

Perspectives

Crise : où vont les cabinets d'avocats ?

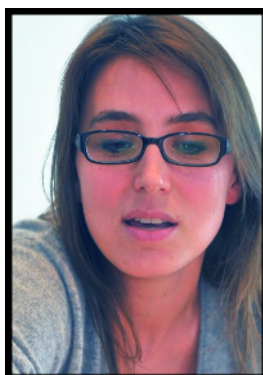
La crise touche aujourd'hui de plein fouet les cabinets d'avocats. Réorganisation, ruptures de contrats de collaboration, baisse des prix et évolution de la relation client... Tout se transforme.



Arnaud de La Cotardière est managing partner du cabinet Linklaters à Paris. Il codirige son département Contentieux et Arbitrage et est plus particulièrement spécialisé dans les affaires pré-contentieuses et contentieuses des fusions-acquisitions, du droit boursier, de la responsabilité des dirigeants, de la responsabilité professionnelle et du droit pénal des affaires. Il plaide régulièrement devant les juridictions françaises et l'AMF. Il intervient également en qualité de conseil dans le cadre de procédures arbitrales.



Giuseppe de Martino est directeur juridique et réglementaire Monde de Dailymotion, fonction qu'il avait exercée chez AOL France de 1999 et 2007. Il a débuté sa carrière comme responsable des programmes au sein de la direction juridique d'Arte France, après une collaboration dans un cabinet d'avocats à Rome. Giuseppe de Martino a été président de l'Association des fournisseurs d'accès Internet (AFA) de 2005 à 2007. Il est aujourd'hui président de l'Association des services Internet communautaires (ASIC) et vice-président du Cercle Montesquieu.



Karen Noël est associée chez Morgan Lewis. Elle a débuté sa carrière chez Moquet Borde puis a suivi l'équipe de Jean Leygonie au sein du cabinet De Pardieu Brocas Maffei & Leygonie. En 2004, elle contribue à la création du bureau de Paris de Morgan Lewis. Au sein du département corporate du cabinet, Karen Noël intervient en fusions-acquisitions et private equity. Elle a plus particulièrement participé au développement des activités du cabinet en capital-investissement dans le secteur des biotechnologies et des technologies de l'information.



Maurice Lantourne a rejoint le cabinet Willkie Farr & Gallagher en novembre 2008, en qualité d'associé, au sein des départements Restructuration et Contentieux complexes. Expert du droit des entreprises en difficulté, Maurice Lantourne est également un spécialiste réputé du contentieux commercial et du droit pénal des affaires. Il est connu du grand public pour être l'avocat de Bernard Tapie. Avant de rejoindre Willkie Farr & Gallagher, il était associé chez Fried Frank à Paris.



Emmanuelle Vignes est certifiée praticien « Coach & Team » par Transformance Pro, l'école de formation au coaching de Vincent Lenhardt. Elle accompagne dirigeants et avocats d'affaires sur des problématiques professionnelles, managériales ou organisationnelles. Auparavant elle a exercé pendant neuf ans en qualité de *senior business development manager* au sein d'un cabinet international. Emmanuelle Vignes est également certifiée coach et formateur du modèle américain Process.



Arnaud de La Cotardière : La crise provoque de multiples rumeurs. Beaucoup de choses ont été dites sur beaucoup de cabinets, sur les sites Internet, ou dans les couloirs. Ainsi, ai-je par exemple appris que Linklaters à Paris allait fermer... Et encore, seulement une rumeur sur cinq arrive jusqu'à nous ! Pourtant, nous avons été les premiers à Londres à communiquer sur une adaptation nécessaire aux nouveaux besoins du marché. Il se trouve simplement que la crise nous a amenés à y réfléchir un peu plus vite. Notre bureau anglais a annoncé des départs d'avocats et de salariés. Est-ce à dire que les cabinets qui expliquent réfléchir à leur taille sont tous en difficulté ? Ce n'est pas parce qu'on s'adapte qu'on est au bord du dépôt de bilan. Et puis quel cabinet peut aujourd'hui affirmer qu'il ne subit nullement la crise ? Nous allons évidemment sortir de cette crise, mais la question est : dans quel état ? Va-t-on travailler de la même manière ? Quelqu'un a dit il y a peu « ce n'est pas la fin du monde, mais le début d'un nouveau monde ».

