

Vers l'ouverture du capital des cabinets d'avocats à des non-avocats ?

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

Le 21 mai 2007, le cabinet australien Slater & Gordon Ltd s'introduisait en Bourse suivi en août par Integrated Legal Holdings Limited (ILH)... Au Royaume-Uni, le Clementi report, recommandant l'ouverture du capital des cabinets d'avocats à des non-avocats entre en application en 2008... la dérégulation européenne est en marche à la Commission. Quelles implications ces évolutions vont-elles avoir sur la stratégie et le financement des cabinets d'avocats français ?

C'est l'objet de l'étude que nous avons menée au sein de Day One, cabinet de conseil en stratégie et développement dédié aux services professionnels, auprès des 100 plus gros cabinets d'avocats d'affaires français par chiffre d'affaires. Les avocats répondants sont issus de cabinets aux profils très hétérogènes : « Bigs 4 », français, américains, anglais, membres d'un réseau, non membres d'un réseau, cabinets généralistes, cabinets de niche, petits cabinets comme très gros cabinets (en terme d'effectifs).

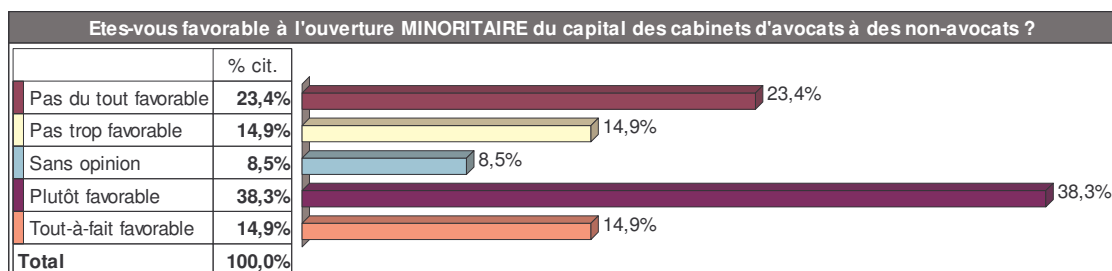
Cette étude sur « l'ouverture du capital des cabinets d'avocats aux non-avocats » apporte un éclairage surprenant sur l'évolution des cabinets d'avocats d'affaires en France.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE

53% des avocats favorables à l'ouverture du capital à des non-avocats

Principal enseignement de cette étude, les avocats sont favorables à 53,2% (**Tableau 1**) à l'ouverture minoritaire du capital des cabinets à des non-avocats. En revanche, ils sont opposés à une ouverture majoritaire. A bien observer, on constate que les premières opérations d'ouverture dans le monde concernent dans un premier temps les cabinets de petites tailles ou de tailles moyennes ayant parfaitement bien structuré voire industrialisé leurs processus de production vers une clientèle de particuliers. On pourrait très bien imaginer qu'une compagnie d'assurance ou une grande banque acquièrent à terme des cabinets d'avocats pour les intégrer à leur offre à destinations des particuliers. D'ores et déjà, les grandes compagnies d'assurance mais aussi les courtiers d'assurance (Gras Savoye, Marsh, AON Accuracy devenu depuis Accuracy) créent des structures de conseil, la prochaine étape, pourrait bien concerner la mise en place de véritables cabinets avocats en interne.

Tableau 1



Les avantages de l'ouverture aux non-avocats

Quatre principales raisons expliquent cette position. L'ouverture va permettre :

- (1) « d'améliorer la capacité de développement » (rapprochements, croissance externe, marketing et relation clients),
- (2) le « développement à l'International »,
- (3) « l'amélioration des méthodes de gestion du cabinet » (amélioration de la gouvernance, professionnalisation des fonctions supports du cabinet),
- (4) « de faciliter la fidélisation et la motivation des équipes », tant les professionnels que les fonctions supports, ces dernières pouvant dès lors accéder aux fonctions de management et autre comité de direction. L'impact sur la gestion des ressources humaines au sens le plus large nous semble des plus importants ici (gestion, recrutement, rémunération, formation, moyens mis à disposition, professionnalisation des fonctions supports...).

