Tous droits réservés - Les Echos 20114/5/2011P.9L'enquête

AVOCATS : CES « BOUTIQUES » QUI NE CONNAISSENT PAS LA CRISE

Un nombre croissant d'avocats créent leur propre « boutique », après plusieurs années d'expérience passées dans un grand cabinet. Un tournant professionnel audacieux et non dénué de risques.

PHOTOPQR/LE MIDI LIBRE/MAXPPP

Plus spécialisées, souples et affichant des prix attractifs, les petites structures s'efforcent de séduire leurs clients en proposant des prestations plus personnalisées.

Crise, nouveaux secteurs à développer, pyramide des âges bloquant toute évolution, nouvelle qualité de vie… Après l'ère de la firme « full service » aux multiples bureaux à l'étranger, la « petite boutique » bien de chez nous est de retour chez les avocats. Le phénomène, qui a toujours existé, s'accélère depuis quelques années et les avocats des cabinets les plus réputés, français comme étrangers, sont de plus en plus nombreux à créer ou à rejoindre ces petites structures à taille humaine. Tous répètent la même chose : travailler au sein d'une « boutique » donnerait le sentiment *« d'être enfin chez soi et d'exercer pleinement son métier »*. Mais le pari n'est pas sans risque.

« Il y a une nette accélération », confirme Olivier Chaduteau, cofondateur de Day One, un cabinet de conseil spécialiste des milieux juridiques et financiers. *« Sur les années 2009-2010, un tiers des mouvements d'avocats associés se sont effectués vers une structure nouvelle, une création française ou une installation étrangère à Paris. »* Et il n'y a pas que les avocats associés qui se décident à voler de leurs propres ailes, les collaborateurs aussi. *« A quoi bon passer 1.600 à 2.200 heures par an à travailler comme des forcenés, alors que les schémas d'évolution actuellement en place dans les grands cabinets ne nous laissent espérer aucune perspective d'association »*, justifie un avocat trentenaire.

Dimension personnelle

Ambition et/ou qualité de vie, tous mettent en avant, dans un premier temps, la dimension personnelle. *« C'est très exigeant mais aussi un plaisir extrême de monter un cabinet plutôt qu'être un élément d'une grosse structure institutionnelle, aussi prestigieuse soit-elle »*, reconnaît Matthieu Odet, associé cofondateur de Bichot & Associés, une structure créée début 2011 par quatre anciens du cabinet Allen & Overy (dont Nicolas Bichot et Patrice Couturier, qui y étaient associés). *« Je n'ai de compte à rendre à personne et une vraie liberté d'action »*, renchérit Denis Marcheteau. Son cabinet, Chammas & Marcheteau, fondé en 2004 et spécialisé en « private equity », a notamment conseillé dernièrement la Société des Rédacteurs du « Monde » lors du récent rachat par Pierre Bergé, Xavier Niel et Matthieu Pigasse.

Nombre d'avocats séduits par l'entrepreneuriat se déclarent heureux d'échapper à la lourdeur administrative des grandes structures, à une gestion difficile des contradictions entre lignes de métiers dotées de leur propre compte de résultat et marchés nationaux, ou encore aux luttes exténuantes pour arracher quelques parcelles d'autonomie locale à la maison mère de

> « Se contenter de dire le droit et de lister la jurisprudence ne suffit pas. Les avocats doivent parfaitement connaître le secteur d'activité et les métiers du client, pour l'aider à prendre des décisions opérationnelles. »
>
> **OLIVIER CHADUTEAU** COFONDATEUR DE DAY ONE

Londres ou de New York… Certains évoquent aussi la déresponsabilisation des avocats et leur moindre créativité au sein de grosses structures *« qui les ultraspécialisent »*. Sans compter les conflits d'intérêts. *« La plupart du temps quand je rentrais un dossier, il y avait toujours un bureau, en France ou à l'étranger, qui comptait mon adversaire comme client »*, remarque un ancien associé d'un grand cabinet britannique. Résultat, le dossier devait partir vers un autre cabinet. Avec le développement de la judiciarisation de la vie des affaires, le conseil et le contentieux sont devenus une niche idéale pour des boutiques comme celle de Viguié, Schmidt, Peltier, Juvigny. *« Nous ne gérons pas de volumes, mais des situations compliquées. Cela induit une gestion du temps différente de celle des grands cabinets, car nous ne vendons pas de prestations récurrentes »*, explique Yves Schmidt, associé cofondateur du cabinet.