Emmanuelle Vignes : Aujourd'hui, les cabinets en profitent effectivement pour s'atteler à des projets auxquels ils pensaient depuis longtemps. Par exemple concernant leur système de rémunération. Des travaux de fond sont mis en place de façon accélérée. Pour autant, cela ne veut pas forcément dire que ça va mal. D'ailleurs, si j'en crois les retours que j'ai actuellement, les calculs d'heures factu-

rées sont moins catastrophiques que prévu. J'observe une différence dans la mise en place de « politiques de crise » entre les cabinets anglo-saxons et français.

Karen Noël : On ne peut pas faire une césure Anglo-saxons / Français.

Maurice Lantourne : Cela dépend plutôt de l'activité concernée.

Karen Noël : Ce qui se passe à Londres est presque pire qu'aux Etats-Unis. Les structures qui sont à Londres sont des structures géantes. La plateforme économique se bouleverse, avec par conséquent un impact géographique mais aussi un impact de pratique. Celui qui affirme que tout va bien ment, tout du moins par omission. Nous ressentons tous les effets de cette crise. Ceci dit, un cabinet très transactionnel ou spécialisé sur une pratique spécifique va plus souffrir qu'un cabinet avec une forte diversité d'activités ou une forte activité restructuring ou contentieux. Chez Morgan Lewis, nous n'avons pas d'organisation géographique mais une organisation par *practice groups*. Je pense que les impacts varient d'un marché national à un autre.

Maurice Lantourne : Je ne le ressens pas de la même façon. J'ai intégré Willkie Farr & Gallagher en novembre, alors que la crise avait déjà commencé. Nous avons choisi de nous renforcer en

restructuring et pour cela, nous avons besoin d'une équipe forte, notamment pour traiter des LBO en difficulté. Nous avons donc réorienté les avocats d'autres départements des cabinets. Cette crise génère des contentieux d'un autre type qui sont eux-mêmes générateurs d'heures. Nous ne ressentons pas de réduction d'activité, bien au contraire. Mais cela est certainement dur pour les cabinets dont les équipes sont très déployées en fusions-acquisitions. Tout est question d'adaptation des équipes. Il s'agit d'une crise mondiale d'une ampleur jamais égalée, mais qui appelle une certaine capacité à réagir juridiquement. Cette crise génère du conseil, du contentieux, de la discussion. Finalement, c'est le modèle des grandes époques du LBO qui est atteint, mais pas le principe du LBO.

Arnaud de La Cotardière : Je suis d'accord avec cela. Notre plus grand étonnement est d'être finalement relativement peu touchés par la crise. Mais tout le monde a peur de son évolution dans six mois, un an... Maurice a raison, il y a un travail énorme en restructuration, notamment sur de nombreux LBO dont la dette est devenue trop lourde. Ce type de dossiers fait travailler différents départements d'un cabinet : le département restructuration bien entendu, mais aussi le bancaire, le M&A, le contentieux, et même l'immobilier lorsque des actifs doivent être cédés pour alléger la dette. Par rapport à d'autres

DOSSIER SPÉCIAL CRISE

industries, je pense notamment aux banquiers, nous sommes relativement peu atteints. Dans les cabinets, si les avocats s'adaptent, ils peuvent s'en sortir.

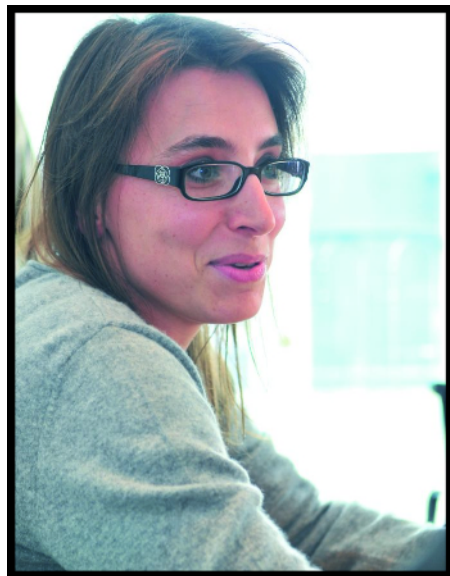
Maurice Lantourne : En fait, nous avons besoin de travailler en équipe. Les banques elles-mêmes se lancent sur le marché de la restructuration pour négocier des *covenant*. Dans les cabinets d'avocats, c'est la même chose. En période d'activité, de nouvelles problématiques se posent. Dans ce domaine, nous sommes plutôt confrontés à une suractivité qu'à une baisse d'activité.

