

# Le développement à l'international des cabinets d'avocats d'affaires

Par Olivier Chaduteau et Jérôme Rusak,  
Associés au sein du cabinet Day One

*Fusions, acquisitions, internationalisation... ces termes ne sont pas réservés seulement aux clients des cabinets d'avocats d'affaires : ils s'appliquent totalement aux cabinets eux-mêmes !*

*Puisque leurs clients sont globaux, les cabinets se doivent de l'être également. Mais comment abordent-ils ce développement à l'international ? Avec quels partenaires ? Quelle réglementation ? A quels enjeux le développement à l'international répond-il ? Comment les cabinets se développent-ils ? Quels sont les freins majeurs à ce développement à l'international ?*

## LES ENJEUX DU DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL

A un moment donné de son cycle de vie et de son développement, trois options stratégiques se présentent à un cabinet d'avocats d'affaires en France :

- (1) poursuivre le développement en France sur ses expertises existantes ;
- (2) poursuivre le développement en France en développant de nouvelles compétences ou expertises ;
- (3) se développer à l'international.

### **L'enjeu concurrentiel**

Cette dernière option de développement à l'international répond souvent à une évolution de l'environnement et à l'émergence d'opportunités plus ou moins visibles. On observe en effet depuis l'affaire Enron et la mise en place de la réglementation séparant l'audit et le conseil, une redéfinition du contexte concurrentiel avec la multiplication des acteurs et la création d'un nouveau modèle de cabinets : spécialisé, indépendant et international.

### **L'enjeu clients**

Se développer à l'international permet donc de relever l'enjeu des clients en les accompagnant dans leur propre développement. Toutefois, il convient d'être prudent sur la définition donnée à ce développement. *L'étude Day One sur la globalisation des besoins juridiques des entreprises* nous a démontré que la notion de développement à l'international est différente entre les entreprises et les cabinets d'avocats. Pour les entreprises, le développement à l'international résulte souvent d'une nécessaire proximité avec le client final ou l'utilisateur/consommateur de ses produits ou de ses services, quelque soit le continent. Pour les cabinets d'avocats en revanche, le développement à l'international implique surtout d'être présent sur les lieux de décisions de l'entreprise sans suivre la totalité des implantations géographiques de ses clients. De quels lieux de décisions parlons-nous ? Les décisions peuvent être soit stratégiques (décisions managériales et opérationnelles), soit financières (grandes places financières, boursières ou d'investisseurs privés), soit judiciaires (juridictions importantes, places de droit international).

### **L'enjeu d'image**

Le développement à l'international permet de répondre à un enjeu d'image et de clients. En effet, les clients et le marché en général sont sensibles à la capacité d'un cabinet à répondre à leurs besoins d'une manière internationale, globale et si possible homogène. Toutefois, *l'étude Day One sur les relations directions juridiques/cabinets d'avocats* avait montré que le réseau international était loin de constituer le principal facteur de différenciation aux yeux des clients par rapport à l'expertise

technique, à la personnalisation ou à la spécialisation du cabinet.

### **L'enjeu de la croissance**

Le développement à l'international répond également à l'enjeu de la croissance. En effet, de nombreuses opportunités aujourd'hui éclosent en Europe de l'Est ou en Asie et plus particulièrement en Chine et en Inde. Ces pays sont des sources de croissance évidentes de l'activité. Néanmoins, *l'étude Day One sur la globalisation des besoins juridiques* laisse à penser que certaines zones, comme l'Amérique du Sud, semblent aujourd'hui peu implantées par les cabinets d'avocats français comparativement à l'importance des besoins juridiques exprimés par les entreprises. Il s'agit pourtant d'une cible particulièrement importante et développée par les cabinets espagnols.

Toutefois, ces nouveaux eldorados sont-ils réels et surtout compatibles avec la stratégie et le portefeuille clients du cabinet ?

Dès lors, comment le cabinet de services professionnels, en particulier le cabinet d'avocats, peut-il se développer à l'international et répondre à ces enjeux ?

### **COMMENT LES CABINETS SE DEVELOPPENT A L'INTERNATIONAL**

Pour un cabinet de services professionnels français, se développer à l'international implique soit d'ouvrir un bureau à l'étranger, soit de développer ou d'adhérer à un réseau plus ou moins intégré.