Les partenaires idéaux dans cette montée au capital des cabinets restent les professionnels du Droit (juristes et notaires) suivis des consultants et des experts-comptables

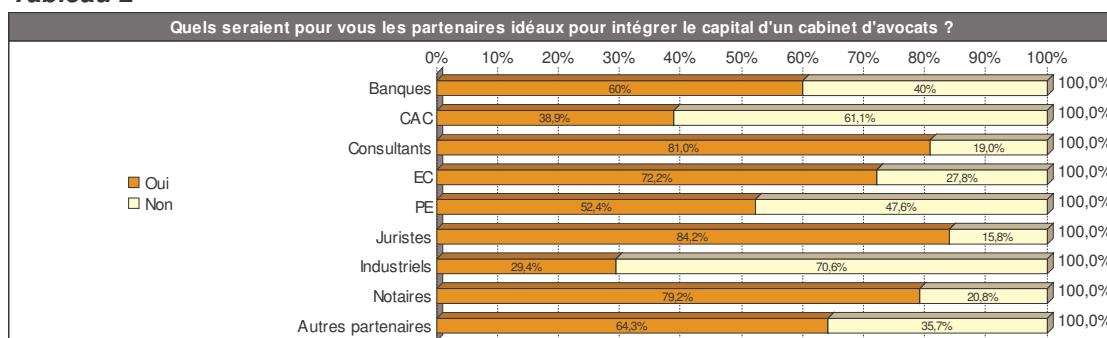
Pour les avocats favorables, l'ouverture doit s'opérer prioritairement, avec 80% (**Tableau 2**) et plus d'avis favorables, vers les professions connexes du Droit (juristes (84,2%) notaires (79,2%)) et les consultants (81%). Parmi ceux-ci, on peut citer les

considérées comme des partenaires potentiels, ce qui reflète leur montée en puissance dans les cabinets de services professionnels et plus particulièrement les cabinets d'avocats, notamment les fonctions « marketing et *business development* », « finances » et « direction générale ». A ce titre, 56,2% seraient prêts à envisager un binôme Avocat / Non-avocat à la direction de leur cabinet.

67% des avocats favorables à l'interprofessionnalité

Les 2/3 des avocats répondants sont favorables à l'interprofessionnalité. Néanmoins, ce chiffre varie fortement selon que l'avocat est favorable ou non à l'ouverture du capital. Les 3/4 des avocats favorables à l'ouverture sont également favorables à l'interprofessionnalité, car elle permet de proposer une offre élargie, complémentaire et plus performante qui répond à une véritable attente et demande du marché. En revanche, une majorité (55%) des avocats qui ne sont pas favorables à l'ouverture du capital ne sont également pas favorables à l'interprofessionnalité en raison principalement des conflits d'intérêts et des expériences infructueuses du passé, notamment les Bigs.

Tableau 2



consultants en Propriété Industrielle dont le rapprochement avec les avocats est un sujet d'actualité. Les experts-comptables (72% d'avis favorables) apparaissent également comme des partenaires complémentaires à condition bien entendu de ne pas être commissaires aux comptes. Enfin, les fonctions supports sont également

Les principaux freins à l'ouverture du capital à des non-avocats

Deux principales raisons peuvent expliquer la résistance à l'ouverture du capital. D'une part, le « risque de mettre à mal les valeurs premières de l'avocat », c'est-à-dire l'indépendance, le secret professionnel et les conflits d'intérêts qui sont brandies en étendard, principalement par les avocats défavorables à l'ouverture. L'autre frein apparu dans cette étude est le « risque de prééminence du financier sur le juridique et le client », impliquant des choix dictés par des priorités financières, la recherche de la rentabilité à court terme, la rémunération au détriment de l'investissement, la spéculation. Ce dernier risque est plus particulièrement mis en avant par les avocats favorables à l'ouverture du capital à des non-avocats.

Les avocats d'affaires majoritairement opposés à la cotation des cabinets

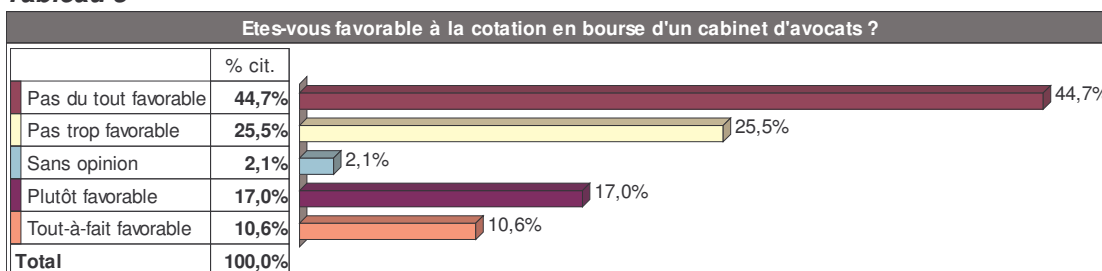
En revanche, les deux récents exemples de cotations de cabinets d'avocats en Australie ne semblent pas avoir convaincu les avocats

d'une profonde incompatibilité de la cotation avec les spécificités du métier d'avocat (secret professionnel, conflits d'intérêts...). Néanmoins, les avocats favorables à l'ouverture du capital jugent l'impact de la cotation plutôt positif (38%) ou neutre (33%) alors que les avocats défavorables à l'ouverture du capital expriment un refus catégorique : 75% considèrent l'impact comme négatif et 0% considère l'impact comme positif (25% étant sans opinion).