Giuseppe De Martino : Je suis ravi de voir que tout va bien dans le monde des avocats. Ce sont les mêmes qui aujourd'hui m'invitent à déjeuner ou à des dégustations de grands crus alors que je ne les connais ni d'Eve, ni d'Adam. Depuis six mois, ces prises de contact augmentent sans cesse. Mais peut-être est-ce les plus mauvais qui me contactent ? Ou peut-être font-ils feu de tout bois ? Très sérieusement, je reçois des invitations non-stop, ce qui, pour moi, est plutôt le signe d'un certain affolement. A l'inverse, nous entreprises, en ce moment, prenons notre temps pour agir, pour décider, et pour faire éventuellement intervenir des conseils différents. Nous sommes en mesure de faire jouer des règles plus objectives. Nous « profitons » de la situation de la même manière que nos propres fournisseurs.

Arnaud de La Cotardière : Vos invitations à déjeuner ne proviennent pas forcément des plus mauvais, ni de ceux qui ont le moins de travail. Cela veut peut-être dire qu'à cause de la crise, ils ont décidé de se battre davantage. Beaucoup d'avocats travaillent aujourd'hui deux fois plus car, tout en ayant une activité à un niveau raisonnable, ils redoublent d'efforts et consacrent plus de temps à leurs clients. A titre personnel, je passe beaucoup plus de temps avec mes clients, alors que j'ai également plus de travail à fournir sur mes dossiers en contentieux et en arbitrage.

Giuseppe de Martino : Alors nous partageons ce sentiment de prévenir pour mieux guérir...

Maurice Lantourne : Ce temps passé est peut-être aussi lié à une certaine angoisse du client, qui doit appréhender le droit de l'entreprise en difficulté. Par



conséquent, nous devons consacrer plus de temps aux explications, et c'est normal.

Emmanuelle Vignes : Je constate que, dans les missions de coaching où j'accompagne des avocats d'affaires, les associés accordent beaucoup plus d'attention à la relation qu'ils ont avec leurs clients. Actuellement, mes missions changent de nature de manière évidente, et je m'en réjouis. Il y a notamment un effort sur le renforcement de la cohésion entre associés. Comment gérez-vous, par exemple, la situation dans laquelle un de vos associés facture beaucoup moins que les autres, du fait de cette crise ?

Karen Noël : Aujourd'hui, nous sommes clairement dans l'anticipation. La crise ravive le *cross-selling*, et tout à coup on se souvient que, dans le couloir, il y a un associé avec lequel on pourrait travailler. Aujourd'hui, le *cross-selling* est une sorte de remède à la paranoïa



ambiante. Mais le vrai travail, c'est de fidéliser les clients. Dans une période comme celle-ci, notre objectif premier est d'être un bon accompagnateur pour le client. Ce que décrit Giuseppe est très vrai. Nous voyons tous nos confrères s'activer auprès des directions juridiques, faire des présentations. On voit tout le monde s'agiter, donc forcément, on se sent un peu agressé. Par conséquent, le principe d'action/réaction devient important. Mais évidemment, ce travail a démarré depuis longtemps dans les cabinets, la crise n'a pas tout provoqué mais a eu un effet accélérateur. Chez Morgan Lewis, nous avons mis en place une véritable réflexion sur la manière de traverser cette crise en développant le *cross-selling*, en mettant en place une réflexion sur les honoraires ou sur la relation client. Mais là-dessus, il faut veiller à ne pas tomber dans l'agitation.

Maurice Lantourne : La conquête du client existait déjà avant mais ce mouvement s'exacerbe aujourd'hui. Tous les cabinets veulent dire qu'ils sont spécialisés en restructuring.

Karen Noël : Vous avez tous entendu parler de ce cabinet, dont on ne citera pas le nom, qui aujourd'hui offre des services gratuits...

Arnaud de La Cotardière : Vous parlez de parano par rapport aux concurrents, mais il s'agit en fait souvent d'une prise de conscience ; il faut sans cesse se poser la même question : est-ce que je fais bien mon travail ? Par exemple, en matière de *cross-selling*, ai-je bien fait mon travail si après avoir rencontré un client pour faire un tour d'horizon, je m'aperçois qu'il fait appel quelques semaines plus tard à un autre cabinet pour une opération en Chine ? Dois-je rejeter la faute sur lui parce qu'il ne m'en a pas parlé lors de notre rencontre ? Ou bien considérer que cela ne me concerne pas car cette opération ne relève ni de ma « *practice* » ni de mon bureau ? Ou conclure que je n'ai pas correctement fait mon boulot d'associé ? La dernière option me semble évidente ! Tout le monde bouge, c'est vrai, pour vendre ses autres équipes, ses autres bureaux. Il ne faut toutefois pas que cela devienne de l'« agitation » et il faut penser avant tout à l'intérêt de nos clients. C'est comme cela que les cabinets travaillent le mieux.