L'observation du marché laisse apparaître quelques grandes tendances quant aux modes de développement des cabinets à l'international.

### **Acquisition d'un bureau existant à l'étranger**

L'ouverture d'un bureau à l'étranger consiste à installer sa marque sur un nouveau marché. La première option, qui se présente au cabinet français c'est le rachat d'un cabinet existant dans un autre pays et donc les équipes et les clients. Cette démarche peut s'avérer extrêmement séduisante car l'opérationnalité du cabinet local est immédiate : locaux, équipes, compétences, clients, méthodologies, offres... tout est en place. On remarquera que cette stratégie a été adoptée ces dernières années par les cabinets américains venus s'implanter en France (une dizaine en 5 ans parmi lesquels

Latham & Watkins, Orrick, Pau Hastings...). Cependant, cette option présente plusieurs risques.

### **Facteur clef de succès : la connaissance du marché local**

Le premier risque est d'ordre humain, culturel et... linguistique. Par conséquent, le cabinet doit définir un profil des cibles (offres, géographie, équipes, taille, positionnement...) le plus aligné possible avec son propre profil pour ensuite lancer la phase de recherche de cabinets, puis de comparaison et enfin de sélection. Un tel processus requiert une connaissance importante du marché local, la capacité de cartographier les cabinets existants à la fois par rapport au chiffre d'affaires mais aussi sur des critères plus fins tels que la récurrence de ce chiffre d'affaires, le portefeuille clients, le niveau d'interlocuteurs, les compétences clés, la rentabilité par associé, le nombre de professionnels par administratif, le niveau de satisfaction des clients, l'attachement des clients à la marque vs. l'attachement à un associé donné... tous ces éléments permettent de définir le cabinet le plus adéquat à une acquisition ou un rapprochement. Enfin, l'ultime étape consiste en une diligence d'acquisition ou « due diligence » pour valider la complémentarité des deux cabinets et l'existence de synergies et d'opportunités si les deux cabinets fusionnent.

### **La complémentarité des portefeuilles clients**

Au-delà de la « due diligence » d'acquisition classique, la « due diligence » clients est trop rarement réalisée et/ou prise en compte dans un rapprochement de cabinets, or elle est clef dans la création de valeur et d'opportunités ! Elle procède en fait de l'analyse du portefeuille clients qui permet d'identifier les 20% de clients qui idéalement représentent 80% du chiffre d'affaires du cabinet (loi de Pareto) mais aussi le niveau de récurrence des clients, la capacité d'un cabinet à générer des honoraires de plus en plus élevés avec le même client, le *cross-selling* réel au sein du cabinet, la part de clients nouveaux dans le chiffre d'affaires total du cabinet par rapport aux clients « anciens », la typologie des clients anciens, le niveau hiérarchique et l'âge des interlocuteurs... bref, l'analyse du portefeuille clients permet de mesurer la compatibilité du portefeuille clients de l'acquéreur et de la cible et de valider

l'existence réelle de sources de croissance. Cette démarche, parallèlement aux analyses financières et humaines, permet d'éviter des « mariages ratés » avec des portefeuilles clients réduits de moitié quelques semaines ou mois après le rapprochement.

#### **La gestion amont du risque client**

Cette analyse doit également prendre en compte un autre risque. En amont du rapprochement, des associés hostiles à la vente du cabinet peuvent le quitter et avec eux emmener leurs clients, compte tenu de l'importance de l'intuitu personae des avocats avec leurs clients. Le risque humain entraîne alors un risque clients. Il est capital de pouvoir anticiper et prévenir ce risque par une gestion offensive de la relation et de la communication avec ces mêmes clients. Les associés doivent leur expliquer, en priorité et avant toute communication dans la presse ou vers le marché, les tenants et les aboutissants du rapprochement. Ils doivent donc eux-mêmes être parfaitement informés par l'équipe qui pilote le rapprochement, des messages clés à délivrer au marché et selon quelle organisation et quels délais.

#### **La gestion du changement et du risque humain**

En aval du rapprochement du cabinet étranger, le risque résulte de la non-adhésion des équipes au mode de fonctionnement et de reporting que va nécessairement imposer, progressivement certes, le cabinet français. La gestion du changement est alors primordiale dans la stratégie de développement pour conserver les équipes en place et les motiver. Ce management « post-fusion » requiert l'implication de tous les associés et la création de groupes de travail sur des sujets aussi divers que la stratégie et la gouvernance, la déontologie, la qualité, le « risk management », les ressources humaines, la stratégie des métiers... Mais la gestion du changement doit également s'effectuer vers le marché en transformant progressivement les attributs positifs de la marque « achetée » vers la marque « acheteuse ».

