

LA TYPOLOGIE DE  
LA PROFESSION D'AVOCAT :  
L'EXEMPLE DES AVOCATS  
D'AFFAIRES

**L**a profession d'avocat est diverse. Sous une même dénomination coexistent des réalités très différentes et parfois la cohabitation est difficile. En effet, qu'y a-t-il de commun entre un avocat isolé, qui s'occupe de défendre un petit dealer qu'il a rencontré le jour même dans le cadre de l'aide juridictionnelle, et un avocat exerçant à Paris au sein d'une entreprise de 50 à 100 personnes, voire bien plus (le plus grand cabinet en France compte sur le territoire national plus de 1 000 professionnels), dont le cabinet est rattaché à une multinationale du droit dont le siège est sur un autre continent, et qui, souvent spécialisé, a pour clients des entreprises, institutions financières et autres fonds qu'il accompagne dans leur développement ? Le titre !

Les avocats d'affaires, s'ils représentent 20% de ce grand groupe professionnel, constituent en réalité 80% du chiffre d'affaires global, suivant une règle marketing bien connue. Mais cet arbre, qui cache la forêt du marasme et de la paupérisation galopante du barreau français face à la banalisation du droit, à la désaffection des justiciables pour une justice vécue comme trop chère, trop longue et peu équitable, connaît aussi, du fait des crises économiques et financières, des soubresauts et des révolutions coperniciennes. C'est ce groupe que nous proposons au lecteur de regarder de plus près.

## UN GROUPE PROFESSIONNEL DIVERS

22 S'il y a un gouffre entre les avocats dits d'affaires et les autres, ce groupe n'est pas pour autant homogène. Et les crises économiques actuelles renforcent un certain clivage. Jusqu'en 2008, il était facile de classer grossièrement les familles de cabinets qui correspondaient à des réalités économiques : des grands cabinets internationaux, d'origine anglo-américaine pour la plupart, qui non seulement tiraient le marché vers le haut mais donnaient aussi le *la* ; quelques cabinets français parisiens renommés dirigés par leurs fondateurs sur des opérations haut de gamme ; des cabinets de province qui, localement connus, essayaient de se faire un nom au plan national ; et un groupe de quatre cabinets atypiques, issus historiquement des grands réseaux pluridisciplinaires, et qui avaient trouvé en France une terre d'accueil particulièrement hospitalière.

Mais les frontières et les codes que l'on croyait établis ont bougé. D'abord progressivement depuis la réforme des professions en 1991 : arrivée de nouveaux cabinets américains, créations de nouveaux cabinets français plus jeunes et plus dynamiques, élargissement de la concurrence, affaire Enron et effets en cascade sur les cabinets comptables et leurs cousins avocats. Puis, de manière très rapide et heurtée avec la crise économique de 2009/2010, montrant ainsi les faiblesses des modèles. Les cartes se redistribuent peu à peu et, s'il est trop tôt pour pouvoir affirmer que tel ou tel modèle ou groupe sera dominant sur le long terme, les groupes se remodelent.

Ainsi l'étude de marché annuelle de *Juristes associés*, « La radiographie des cabinets d'avocats d'affaires », dont sont issues les statistiques du présent article, montre que si les familles restent les mêmes, leur importance économique a varié de manière dramatique sur les deux derniers exercices.

Pour résumer : la composition de ce groupe de cabinets est constituée comme suit :

– Les quatre *Big* (appellation héritée de l'histoire et d'une certaine réalité économique). S'ils comptent parmi les plus importants en taille, leur réalité économique et leur stratégie varient : certains sont encore membres des réseaux pluridisciplinaires dont ils sont issus (Ernst & Young, société d'avocats ; Landwell, partenaire de PwC ; Taj, membre de Deloitte). Fidal de son côté revendique son autonomie et reste d'ailleurs le premier cabinet en France tant en termes de taille globale que de chiffre d'affaires, loin devant. Mais du fait d'une certaine disparité sur

le territoire, sa rentabilité par *fee earner* (ceux qui facturent) doit encore être améliorée. La part de marché des *Big* reste stable dans le marché.