Au-delà du discours de circonstance, la crise a également nettement accentué le mouvement. Les « charrettes » dans les grands cabinets n'ont guère laissé le choix à certains. *« Les grands cabinets ont fait partir des gens, mais des professionnels ont aussi compris d'eux-mêmes que leur avenir était ailleurs. Du coup, les uns tentent l'aventure en attendant mieux, d'autres créent leur cabinet avec l'espoir à terme de se rapprocher d'une autre structure, tandis que certains se muent en vrais entrepreneurs »*, analyse Caura Barzcz, directrice de la publication « Juristes Associés ».

Expertise de niche

« Les clients veulent des prestations plus personnalisées et une tarification compétitive », poursuit-elle. Une aubaine pour les « boutiques » : de la spécialisation, de l'« intuitu personae », de la réactivité et des prix attractifs, ce sont précisément les éléments du cahier des charges auquel elles doivent répondre pour exister. *« C'est simple : soit nous satisfaisons ce type de demande, soit nous ne mangeons pas »*, reconnaît un de ces avocats entrepreneurs. En réduisant la voilure, les petites structures, plus souples et aux frais de fonctionnement moins importants, sont aussi mieux à même d'affronter les crises.

Car les demandes des clients ont évolué. Les services juridiques des grandes entreprises multiplient leurs fournisseurs et font jouer la concurrence. Pour certains secteurs spécifiques, ils préféreront recourir, par exemple, à un spécialiste des prix de transfert en matière pharmaceutique ou encore à un expert très en pointe sur des questions de droit social. Résultat : nombre de boutiques assises sur des « niches » tirent leur épingle du jeu : des Alméride Avocats, Galion Avocats ou Raphaël (social), Armfelt et Associés, Lawington ou NMW (immobilier), Arsène Taxand (fiscalité), Da Ros & Creis (assurances), Vigo (droit de la responsabilité), Hobson (conseil et contentieux), Piton & Samman (affaires publiques), Magenta (concurrence), Duhamel Blimbaum (banque, finance, corporate), Carakter (risques industriels) et d'autres encore comme le tout récent SEH Legal (droit financier en contexte de difficultés).

Certains, au contraire, choisissent de conjuguer « boutique » et pluridisciplinarité. Un pari plus difficile mais qui n'a toutefois pas effrayé des Ayache Salama & Associés, De Gaulle Fleurance & Associés, Redlink, Rivedroit, Altana ou Quadrige. Parfois même, ces boutiques ont choisi de se développer à l'international. Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral a ainsi ouvert des bureaux à Tokyo, à Singapour et à Dubaï, MBL Avocats s'est quant à lui installé aux Emirats Arabes unis en 2010. *« C'est vrai, le pari de la pluridisciplinarité est ambitieux mais il nous a permis d'atteindre rapidement une taille critique sur le marché »*, confirme Nicolas Lecocq, qui a fondé MBL Avocats en 2006.

Dans tous les cas, le risque doit être savamment dosé. *« La technique des cabinets qui ciblent ce créneau doit être irréprochable. Quant à leurs avocats, ils doivent observer un savant équilibre : être introduits dans de nombreuses sphères, mais pas trop »*, observe Henri Brandford-Griffith, associé fondateur du cabinet Brandford-Griffith & Associés.