#### **Ouverture d'un bureau « from scratch »**

Une autre option pour se développer à l'international consiste à ouvrir un bureau à l'étranger « from scratch ». Il s'agit alors de créer un cabinet de toutes parts, avec des équipes sur place.

#### **Créer une équipe locale**

Cette stratégie repose souvent sur une personne clef, appelée à devenir le *Managing Partner* ou *Managing Director* du nouveau bureau, qui va le mettre en place, créer en quelque sorte la marque sur le nouveau marché. Cette personne clef peut être un professionnel reconnu recruté dans un cabinet concurrent ou encore un associé ou un professionnel du cabinet en France qui s'expatrie pour créer et prendre en main le nouveau bureau. Le premier défi est alors de constituer une équipe. Il s'agit dès lors de recruter les bonnes personnes. Le rôle du cabinet en France est primordial puisque c'est lui qui va donner les directives en termes de stratégie, de marketing et de positionnement au nouveau cabinet. Et bien entendu les ressources financières nécessaires au développement. Le *Managing Partner* ou *Managing Director* sur place doit alors créer sur un nouveau marché une marque existante en France. On notera que cette stratégie a été choisie il y a quelques semaines par le cabinet américain K&L qui vient d'ouvrir un bureau à Paris avec 2 associées françaises recrutées pour mettre en place l'équipe, la marque et le développement.

#### **Aligner le positionnement local et le positionnement du cabinet en France**

Le deuxième défi à relever concerne donc le positionnement du nouveau bureau. Le positionnement se définit par la place qu'occupe un cabinet ou une équipe dans l'esprit des entreprises et des clients face à ses cabinets concurrents. Cette association s'effectue à partir d'un ensemble d'attributs saillants et distinctifs (l'expertise, l'image, la personnalisation, les références, la spécialisation...) pour se distinguer de la concurrence et toucher une cible particulière (selon la taille, selon la fonction...). Pour un cabinet de services professionnels, particulièrement un cabinet d'avocats d'affaires, le développement passe nécessairement par l'alignement de ses compétences, de ses offres et de son marché. Par conséquent, le positionnement du cabinet à l'ouverture du nouveau bureau doit être adapté spécifiquement à son marché local. Or le cabinet ne dispose pas obligatoirement des mêmes compétences (techniques, gourous) et ne fait pas face au même marché (différents enjeux, tendances, concurrents, réglementation...) qu'en France. Pour répondre au défi du positionnement, il faut donc bien comprendre les spécificités et l'activité du cabinet, puis, analyser le marché local,

comprendre les enjeux spécifiques, les forces en présence et enfin, adapter le positionnement de la marque à ce marché. Car plaquer le positionnement du cabinet et les outils (marketing, communication) du cabinet en France sur un nouveau marché n'est pas forcément pertinent.

### **Développement d'un réseau ou intégration à un réseau**

Une troisième option consiste à développer un réseau international de cabinets ou à en rejoindre un. Le niveau d'intégration de ce réseau peut être variable allant de l'intégration totale au simple réseau de « *best friends* ». L'intégration d'un réseau varie en fonction de nombreux paramètres et de la volonté de partager et de collaborer entre les différents membres : les ressources, les connaissances, les compétences techniques, les formations, les opportunités clients, le nom du réseau, le marketing, la communication et surtout les honoraires...

#### **Identifier des intérêts communs**

Tout d'abord, un réseau se construit autour d'intérêts communs tant au niveau du cœur de métier (compétences clefs) que du marché ciblé et des valeurs partagées. Il est donc primordial en amont d'identifier des cabinets avec lesquels on partage des objectifs communs. La réussite d'un réseau passe en effet par la définition claire et précise dès le départ du niveau de partage, d'intégration, d'exclusivité du réseau. Le positionnement du cabinet en France doit donc être clairement défini pour pouvoir identifier les cabinets qui ont un positionnement équivalent dans les autres pays et ensuite envisager ensemble des objectifs communs au niveau du partage des connaissances, au niveau du développement commercial, au niveau du marketing et de la communication... Et assurer une qualité constante et homogène.