– Les cabinets internationaux. Leur part relative a légèrement diminué cette année du fait des modifications du marché : disparition au niveau mondial du cabinet Howrey ; fusion d'Hogan et de Lovells... un groupe constitué de cabinets d'origines anglaise (34,7 %) et américaine (46,9 %) et d'un groupe mixte anglo-américain (6,1 % : fusion de SNR Denton, Squire Haussmann, Hogan-Lovells). Mais, depuis janvier 2011, de nouveaux entrants sont venus gonfler les statistiques. Des Canadiens, des Américains et quelques Anglais trouvent le marché français attractif et porteur, permettant à des équipes de quitter des structures où ils ne trouvent plus de possibilité de développement.

– Les cabinets nationaux, entendre les franco-français à Paris (plus de la moitié du panel, sans surprise, puisque Paris concentre la population des cabinets dits d'affaires et que la grande majorité des nouveaux cabinets qui se sont constituées dans la capitale viennent pour la plupart de structures internationales) et en province (soit 23 cabinets du panel). Un groupe hétérogène mais qui tient bon, comme on le voit encore cette année en période difficile. La demande solvable existe hors des grandes opérations internationales !

23

#### UNE PYRAMIDE DES ÂGES ACCIDENTÉE

L'évolution de la pyramide des âges donne une bonne indication de l'évolution du marché. En période de crise, les plus faibles disparaissent. Et ces dernières années, une série de jeunes structures fait parler d'elle.

Les cabinets français, comme beaucoup de cabinets latins construits suivant un modèle très patrimonial, ont du mal à passer le cap des générations. Si un certain nombre de jeunes structures sont nées ces deux dernières années, il faut y voir moins le signe d'un dynamisme nouveau que l'échec d'un modèle arrivé à maturité et qui a besoin de se renouveler ; un modèle que les crises économiques rapides, heurtées et violentes ont révélé comme ne reposant finalement que sur du sable (la rentabilité à court terme) et non sur un socle de valeurs solides.

À suivre donc : la croissance des jeunes pousses, en nombre significativement plus élevé depuis deux ans mais qui restent fragiles car, contrairement à un certain enthousiasme ambiant, nombre d'entre elles, à notre avis, se sont constituées par réaction aux pressions nouvelles et aux contraintes des cabinets internationaux du fait de la crise.

Un certain nombre de collaborateurs seniors n'ayant pas d'avenir ou à qui on a demandé de partir, avec certains associés, n'ont pas nécessairement trouvé ailleurs sur un marché dépressif. D'autres ont envie aussi de tenter l'aventure entrepreneuriale et d'autres, en attendant mieux, créent un cabinet.

Pour nous, ce mouvement massif est un constat d'échec. Échec des grandes structures à avoir un développement solide et pérenne, mais également à fidéliser et motiver collaborateurs comme associés devant un constat d'absence de stratégie, de vision ou de changements de celles-ci.

### *Répartition des productifs*

24 Sont appelés « productifs » les associés et collaborateurs qui facturent les clients, les *fee earners* anglo-saxons. Si les changements de modèle que nous pressentons aboutissent, les productifs, qui sont aujourd'hui des avocats à 95%, pourraient évoluer vers d'autres catégories de personnels qui, sans être avocats, seront facturés aux clients pour des compétences différentes, mais complémentaires.

Certains cabinets aux États-Unis expérimentent cette manière de « staffer » un dossier. Avec des recours à des *contract lawyer* (des avocats recrutés à la tâche), de l'*outsourcing* (faire traiter certaines tâches répétitives à peu de valeur ajoutée financière – traductions, documentation, etc. – dans un pays où la main-d'œuvre est meilleur marché, ou dans un centre délocalisé du cabinet qui gère l'ensemble de ces tâches), des experts non avocats, etc. Des agences spécialisées se mettent d'ailleurs en place pour répondre à ces nouveaux besoins. Besoins qui se feront jour également à terme sur notre marché, pour l'instant encore assez conservateur de ce point de vue.