Giuseppe De Martino : Le plus !...
Le mieux ?

Arnaud de La Cotardière : Le mieux et le plus.

Emmanuelle Vignes : Nous constatons en effet une certaine agitation. En ce qui me concerne, je conseille de prendre son temps et de se poser la question du sens de ses actions. L'agitation peut engendrer de la crainte, là où au contraire il est nécessaire de renforcer la confiance. Si je ne me sens pas capable de parler de mon associé, comment puis-je le recommander à mon client ? Déjeuner avec ses clients, c'est bien. Déjeuner avec ses associés pour savoir où ils en sont, ce qu'ils font, c'est essentiel. Certains ne le font jamais. Or c'est le B.A-BA pour nourrir cette confiance qui se construit. Comme dans un couple !

Karen Noël : Notre managing partner, Jean Leygonie, a eu l'idée de nous imposer deux mardis par mois des réunions de *cross-selling*, avec l'obligation pour chacun d'entre nous de venir avec une proposition de dossier ou de présentation pour un autre associé.

Maurice Lantourne : L'alchimie entre associés est assez complexe. Elle dépend de la taille des structures, et est aussi liée au système de rémunération des associés.

Emmanuelle Vignes : Entre associés, plus on se voit, plus on apprend à se connaître. Le problème de certaines structures, c'est qu'à côté du managing partner il y a bien souvent de fortes personnalités. Le managing partner est une sorte de chef d'orchestre mais le cabinet doit être capable de recommander n'importe lequel de ses associés. Or, nous le savons et c'est naturel, les associés n'ont pas toujours la même vision de ce qu'ils veulent faire de leur cabinet. Ce qui engendre parfois des problèmes de communication et freine le *cross-selling*. L'impact sur la relation client n'est pas négligeable. Certains cabinets l'avouent et pensent bien faire en disant : « Nous avons constaté des problèmes entre associés. Nous allons les enfermer dans une salle, les laisser s'entretenir et nous reconstruirons sur les ruines... » Ce qui, de mon point de vue, est tout à fait dommageable. Et sûrement pas une façon de renforcer leur *affectio*



societatis. Heureusement, il existe d'autres moyens d'agir.

Maurice Lantourne : Mais c'est le Koh Lanta du barreau !

Giuseppe De Martino : Ou l'Ile de la tentation...

Maurice Lantourne : Le marché du droit rétrécit-il aujourd'hui ? Non, nous sommes tous d'accord là-dessus. De nouveaux problèmes se posent, des matières se développent, et c'est au cabinet de s'adapter. Forcément, certains départements souffrent plus que d'autres. Mais nous avons des informations de plus en plus sophistiquées qui font qu'il y a désormais plus d'interactivité avec le client.

Giuseppe De Martino : Il faut établir une relation *intuitu personae* toujours plus forte avec le conseil. Nous profitons de la crise pour affiner notre relation avec nos conseils mais aussi pour identifier d'autres avocats.



Karen Noël : Je ne comprends pas vraiment ce concept. En période de crise, le directeur juridique va aussi subir des pressions en interne. Moi, j'ai tendance à me dire que c'est à ce moment-là qu'il faut consolider la relation avocat-client et non pas papillonner.

Giuseppe De Martino : Effectivement, ce n'est pas pendant la tempête qu'on change de matelots sur le bateau. Il faut anticiper avant la tempête, nous n'y sommes pas encore.

Arnaud de La Cotardière : Cela va dans le sens de l'histoire. De plus en plus, nous privilégions les relations à long terme. Accepter le dossier d'un client que l'on connaît mal, c'est du profit à court terme. Dans la mesure du possible, on essaye de nouer des relations durables, avec des clients que l'on connaît bien. Je ne parle pas d'une relation exclusive mais d'un travail régulier car, le plus souvent, nos clients travaillent avec plusieurs cabinets.

Giuseppe De Martino : J'imagine aussi que l'aspect conflit d'intérêts peut freiner. Pour nous, il s'agit d'une période de *cherry picking*, qui nous permet de nous assurer que malgré les conflits d'intérêts, nous aurons un cabinet disponible.

Arnaud de La Cotardière : Le *cherry picking* pour créer sciemment des conflits d'intérêts, nous « conflictuer » sur les dossiers. C'est un vrai sujet. Nous limitons ce risque en ayant une relation suivie avec nos clients.

Maurice Lantourne : Le conflit, c'est le début du succès !

