

## FOCUS

# Avocats d'affaires : quand l'union fait la force

**Dans un marché de plus en plus concurrentiel, plusieurs cabinets d'avocats d'affaires français ont récemment décidé de se rapprocher afin de devenir plus visibles, amorçant ainsi un mouvement de consolidation déjà bien ancré sur les marchés anglais et américains.**

**D**ivergences de points de vue, guerres d'ego, volonté d'accéder à l'association ou simple désir de retrouver un environnement à taille plus «humaine»... Depuis quelques années, les raisons qui ont motivé la création de cabinets de niche et autres spin-off à Paris ont été nombreuses. Mais actuellement, sur le marché juridique anglo-saxon, l'heure est bien davantage à la consolidation. En témoigne par exemple le récent rapprochement entre les cabinets anglais Norton Rose Fulbright et Chadbourne & Parke, donnant naissance à un géant d'environ 4 000 avocats. Un rapprochement destiné à «renforcer l'offre de services et les ressources des deux structures, notamment dans le domaine de l'énergie et des infrastructures, mais aussi dans le secteur bancaire et financier, ou encore en contentieux et en droit réglementaire», précise Peter Martyr, Global Chief Executive de Norton Rose Fulbright.

## Nécessaire visibilité

Selon Patrick Bignon, associé au sein du cabinet de conseil dédié aux professions juridiques Bignon De Keyser, nous assistons en France à un «frémissement de la consolidation» des cabinets d'avocats d'affaires. Des structures le plus souvent indépendantes et pluridisciplinaires, qui prennent conscience des avantages d'une croissance externe via un rapprochement permettant d'atteindre une taille critique et surtout moins coûteux que des recrutements latéraux. «Les cabinets s'aperçoivent que dans un marché en pleine évolution, une fusion ou un rapprochement peut leur donner davantage de moyens, mais aussi de visibilité pour se faire identifier parmi la multitude d'offres actuelles», analyse Patrick Bignon. Le 1er novembre dernier, un rapprochement a notamment eu lieu sur le marché français : celui de Lefèvre Pelletier & associés et de CGR Legal. La nouvelle entité, baptisée LPA CGR avocats, compte à ce jour quelque 180 avocats et une dizaine de bureaux à l'étranger. «Les éléments moteurs de notre rapprochement étaient le renforcement de notre développement à l'international, mais également de nos activités en corporate, contentieux, droit social et fiscal, ainsi que la création d'une plateforme unique en immobilier, énergie et environnement», explique Martine Blanck-Dap, associée de LPA CGR. Fabrice Cassin, également associé de la structure, se félicite de son côté de la «hausse d'activité liée à la fusion», avec un chiffre d'affaires qui culmine d'ores et déjà à plus de 23 millions d'euros pour le premier semestre 2017.

## Cercle vertueux

Plus récemment, en juillet dernier, Lerins Jobard Chemla et BCW

& Associés ont donné naissance à Lerins & BCW. «Nous avons réussi à nous renforcer réciproquement et à combler nos manques respectifs en compétences ou équipes, affirme Laurent Bernet, co-managing partner de Lerins & BCW. Par ailleurs, nous souhaitons donner une force de frappe financière plus importante à nos services support et renforcer notre visibilité sur le marché, vis-à-vis de potentiels collaborateurs issus de cabinets prestigieux ou des acteurs des marchés sur lesquels nous souhaitons intervenir.» Une manière de rendre des équipes plus performantes et, ainsi, d'avoir accès à des dossiers de plus grande envergure. En proposant une sorte de «one stop shop» étoffé et crédible, les cabinets fidélisent en outre des clients toujours plus pressés en leur évitant d'avoir à aller frapper à plusieurs portes pour trouver les compétences requises. «Nos clients, souvent en flux tendu, n'ont pas forcément le temps pour ça, assure Laurent Julienne, co-managing partner de Lerins & BCW. Le fait que nous renforçons notre stratégie full-service crée un vrai plus pour eux, car outre le gain de temps que cela leur apporte, nous sommes déjà familiers avec leurs projets et leur manière de travailler.»

## Challenge humain

Gare toutefois aux dégâts collatéraux que peuvent représenter les coûts directs d'une telle démarche, mais aussi, et surtout, les pertes de certains associés n'adhérant pas au nouveau projet et qui peuvent entraîner avec eux quelques clients. Tout le monde garde en tête l'exemple du géant Dewey & LeBoeuf, qui a explosé en 2012 suite à un manque certain de transparence et à une course effrénée à la croissance. Car outre les raisons industrielles et économiques d'un rapprochement, sa réussite repose principalement sur l'aspect humain. «Il s'agit de bien identifier en amont les différences et complémentarités entre les deux cabinets pour ne pas faire de mauvais mariage, préconise Patrick Bignon. Il est primordial de s'assurer qu'ils partagent la même vision et les mêmes valeurs.» Un véritable dialogue est donc indispensable : «Il faut qu'il y ait des échanges permanents, estime de son côté Fabrice Cassin. Chez LPA CGR, nous avons notamment des réunions d'associés, de collaborateurs, de département et de secteurs régulières.» Pour les deux managing partners de Lerins & BCW, le plus important est «d'arriver dans une fusion sans ego et de reconnaître qu'il n'y a pas de modèle idéal». Eux ont notamment décidé de mettre sur pied un système de rémunération hybride à mi-chemin entre le lockstep et le eat what you kill : «Il faut prendre le meilleur des deux mondes», concluent-ils. ■

Chloé Enkaoua