *On ne peut pas penser à sa stratégie sans réfléchir au système de rémunération*, introduit Renaud Dubois, managing partner de Kramer Levin Paris. *Il définit une partie du business model: cabinet intégré ou superposition de cabinets individuels* ». Mais quel est le lien entre le système de rémunération et le *business model*? « *On décide d'un business model et le système de rémunération en découle. La rémunération est un sujet attaché aux objectifs que nous nous sommes fixés,*

répond Laurent Bernet, *co-managing partner* du cabinet Lerins & BCW. *Parmi eux, le partage des dossiers et la solidarité. Nous sommes convaincus que la stabilité des rémunérations produit des avocats de qualité* »

## **LOCKSTEP VS EAT WHAT YOU KILL**

Deux systèmes de rémunération coexistent sur le marché international des cabinets d'avocats. Pour faire simple, de manière générale, les firmes anglaises répondent au modèle

du *Lockstep* (LS). Les cabinets américains et de nombreux Français ont opté pour le *Eat what you kill* (EWYK).

Au sein du premier modèle, chaque associé, tous pays et pratiques confondus, est rémunéré sur la base du chiffre d'affaires global du cabinet en fonction de son ancienneté. Sans lien direct avec l'apport ou le traitement des dossiers. Ses partisans le mettent en avant auprès de leurs clients en arguant une plus grande fluidité de traitement des différentes problématiques.

Chez Linklaters, Marc Petitier souligne : « *Le LS est un point fort de notre culture et de notre offre. Il évite les écueils du travail en silos et la tentation de s'improviser spécialiste pour se voir attribuer le bénéfice de la facturation. C'est l'assurance d'avoir le meilleur spécialiste sur le dossier. C'est également vrai pour le partage entre les différents bureaux. On regarde l'ensemble de la contribution : il n'y a pas que celui qui marque le but qui est gratifié. Il évite aussi le système de rente sur un client, car nous avons tous intérêt à en faire le plus possible pour son entière satisfaction* ».

S'il est sensé favoriser l'intérêt collectif du cabinet, le LS peut néanmoins générer des frustrations en interne car il ne gratifie pas les associés les plus performants.

Son concurrent, le EWYK fonde, en très grande partie, la rémunération des associés sur les dossiers qu'ils apportent à leurs cabinets. Ses disciples mettent en avant la séduction

des associés les plus brillants qui font les cabinets les plus prestigieux. Yves Boissonnat, fondateur du cabinet de recrutement éponyme, modère néanmoins le propos : « *L'examen du marché n'en atteste pas clairement. Il attire sans doute plus des profils d'entrepreneurs. Mais les associés performants cherchent aussi la pérennité et la marque qui va les porter* ».

« *Force est de constater que des cabinets EWYK marchent bien. Si le risque porte sur les profils les plus performants, c'est une situation plus avérée à Londres qu'à Paris. Il s'inscrit souvent dans une logique de conquête très rapide d'un nouveau marché. On peut dès lors parfois se poser la question de la pérennité d'un tel schéma* » précise un associé d'un cabinet du Magic circle.

Ces deux définitions de mode de rémunération sont néanmoins considérées aujourd'hui comme obsolètes. Chacun des deux systèmes ayant emprunté à l'autre certaines de ses spécificités pour aboutir à des modèles hybrides. « *La structure d'un EWYK peut être très différente d'un cabinet à l'autre : les durs et les mâtinés de LS. La différence entre les deux systèmes était plus évidente il y a 10 ans. Ils ont réalisé les écueils et se sont adaptés. Certains cabinets fonctionnent au LS et cela n'évite pas les silos* » complète le responsable juridique d'un groupe public. Le LS imagine désormais des *ladders* et des *gates* permettant de s'adapter aux différents marchés et pratiques.