Arnaud de La Cotardière : En 2007-2008, nous avons réalisé qu'un grand nombre de clients représentait un chiffre d'affaires limité. Nous avons décidé de nous concentrer sur ceux avec lesquels nous avons une activité plus régulière. En temps de crise, cela veut dire qu'on est encore plus proches d'eux, pas forcément que l'on a peur qu'ils aillent vers les concurrents. Ce n'est pas uniquement une question d'argent et de conflits, mais d'un investissement avec nos clients. Il faut bien apprendre à les connaître et les aider au mieux en étant attentifs à leurs problèmes. C'est l'essence de notre métier. Beaucoup de gens ne nous voient que comme des caissiers, qui veulent

DOSSIER SPÉCIAL CRISE

empocher des honoraires, mais la vraie raison du choix de ce travail, c'est la relation avec le client. Quand je passe du temps avec un client en dehors d'un dossier, c'est parce que cela me fait plaisir, parce que je passe un moment intéressant et agréable.

Giuseppe De Martino : La relation *intuitu personae*, c'est un aspect essentiel. Le directeur juridique ira forcément vers

Karen Noël : Il faut aussi prendre en compte la rationalisation des coûts dans les cabinets. Cela fait aussi partie des questions qu'il faut se poser. Aujourd'hui, tous les cabinets réfléchissent structure de coûts.

Giuseppe De Martino : Nos entreprises comme nos fournisseurs sont focalisés sur les réductions des coûts et en particulier sur la réduction des effectifs. Il

individus. Le tout, *in fine*, au service du client ! Donc du cabinet. Donc des individus...

Arnaud de La Cotardière : C'est vrai... Les avocats sont des gens très individualistes et il faut faire en sorte qu'ils travaillent en équipe.

Maurice Lantourne : Vous voulez lutter contre l'égo des avocats, c'est un vaste



les conseils dont il se sent le plus proche. Mais le principe s'applique, pardon pour le terme, à tous nos « fournisseurs ». Revenons à la question de l'argent et des honoraires. Même si l'argent n'est pas la base de tout, il est fondamental dans la relation entre le client et l'avocat. Même si ce sujet reste un peu tabou, la question se pose à chaque facture. Maintenant et de plus en plus par exemple, nous vérifions les factures, faisons attention à l'abonnement aux taxis... A-t-on vraiment besoin du club affaires ? Nous faisons peser ces frais sur nos avocats, comme nous le faisons d'ailleurs sur nos autres fournisseurs.

Maurice Lantourne : Tout ne se matérialise pas par la facture d'honoraires, le critère financier n'est pas le seul à prendre en compte. Il y a une qualité de services par rapport au coût. Quand il y a une restriction de budget tout azimut, c'est une restriction qui porte aussi sur les choses dont on a besoin.

semble logique que les cabinets passent aussi par cette réflexion, voire par cette action...

Arnaud de La Cotardière : En ce qui concerne les salariés, il est vrai que les cabinets ont moins besoin de staff, ce qui fait que le pourcentage reste ajusté. Il fut un temps où chaque avocat avait sa secrétaire ; aujourd'hui, une secrétaire travaille pour trois ou quatre avocats. C'est un mouvement qui s'est amplifié ces dernières années. Du côté des avocats, nous avons toujours un taux de rotation assez fort, mais aujourd'hui il est vrai que nous ne remplaçons pas tous les partants, notamment les seniors. Même s'il est toujours essentiel de recruter des jeunes, pour ne pas casser la pyramide des âges.

Emmanuelle Vignes : Ce que j'espère qu'on tirera de cette crise, c'est une évolution des mentalités : avec des individus au service de leur structure, et non plus la structure au service des

travail ! Aujourd'hui, nos réflexions doivent être communes parce que des éléments nouveaux émergent, que l'on n'a jamais connus, ce qui est une problématique majeure aujourd'hui. Cette quantité de nouveaux problèmes fait qu'au final, on sortira de la crise avec des pratiques modifiées.

Karen Noël : Le problème, c'est qu'on ne sait pas très bien quand on en sortira. La crise aura sans doute quelques vertus, mais est-ce que cela va bouleverser l'équilibre dans un ou deux ans ? Probablement pas.

Giuseppe De Martino : On peut en effet profiter de cette période pour souhaiter une meilleure approche de la relation avec le client, pour le moins essayer de lui faire ressentir qu'on ne s'intéresse pas qu'à son porte-monnaie.

Karen Noël : Finalement, on ne se dit que des choses qui relèvent du bon sens dans cette discussion !