#### **Tangibiliser le réseau**

D'autre part, un réseau doit aussi être « tangibilisé » par un nom et une identité visuelle. Dès lors, la question qui se pose c'est la place du nom du réseau par rapport au nom du cabinet. L'importance accordée au nom du réseau est inhérente aux efforts d'intégration et de développement du réseau : plus les membres du réseau font vivre ce réseau, plus les échanges sont nombreux entre les différents membres, plus les réunions et les missions en commun

sont nombreuses et plus le nom du réseau va s'imposer. Comment combiner l'identité visuelle du cabinet avec celle du réseau ? Le réseau apparaît-il sur la papeterie du cabinet (cartes de visite, papier en-tête...) ou sur les outils de communication (site web, plaquettes...) ? Une stratégie marketing cohérente doit être parallèlement mise en place et acceptée par tous.

### **La place du développement à l'international dans la stratégie de développement du cabinet**

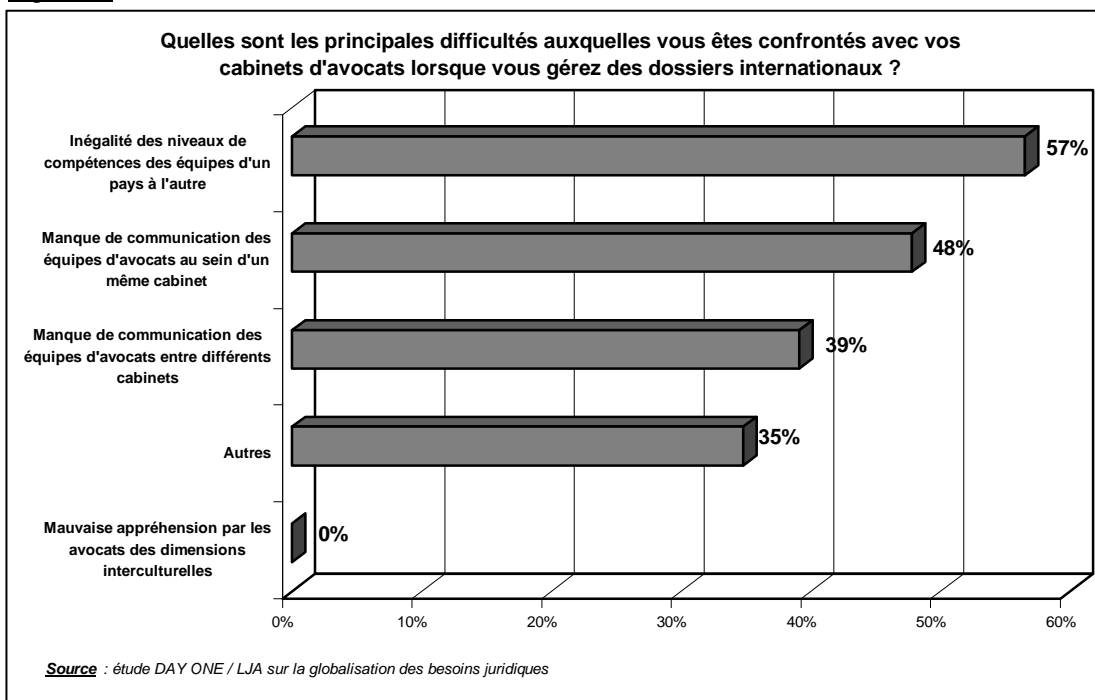
La stratégie du cabinet prend dès lors une importance majeure : comment le développement à l'international s'inscrit-il dans la stratégie de développement du cabinet ? Dans quelle mesure est-il un axe prioritaire du développement ? Mais au-delà du nom, la tangibilisation du réseau international passe par la coordination du développement entre les différents membres pour faire vivre le réseau. Aujourd'hui, on assiste à la création de réseaux structurés de cabinets spécialisés et indépendants. Ces réseaux se développent par l'échange de savoir-faire, la mise à disposition de ressources locales, la création de groupes de réflexion sur des sujets techniques. Mais surtout les réseaux se développent parce qu'ils permettent d'apporter des solutions globales aux clients.

Toutefois, la réussite du développement à l'international doit surmonter quelques freins importants.