## LE LOCKSTEP S'ASSOULIT EN INTRODUISANT DES LADDERS ET GATES

Selon Jacques Buhart, managing partner de McDermott Will & Emery : « *Le LS pur n'est plus adapté aux cabinets internationaux car les marchés sont tous différents, les taux de facturation et les rémunérations ne sont pas comparables* ». La modification récente du sacro-saint LS de Freshfields en est une parfaite illustration.

L'ancienne échelle (*ladder*) permettait aux associés, quel que soit leur port d'attache ou leur domaine de pratique, de rentrer dans le partnership avec 20 points et d'atteindre 50 points au bout de 12 ans. Chaque point représentant une part du bénéfice mondial du cabinet. Celui-ci étant

estimé, selon la presse anglo-saxonne, à 40K£ mais pourrait atteindre 50K£ grâce à la révision votée. Dans le nouveau modèle, le nouvel associé se verra attribuer 12 points (ou plus si c'est une star ou un newyorkais, par ex.) avec un nouveau sommet atteignant 60 points. Le cœur de l'échelle progresserait de 12 points à 40 points avec une évolution dépendant de la zone géographique et de la pratique. La tranche supérieure (40 à 60 points) ne serait appliquée qu'aux associés stars, ou à ceux attachés à des marchés très compétitifs comme New York.



Marie-Aimée de Dampierre

Se substituant à l'ancienne progression linéaire (+ deux points par an pendant 12 ans), les trois paliers (*gates*) à franchir dans la carrière d'un associé offriraient trois options : faire une pause, voir les points croître ou décroître. Une donne bien différente du précédent « *up or out* » qui permettrait de recruter plus facilement des « *top lawyers* ».

Clifford Chance, Linklaters et Allen & Overy (cabinets du Magic circle) auraient également adapté leur système au cours des dernières années, mais avec des changements plus modérés.

## LES EWYK SE MÂTINENT EN TENTANT DE CONJUGUER RENTABILITÉ, PARTAGE ET SOLIDARITÉ

Les écueils dûs au lien direct entre la rémunération et la collecte ont fait réfléchir ses partisans. Quel intérêt pour l'associé qui n'était pas à l'origine de l'apport de mettre toute son intelligence à la disposition d'un client pour ne bénéficier que d'une gratification mineure ? Quel intérêt pour l'associé apporteur du dossier de passer la main à l'un de ses pairs détenteurs d'une spécialité dont il n'a pas la maîtrise pour voir sa rémunération diminuer, ou pire encore, voir son client lui échapper ?

Pour pallier les mauvaises langues présentant les EWYK comme des additions de cabinets dans le cabinet, les règles du système se sont affinées permettant de conjuguer rentabilité et solidarité en gratifiant chacun à hauteur de son investissement.

« Plus l'on prend en compte des critères pour définir le processus d'évaluation, plus l'on s'approche de la justesse et pourquoi pas de la justice » témoigne Frédéric Broud, associé de Racine. Renaud Dubois ajoute : « Le bon système est forcément un compromis qui doit notamment encourager le travail en commun. Les associés se doivent mutuelle assistance, mais ne soyons pas naïfs, il faut avoir un intérêt à présenter son client. Au-delà de la rémunération, la confiance est aussi un élément essentiel. On ne peut risquer de perdre son client si l'associé recommandé n'est pas à la hauteur ».

C'est ainsi que la majorité des systèmes de EWYK pondère aujourd'hui l'apport de dossiers avec des considérations liées à l'implication des associés dans l'intérêt collectif, le partage des dossiers ainsi que la supervision de la relation avec le client. « Chez McDermott au-delà des chiffres, chaque associé décrit à la fin de l'année sa contribution à l'intérêt commun et à la vie du cabinet, éléments essentiels dont nous tenons compte dans la rémunération » témoigne Jacques Buhart.