Intervenir plus en amont

« La chose certaine est que gros ou petits cabinets, structures françaises ou étrangères, tous vont devoir impérativement innover dans leur façon de travailler », prévient Olivier Chaduteau. *« Se contenter de dire le droit et de lister la jurisprudence ne suffit pas. Les avocats doivent parfaitement connaître le secteur d'activité et les métiers du client, et surtout être orientés business pour l'aider à prendre des décisions opérationnelles. »* Un impératif bien compris par Sandra Esquiva-Hesse, fondatrice de SEH Legal : *« L'avocat doit intervenir de plus en plus en amont pour partager les enjeux et aider à la prise de décision. »*

Gérer la croissance

Mais attention : si, en termes d'indépendance, il y a beaucoup à gagner à créer sa « boutique », certains énumèrent les risques qu'il y a à franchir le pas : perte de visibilité, crainte quant aux capacités à développer un portefeuille conséquent de clients (les noms et marques connues rassurent les entreprises, tout particulièrement les directeurs juridiques), difficulté à attirer des talents et à durer, etc. Tous ne savent pas non plus se confronter aux exigences des clients, aux problématiques de croissance, de recrutement, de formation, de gestion du besoin en fonds de roulement, d'association… Les aspects relationnels comptent aussi beaucoup. Il faut notamment savoir travailler de façon collective – ce qui n'est guère le fort des avocats français, très individualistes. *« La petite boutique ne supporte pas d'ego surdimensionné. Le risque est celui de l'éclatement »*, remarque un avocat déçu par une petite structure. Et puis, le marché, devenu prudent et économe, n'aime plus tant que ça les « stars » du barreau.

> « La petite boutique ne supporte pas d'ego surdimensionné. Le risque est celui de l'éclatement. »
>
> UN AVOCAT DÉÇU

Autre difficulté : faire en sorte d'être prescrit par d'autres (des banquiers, d'autres avocats, des financiers, des dirigeants, etc.). *« Les gros cabinets ont un accès privilégié au référencement chez les grands comptes même si notre expertise de niche permet de nous imposer à leurs côtés »*, reconnaît Denis Marcheteau. Ceux qui débutent, comme les avocats de Solferino (corporate), se montrent confiants. Ces cinq trentenaires, amis à la ville, n'ont d'autre ambition que de capitaliser sur leur expérience acquise chez Bredin Prat, l'un des meilleurs cabinets de la place de Paris. D'autres se sont déjà bien développés. D'une boutique de 6 avocats, il y a sept ans, Arsène Taxand est passé depuis à près de 70 personnes. *« Travailler avec des copains, aussi talentueux soient-ils, c'est très sympathique ; mais pendant combien de temps ? »*, tempère Henri Brandford-Griffith. *« Quant à ceux qui se développent fortement, comment anticipent-ils cette étape cruciale : celle du moment où se pose la question du plafonnement de la croissance ? »*, renchérit Olivier Chaduteau.

En d'autres termes, la « boutique » d'avocats peut-elle rester en l'état, doit-elle grossir ou encore finir entre les mains d'un repreneur ? Michel Frieh – ancien associé de Linklaters et de Wilkie Farr & Gallagher et spécialiste des opérations de « private equity » – a tranché. Il a opté pour le rapprochement de son cabinet, créé en 2007, avec Bouhénic Baudin & Associés (2009). Ce qui a abouti à la création, début 2011, de Frieh Bouhénic, une structure dotée de dix cofondateurs. De son côté, le cabinet Duhamel Blimbaum déclare ne pas avoir vocation à rester *« tout petit »* et compte passer de 7 à une vingtaine de personnes. *« Il faut savoir qui l'on est. Nous n'avons pas pour objectif de devenir "full service". Nous sommes passés progressivement de 3 à 12 avocats, car nous préférons maîtriser notre croissance. Et seuls les besoins de nos clients pourraient nous inciter à dépasser une taille critique »*, modère Denis Marcheteau.

MURIEL JASOR ET **VALÉRIE DE SENNEVILLE**

Les Echos