### *Répartition des productifs 2010*

<i>Les 4 Big</i>	<i>Internationaux</i>	<i>Franco-français Paris</i>	<i>Franco-français province</i>
26,5 %	37,6 %	27,8 %	8,1 %

### *La répartition des chiffres d'affaires*

Le CA global du groupe « cabinets d'affaires » (3 180 034 M€, en croissance de moins de 1 % en 2010, année de référence) s'est réparti de manière équivalente à celle des années précédentes. Les grandes masses ne bougent pas. À savoir :

- près de la moitié a été réalisée par les cabinets internationaux (en retrait de deux points cependant);
- un quart par les franco-français parisiens qui, après avoir perdu 11 % en 2009, regagnent un point;
- le reste est réparti entre les cabinets en région qui, après avoir perdu 5 %, regagnent 1,5 % et les *Big* qui restent stables.

*Répartition CA 2010*

<i>Les 4 Big</i>	<i>International</i>	<i>Paris</i>	<i>Province</i>
19,6 %	49,2 %	25,5 %	5,7 %

LA PLACE PRÉPONDÉRANTE DES CABINETS  
INTERNATIONAUX

25

Paris est et reste une place attractive pour les cabinets étrangers, même en période de crise mondiale. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder le nombre de nouveaux cabinets internationaux, anglais, américains, canadiens et maintenant chinois qui depuis janvier 2011 s'y sont implantés. Une tendance qui devrait durer, car Paris est le point d'entrée de l'Europe et reste stable.

On voit dans la segmentation par familles et par parts de marché que leur présence modifie durablement le visage de ce dernier et son évolution – même si actuellement les internationaux semblent encore très touchés par la crise :

- les restructurations continuent malgré une reprise des dossiers et une hausse de 15 % des CA globalement: ceux qui y exercent sont sur des sièges éjectables;
- associés et collaborateurs sont à la même enseigne, mais il serait sans doute un peu rapide de les donner pour morts.

Certes, au niveau global, l'heure est à la remise en cause des hommes et des stratégies, mais les efforts consentis de haute lutte sur ces deux derniers exercices portent leurs fruits. En effet, les croissances de ratios financiers sont là. Certes, avec moins d'hommes on améliore toujours les ratios, mais l'ambiance de pression et de stress présente dans les cabinets, l'agitation fébrile et la peur restent perceptibles.

Signe positif cependant en 2010, une reprise, timide, des recrutements: 3,23 % pour les productifs et 11,7 % pour les collaborateurs.

Leur capacité de réaction montre que, face à une crise dont l'ampleur dépasse les plus pessimistes scénarios – et qui dure malgré quelques signes encourageants –, ils savent s'organiser et regarder sur le long terme en privilégiant la stratégie. Les opérations reprennent et ils retrouvent actuellement un plan de charge quasi équivalent à l'avant-crise.

26 Les cabinets internationaux sont une cinquantaine. Cependant, à 50, ils occupent plus du tiers des collaborateurs et réalisent encore à 34, chiffre d'affaires communiqués (sur 50), près de la moitié du chiffre de ce groupe « avocats d'affaires ». Les politiques globales empêchent la transparence locale, et cela en arrange sans doute beaucoup vivant sur la marque ! Ils représentent toujours environ 4 000 productifs et près de 6 800 personnes au total. Leur CA cumulé est de 1 565,92 M€. Il faut noter aussi l'émergence d'une nouvelle catégorie hybride : les US-UK, issus des nouvelles fusions et qu'il va falloir suivre pour savoir si cette stratégie est pérenne.

#### UN GROUPE MISOGYNE ?

« Femmes en cabinet : entre sexisme ordinaire et machisme ? » aurions-nous pu intituler cette partie. Les femmes ont-elles un avenir dans la profession d'avocat d'affaires ? À en juger par les résultats de l'enquête menée auprès des collaborateurs en 2011 par *Juristes associés*, il semble que non ou qu'en tout cas les collaborateurs comme les collaboratrices ne le sentent pas, puisqu'ils sont plus de 70 % à juger que les femmes n'ont pas les mêmes chances d'évolution que les hommes. Mais, pour autant, ces jeunes messieurs ne sont guère prêts à donner un coup de pouce à leurs consœurs, eux qui depuis des générations en ont bénéficié par solidarité masculine<sup>1</sup>. Les stéréotypes sexués ont la dent dure.