### **LES FREINS AU DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL**

D'après l'étude *Day One sur la globalisation des besoins juridiques*, les difficultés rencontrées par les clients sur les dossiers internationaux résultent majoritairement de « l'inégalité des niveaux de compétences des équipes d'un pays à l'autre » et du « manque de communication des équipes entre elles » (*figure 1.*). Ce résultat nous amène à plusieurs réflexions sur les risques à prendre en compte.

Figure 1.



### **Le manque de coordination et de communication**

Le manque de coordination constitue un risque majeur pour la réussite du développement à l'international et se trouve à l'origine des deux principales difficultés précédemment citées. En effet, l'homogénéité des compétences entre des cabinets d'un même réseau ou d'une même « marque » passe par un partage des méthodologies, des expériences, des formations mais aussi des outils... Cette coordination entre le cabinet en France et le bureau local ou entre les différents membres du réseau nécessite la mise en œuvre d'une communication interne efficace notamment par le knowledge et une politique de formation structurée à tous les niveaux de professionnels. La gestion du multilinguisme, parallèlement au multi juridictionnel, devient alors clef au développement à l'international. Alors que les directions juridiques souhaitent de plus en plus de coordination et la mise en place de *reportings* internationaux, les cabinets peinent parfois à y répondre de manière satisfaisante.

### **Le niveau d'implication des membres du réseau**

La coordination dépend également du niveau d'implication des différents bureaux étrangers, notamment au sein d'un réseau. L'affirmation d'un réseau découle, d'une part, de l'implication et de l'adhésion des équipes du cabinet « fondateur » en France, selon qu'elles souhaitent œuvrer pour le

développement à l'international ou qu'elles souhaitent se focaliser sur leurs clients existants ; d'autre part, de la participation de chacun des pays à son développement et de la capacité dans chacun de ces pays à mobiliser les ressources pour le réseau... Il est également délicat de gérer des cabinets ou des bureaux avec des niveaux de développement, d'image et de performance différents sur leurs marchés respectifs. En effet, comment inciter les associés du cabinet en France à « cross seller » des missions vers les autres membres du réseau si on n'a pas confiance en leur capacité à délivrer la qualité qu'on aurait soit même apportée ? Et ce, d'autant plus si, d'une façon ou d'une autre le système de reconnaissance et de rémunération n'a pas pris en compte cette nouvelle donnée qu'impose le fonctionnement à l'international. Toute cette motivation repose sur la capacité du Managing Partner à communiquer en permanence auprès de ses associés et de ses collaborateurs sur les avancées et les orientations stratégiques du réseau ou de l'alliance.

### **L'attractivité de l'environnement local**

Enfin, le succès du développement à l'international est aussi dépendant de l'environnement local, notamment de la réglementation et du dynamisme de l'économie. Ainsi, la complexité de la réglementation en Chine ou en Inde par exemple, rend la présence de réseaux et alliés locaux encore plus nécessaire. Le manque de connaissance d'acteurs locaux

apparaît alors comme un frein difficilement surmontable.

associés et ses collaborateurs sur les avancées du développement pour les impliquer et les motiver. Car après tout, l'international ne se réalise que s'il est vécu au quotidien par tous et pour tous.

La réussite du développement à l'international qu'il se fasse par l'ouverture de bureaux à l'étranger ou par le développement d'un réseau repose sur trois éléments fondamentaux. D'une part, le cabinet doit définir des objectifs clairs et des directives précises pour sa stratégie de développement à l'international, et valider l'importance du développement à l'international dans la stratégie globale du cabinet et notamment au travers de son système de reconnaissance et de rémunération. D'autre part, le cabinet en France doit coordonner le développement des cabinets à l'étranger par un suivi et un *reporting* constant par rapport aux objectifs fixés de communication, d'image ou de développement commercial, sous peine de laisser se développer un positionnement non souhaité. Enfin, le promoteur du développement à l'international, très souvent le Managing Partner, se doit de constamment communiquer vers ses

*(\*) Day One est un cabinet de conseil en stratégie et développement dédié aux cabinets de services professionnels (avocats, auditeurs, banquiers d'affaires, consultants, experts-comptables, investisseurs en capital, notaires...).*  
Nous avons un bureau à Paris, France ([www.dayone.fr](http://www.dayone.fr)) et un bureau à New York, USA ([www.dayoneinternational.com](http://www.dayoneinternational.com)).