La satisfaction-client comme principal critère de valorisation des cabinets

Pour les avocats répondants, les deux principaux critères de valorisation sont la « satisfaction client » et le « chiffre d'affaires récurrent » (**Tableau 4**). Ce qui s'explique : plus le client est satisfait, plus il a tendance à continuer à travailler avec le cabinet, d'où la récurrence du chiffre d'affaires. L'importance accordée au client dans la valorisation du cabinet est symptomatique de la prise de conscience de plus en plus forte de l'actif client par les cabinets de

Tableau 3



français pour le moment. En effet, ¾ des avocats répondants (**Tableau 3**) sont défavorables à la cotation (même si les avocats favorables à l'ouverture minoritaire y sont moins hostiles). Deux raisons principales expliquent cette hostilité : d'une part, la « perte d'indépendance » ; d'autre part, « l'obligation d'une rentabilité à court terme ». En filigrane émerge le sentiment

services professionnels, et spécifiquement des cabinets d'avocats, constatée depuis 3 ou 4 ans avec la mise en place d'études de satisfaction, d'analyse de portefeuille clients ou encore d'organisation par comptes clés, qui visent à écouter les clients et à améliorer la qualité d'un service toujours plus personnalisé.

Il est intéressant de constater que le Profit

Tableau 4



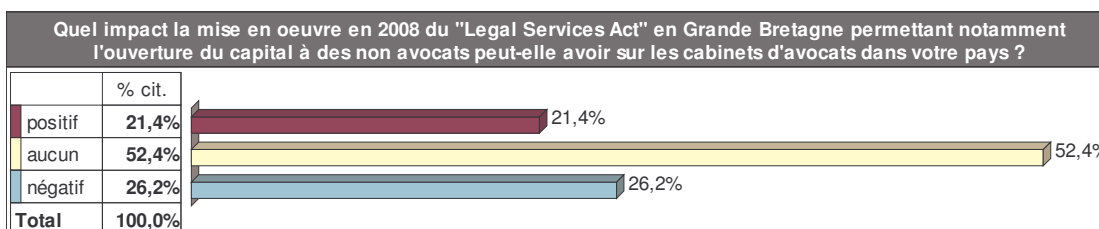
par associé, le fameux PPP (*Profit Per Partner*), fréquemment porté aux nues comme indicateur de performance des cabinets d'avocats d'affaires est considéré seulement comme le 10^e critère de valorisation le plus pertinent par les avocats favorables à l'ouverture mais apparaît comme le 3^e critère aux yeux des avocats non-favorables !

Prospective : les avocats d'affaires n'envisagent pas d'évolution réglementaire significative en France dans le futur concernant l'ouverture du capital à des non-avocats

Pour les avocats répondants, l'ouverture du capital vers les non-avocats n'est pas à prévoir dans un futur proche en France ou alors l'évolution sera très lente. Ils l'expliquent par le corporatisme de la

de l'audit (« Oxera Report »), l'évolution des métiers de la banque d'affaires, du conseil et dernièrement du conseil en Propriété Industrielle (introduction récente en Bourse en Angleterre de Murgitroyd) et récemment les exemples australiens et bientôt britanniques, force est de constater qu'un nouveau paradigme s'ouvre pour les professions réglementées et les services professionnels. Les enjeux les plus importants pour ces métiers réglementés restent après tout de conserver un réel service objectif, indépendant et surtout au plus près des préoccupations de leurs clients et cela, ce n'est pas la structure actionnariale qui le décide, mais bien le « business model » et l'éthique des professionnels. Au final, le juge de paix doit rester le client.

Tableau 5



profession et la résistance du marché (ordres, organisations professionnelles, Chancellerie). Par ailleurs, ils n'envisagent qu'un impact modeste sur le marché français des évolutions réglementaires sur les autres marchés du Droit (anglais, européens, américains, australiens). Pour preuve, plus de la moitié des avocats répondants pensent que le *Legal Services Act* n'aura aucun impact sur les cabinets d'avocats d'affaires en France (**Tableau 5**). Toutefois, peut-être que sur le marché du recrutement et des rémunérations des associés et des collaborateurs, les impacts pourraient se faire ressentir plus rapidement que certains ne le pensent, surtout au sein des grands cabinets d'avocats en Grande-Bretagne tout d'abord puis sur le continent. De plus, si l'on regarde les réflexions de la Commission Européenne sur ces mêmes problématiques d'ouverture pour les métiers

(*) *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) et un bureau à New York, USA (www.dayoneinternational.com).