Être une femme ne devrait être ni un obstacle ni une garantie d'évolution automatique, et ceci quelle que soit la profession. C'est vrai pour n'importe quelle entreprise. Ce devrait également être vrai pour un cabinet d'avocats. La réalité est tout autre, même si des progrès significatifs ont été entrepris. Les femmes sont encore maltraitées dans une profession très « latine », pour ne pas dire machiste.

Un premier constat s'impose depuis une dizaine d'années : le nombre de femmes augmente dans le monde du travail en général et les professions du droit ne font pas exception. Mais attention, si les femmes

---

1. Voir « Collaborateurs 2011 », *Juristes associés*, 2011.

sont certes très nombreuses à entrer au barreau, elles sont également fort nombreuses à le quitter après quelques années (49 %, suivant une enquête menée par le CNB<sup>2</sup>). Au sein même des cabinets, le phénomène est également inquiétant : si elles représentent la grande majorité des collaboratrices (dans 56 % des cabinets, elles représentent entre 51 et 74 % des collaborateurs contre 64 % l'an dernier), nous sommes loin de la parité au sein des associés : il y a encore plus de 13 % des cabinets qui ne comptent aucune femme dans les rangs des associés. Et avec le phénomène de diminution du nombre d'associés, cela ne va sans doute pas s'arranger.

Or, à terme, les cabinets se privent d'une force vive d'excellent niveau, formée et sérieuse. Car on ne peut se priver « de la seconde moitié du monde ».

27

Les avocats aux commandes sont de plus en plus conscients du phénomène, car la crise des vocations touche aussi les jeunes hommes et nous sommes actuellement à un carrefour où ce qui pourrait apparaître comme une problématique spécifiquement féminine devient un problème générationnel. L'économie n'est donc pas loin et c'est le seul langage compris par les dirigeants !

Là encore, ce sont les clients qui poussent et montrent l'exemple. Les directions juridiques sont très féminisées (par un phénomène de vases communicants peut-être), les politiques de diversité sont des réalités quotidiennes en entreprise bien avant de l'être en cabinet, la différenciation recherchée passe aussi par le taux de féminisation des interlocuteurs. En un mot comme en cent, il est urgent d'agir.

Le barreau de Paris et le CNB ont créé des commissions pour agir sur des leviers et des actions concrètes sur le terrain pour rendre la vie un peu plus facile aux femmes. L'ACE (Association des avocats-conseils en entreprise) propose tous les ans une manifestation dédiée aux femmes. Cela sera-t-il suffisant ? Le barreau est encore un milieu extrêmement machiste où de vieilles traditions perdurent.

Jusqu'à quand ?

---

2. Conseil national des barreaux.

## UN GROUPE QUI DOIT RELEVER DE NOMBREUX NOUVEAUX DÉFIS

### *La gouvernance à revoir*

Le marché du droit des affaires n'a jamais été si concurrentiel et si tendu que depuis le début des années 2000. Et la crise financière de 2007-2009 a encore accentué cet état de fait. La vie des cabinets d'avocats est plus que jamais fragile. Aux États-Unis, des noms ont disparu dans des débâcles retentissantes et la crise financière en menace bien d'autres.

Partout en Europe, des mouvements de consolidation se sont produits au bénéfice de firmes internationales qui s'implantent sur les marchés locaux.

28 En France, plus de 40 % des cabinets parisiens ont disparu entre 1990 et 2007. Des mouvements qui s'expliquent partiellement par l'arrivée de cabinets internationaux, d'origine anglo-saxonne d'abord et plus récemment américaine, dont un grand nombre inconnus jusqu'alors à l'échelon international. Il s'agit souvent de cabinets régionaux originaires de la côte Ouest des États-Unis. Arrivés plus récemment à la mondialisation, ils ont décidé de donner un coup d'accélérateur à leur stratégie d'expansion, poussés par leurs clients, par le besoin de trouver de nouveaux marchés ou par la simple recherche d'une nouvelle image.