Renaud Dubois

Marie-Aimée de Dampierre, managing partner du cabinet Hogan Lovells, explique à son tour : « Si la base reste la performance de l'associé, nous attachons une grande importance à d'autres critères liés à la culture de notre cabinet (implication dans le cabinet, respect des membres et de l'équilibre vie professionnelle et personnelle). Les rémunérations sont revues tous les deux ans. 85 % de la rémunération est fondée sur les performances sur le long terme et 15 % sur une base de bonus ».

Ces questions de rémunération sont bien sûr celles sur lesquelles l'ensemble des guerres entre associés se cristallisent. Mieux vaut donc prévenir les frustrations en prévoyant un système compréhensible et accepté par tous. « Les raisonnements autour de l'argent sont irrationnels, reconnaît Laurent Julienne, co-managing partner, Lerins & BCW. Quand nous avons discuté de ce sujet au moment de la fusion de nos cabinets, nous avons fait des simulations et avons réalisé que les différences n'étaient pas significatives ». « Entre 15 et 20 % de nos bénéfices sont distribués dans le cadre d'un LS en 6 strates, précise son associé, Laurent Bernet. Nous abondons à deux fonds de réserve. Le premier est un fonds de solidarité qui assurera le versement d'un complément non couvert par les assurances en cas d'accident de la vie d'un de nos associés. Le second sert à soutenir le BFR du cabinet, l'excédent est dédié à d'éventuels bonus ».

## L'IMPACT SUR LES CLIENTS

Ces deux modes de rémunérations ont-ils des effets sur le conseil délivré aux clients? Antoine Vignial, secrétaire général de Saint Gobain, répond : « Je ne constate pas de réelles disparités. Les entorses au LS et les aménagements des EWYK font qu'on ne voit plus tellement de différences ». Si les clients interrogés dans leur grande majorité semblent se désintéresser de la question, ils ne veulent en aucun cas être l'objet d'une compétition. « Nous n'aimons pas être identifiés comme un revenue generator » confirme Mark Rollinger, directeur juridique, Groupe PSA. Et Bénédicte Wautelet, directeur juridique du groupe Le Figaro, acquiesce : « Je ne veux pas être un enjeu entre les associés. Il ne suffit pas d'amener le client, il faut aussi s'en occuper, s'intéresser à sa société ».

Fluidité, partage de l'information, cohérence et connaissance de leur entreprise sont les maîtres mots du conseil qu'ils attendent. Indépendamment du système de rémunération, la culture insufflée par les dirigeants du cabinet joue un rôle essentiel.

« Des rivalités ou un manque de solidarité entre les associés dû au système de rémunération, sont désastreux pour le client, précise Mark Rollinger. L'essentiel, c'est un service continu sans couture et sans soudure. Le LS me semble plus propice à la fluidité des infor-

mations mais ce n'est qu'une intuition basée sur mon expérience en cabinet. La profitabilité de mes conseils n'est pas mon sujet ».

« Je peux m'interroger si je ressens les effets négatifs de l'un ou de l'autre des systèmes, reconnaît Bénédicte Wautelet. Il m'arrive de voir une différence avec les cabinets anglais au sein desquels le partage des savoirs et des informations sur le dossier semble faire partie de leur ADN. Toutefois, les deux systèmes peuvent être équivalents si l'intérêt du client et du dossier est au cœur de la culture du cabinet ».

Mais fluidité et partage de l'information semblent moins cruciaux quand les dossiers n'appellent qu'une seule compétence. « Pour les dossiers n'appelant qu'une seule spécialité, le système de rémunération au sein du cabinet n'a que peu d'influence sur la relation client. La question se pose davantage pour les clients qui souhaitent une relation globale et pour lesquels il est important que les associés d'un même cabinet aient intérêt à travailler ensemble » soutient Dominic Jensen, associé, Librato-Avocats. Le responsable juridique d'une banque française confirme : « En tant que client, je n'ai jamais senti de différence. Mais je n'utilise que des associés avec des compétences très spécialisées dans le cadre de facturation au forfait ou capée. Dans ce contexte, il est difficile de s'improviser spécialiste quand on ne connaît pas la matière ».