Face à ce mouvement, force a été de constater la difficulté dans laquelle se trouve la grande majorité des cabinets français traditionnels lorsqu'il s'agit de se réinventer, de s'adapter aux nouvelles données, de moderniser leur structure ou leur organisation, de s'internationaliser et, au bout du compte, de se pérenniser. Le monde bouge. Et ce qui était une profession de « vocation », avec ses codes et son étiquette, est devenu un *business* planétaire. Les grands cabinets internationaux, gommant parfois leur particularisme de prestataires de services intellectuels, sont devenus des entreprises, gérées comme telles, utilisant des outils managériaux dans un objectif d'organisation et de pérennité. Les cabinets français, quels que soient leur taille, leur positionnement de marché, leur stratégie ou leur culture, ne peuvent ignorer cette évolution qui, touchant leurs concurrents et influençant leurs clients, ne peut que les atteindre à plus ou moins long terme.

Il est vrai que les avocats français ne sont ni formés ni préparés à cela.

Des efforts ont certes été produits ces dernières années, mais les crises économiques imposent plus que jamais de rebattre les cartes. Il n'est donc pas trop tard pour bien faire, mais encore faut-il savoir ce que l'on veut. Et si on le peut... au bénéfice des clients devenus des

consommateurs plus matures et dont les budgets sont en berne. Les habitudes ont changé et nous sommes passés à un marché d'acheteurs où l'enjeu de l'attraction et la fidélisation des clients sont un défi majeur que doivent relever les cabinets.

Désormais, les cabinets d'avocats d'affaires doivent impérativement sortir du lot, se distinguer de leurs concurrents dont les offres et les services sont, au moins dans le discours, de plus en plus similaires. Le marché se livre une guerre féroce : une guerre des talents, une guerre pour les dossiers et les clients, une guerre pour conquérir puis conserver une position de leader. Et souvent, le prix à payer est un recul de la confraternité, des valeurs éthiques, des repères professionnels et une percée finalement de certaines désillusions et de nombreuses frustrations.

Il est donc aussi nécessaire de savoir se définir, d'interpréter ses propres attentes et objectifs professionnels et personnels pour adapter son modèle d'exercice, entre aspirations et qualités propres et attentes et perceptions de la clientèle. De nombreux défis devront, dans cette perspective, être relevés.

29

### *La qualité*

C'est certes un prérequis, mais les différents niveaux de qualité ou de non-qualité sont encore une réalité sur le marché, explicable ou non par les pressions à la facturation, les délais imposés ou la demande des clients (répondre à une question technique précise ou résoudre un problème complexe ?).

Le fait que les firmes internationales soient de plus en plus grandes et de plus en plus globales renforce chez elles ce besoin de qualité et surtout d'homogénéité, d'autant plus difficile à obtenir, et donc à maintenir, que le nombre d'avocats y sera important. Cet objectif est pourtant essentiel dans une logique de contrôle de risque, de responsabilité ou d'image. Petits et grands cabinets sont à égalité devant ce besoin impérieux, même si les causes peuvent varier et la notion de qualité s'adapter.

La taille des grands cabinets impose par exemple un contrôle des risques, ou de la qualité par la modélisation, la standardisation et une complaisance nécessaire envers les précédents – fussent-ils obsolètes –, les autorités administratives ou des pratiques de marché autocrées. Ces cabinets acceptent ainsi leur dimension substituable les uns aux autres en gommant dans une large mesure créativité et innovation. Autant de facteurs de risques, de responsabilité, d'image ou d'opposabilité de précédents au sein du même cabinet.

Des cabinets de taille plus modeste pourront surmonter ces écueils grâce à une gestion plus individualisée des sujets et à une confiance dans l'humain et la responsabilité individuelle, mais accéderont plus difficilement aux marchés de « gros », aux opérations reposant sur des paramètres de modélisation adaptés aux structures capables d'y affecter des avocats jeunes et hyperspécialisés, moins coûteux, dans une équation qualité-prix où qualité rime avec standardisation.

### *Le management*

L'artisanat, même de luxe, a vécu dans la profession juridique. L'amateurisme aussi. La structure doit être gérée, dirigée, organisée. Suivant sa taille, les fonctions support doivent être efficacement déléguées, la formation organisée, la stratégie pensée et partagée. L'attractivité et donc la pérennité du cabinet sont à ces conditions.

Nombre d'explosions ou d'implosions plus ou moins violentes de cabinets, français ou étrangers, s'expliquent en partie par des défaillances ou des déficiences managériales, les facteurs argent et ego (souvent liés) jouant pour le reste. Le cabinet et son capital humain doivent être motivés, guidés, reconnus, entendus. Cela ne s'improvise pas. Les conditions d'entrée et de sortie des associés, le système de rémunération des avocats et ce qu'on attend d'eux, tout cela doit être clair et posé. Les associés donnent l'exemple, mais l'oublie trop souvent, par des comportements de salariés, ou par trop d'individualisme, voire d'égotisme.

### *La concurrence internationale*

Le marché a été profondément déstabilisé ces toutes dernières années par l'arrivée des *law firms* anglo-américaines et de leurs méthodes. Le professionnalisme de ce secteur est en route. Mais la route est encore longue.

### *L'émergence de nouvelles générations, la féminisation et le défi de la fidélisation*

On les appelle générations X ou Y, Millénium ou, de manière assez imagée, « Générations Me ». Leur caractéristique commune : être une énigme pour leurs aînés. Leur manière bien à elles de concevoir le travail, de vouloir le beurre et l'argent du beurre, de zapper dans le travail comme devant la télévision, de vouloir aller vite en tout, sans nécessairement fournir l'effort, de refuser les pré-supposés organisationnels et sociétaux, la hiérarchie et quelquefois le respect « dû » aux aînés... interpelle. Comment garder et motiver ces collaborateurs, et les collaboratrices en

particulier ? Faut-il s'adapter, au prix de certains renoncements culturels ou éthiques, ou imposer son modèle, quitte à perdre de bons éléments ? Et peut-être se tromper ?

### *L'innovation*

Sans innovation, sans cette volonté d'être toujours en amont, la qualité des cabinets recule et, le rythme général s'étant accéléré, les cycles étant plus rapides et plus accidentés, les reculs vont plus vite et plus loin qu'avant, empêchant souvent toute velléité de retour. Le danger est donc partout et seule une vraie politique à l'écoute des besoins du marché peut le pallier. Ce qui impose la mise en place de véritables outils de marketing, avec l'aide de professionnels pour les utiliser, et d'une véritable politique de « vente » et de réflexion autour de « produits ». Mais que ces mots sonnent mal aux oreilles d'une profession encore très individualiste et traditionaliste ! Pourtant le succès et la pérennité sont sans conteste à cette condition.

31

### *La communication*

Tout passe et passera de plus en plus par la communication et un marketing solide, sans lesquels le positionnement des structures ne pourra s'affirmer, leurs expériences s'afficher et leurs talents se révéler. Déjà des nouveaux outils apparaissent, adaptés du monde économique : *business intelligence, competitive intelligence, business development...* De nouvelles fonctions y sont liées et devront trouver leur place dans les cabinets.

### *Le cabinet citoyen*

Parmi les nouveaux défis, celui du « cabinet citoyen » n'est pas le moindre. Il n'est déjà pas rare de trouver en France (mais surtout aux États Unis et en Grande-Bretagne) des cabinets qui développent des actions *pro bono*, du mécénat, ou qui s'engagent pour l'environnement, le développement durable, les droits de l'homme, etc. Ce qui semble aujourd'hui relever du gadget ou de la bonne conscience institutionnalisée sera demain un des points d'appui des stratégies de développement, de recrutement et de fidélisation de par les valeurs traduites et le modèle culturel sous-jacent.

R É S U M É

---

*La profession d'avocat est diverse. Sous un même vocable se trouvent des réalités professionnelles et culturelles différentes. Le groupe des avocats d'affaires représente 20 % de la profession, mais 80 % de son chiffre d'affaires. Sa typologie et ses défis en font un sujet d'étude à part entière.*