

Focus. Les cabinets français de droit civil sont de plus en plus concurrencés, sur leur propre marché, par les law firms anglo-saxonnes, déjà leaders mondiaux. Mais la lutte d'influence n'est pas finie.

Droit des affaires

Le dernier combat des « civilistes »

Michel Derenbourg

Les avocats français (à l'instar des notaires ou des huissiers) ont longtemps cru que les particularismes du droit romano-germanique les protégeraient contre l'hégémonie des firmes anglo-saxonnes... Une illusion. Le droit écrit prévaut en théorie sur les deux tiers du globe. Mais dans la vie des affaires, le *common law* s'impose au même titre que l'anglais. Le Royaume-Uni, les Etats-Unis et l'Australie réalisent à eux trois le quart du PIB mondial.

Héritière de la grande tradition civiliste, la France voit ses parts de marché régresser. Les 100 premiers cabinets américains réalisent plus de 50 milliards de dollars de chiffre d'affaires, contre moins de 2 milliards d'euros pour les 130 premiers français. Avec 172 millions d'euros, Gide Loyrette Nouel, « notre » *law firm*, ne figure même pas dans le top ten européen. Un déficit de notoriété qui, à terme, menace la crédibilité des cabinets français sur leur propre marché. D'autant que les multinationales du droit ne lésinent pas sur les signes extérieurs d'excellence. Coup sur coup, elles viennent de s'associer avec deux anciens bâtonniers du barreau de Paris (1). Non moins symbolique, Clifford Chance, premier mondial avec près de 2 milliards de dollars de chiffre d'affaires, a emménagé le 29 juin dernier place Vendôme. Pour ainsi dire à portée de voix du garde des Sceaux...

Dès 1998, le rapport Nallet sur les professions juridiques pointait l'incapacité des ténors du barreau à se transformer en chef d'entreprise. Et à

préserver leur réussite individuelle en déclinant leur marque à l'étranger (pour des raisons structurelles et fiscales). C'est aussi la conséquence d'une vision radicalement différente du droit. Système jurisprudentiel, donc inaccessible au non-professionnel, le *common law* rend quasi obligatoire la présence d'un avocat avant toute décision d'achat, vente, embauche, licenciement, mise en fabrication... A contrario, le code civil a été rédigé pour permettre au citoyen de connaître ses droits. Un litige ne pouvant résulter que de l'imprévoyance ou de la mauvaise foi. Ce qui explique pourquoi il y a trois fois moins d'avocats en France qu'aux Etats-Unis. Et pourquoi, dans l'acception ancienne, ceux-ci ressemblaient davantage à des confesseurs qu'à des euromanagers obsédés par la part de marché.

Mais rien n'est joué... Sous l'effet de la mondialisation, la frontière entre droit civil et *common law* tend à s'estomper. Avec l'accession de la Chine au concert des nations, le retour de la Russie, de nouvelles régulations se profilent. Pour peu que les avocats civilistes réussissent à s'organiser sur le modèle de l'International Bar Association (2), leur façon de penser et de pratiquer le droit pourrait bien, demain, faire contrepoids à une marchandisation de la justice qui explique pour partie la judiciarisation de l'économie tant décriée par les managers.

(1) François Teitgen chez Weil Gotshal & Manges, Paul-Albert Jweins chez Taylor Wessing France.

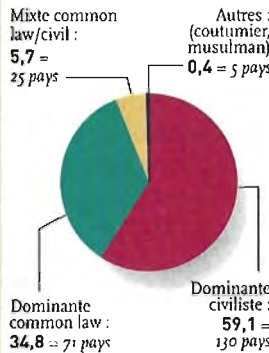
(2) Regroupant les avocats de droit anglo-saxon du monde entier.



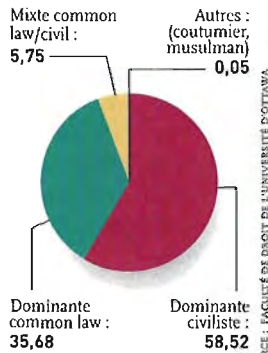
DEUX SYSTÈMES DE DROIT SE PARTAGENT LA PLANÈTE

► Le droit de tradition romano-germanique régit près de 60% de la population, celui de tradition anglo-saxonne seulement 35%. Mais avec moins de 7% de la population mondiale, les pays de common law exclusif (Royaume-Uni, Etats-Unis, Australie et une partie du Canada) réalisent à eux seuls plus du quart du PIB mondial.

PLUS DE LA MOITIÉ DE LA POPULATION MONDIALE EST RÉGÉE PAR LE DROIT ROMAIN
% de la population mondiale

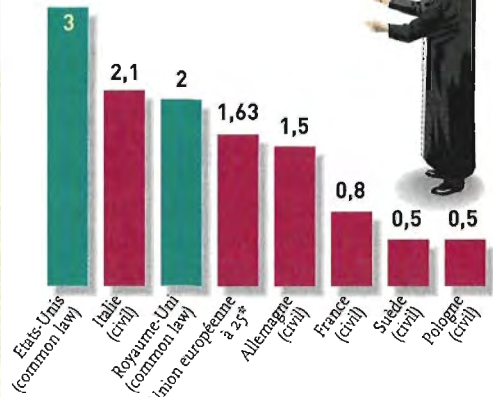


LES PAYS DE COMMON LAW PÈSENT PLUS D'UN TIERS DU PIB MONDIAL
% du PIB mondial



SOURCE : FACULTE DE DROIT DE L'UNIVERSITE D'OTTAWA

LES PAYS DE COMMON LAW COMPTENT LE PLUS D'AVOCATS PAR HABITANT
Nombre d'avocats pour 1 000 habitants



* A très forte dominante civiliste, sauf Royaume-Uni.

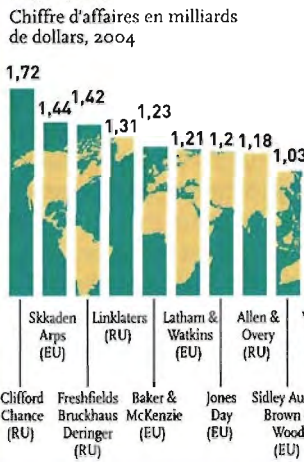
SOURCES : OCDE, FNJ/UX



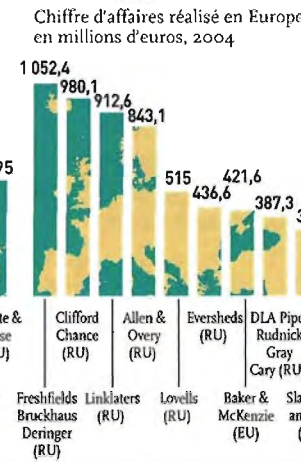
AMÉRICAINS ET BRITANNIQUES TRUSTENT LE MARCHÉ MONDIAL

► Les 100 premiers cabinets américains ont réalisé 51 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2005. Mais leurs homologues britanniques monopolisent déjà le marché européen. Gide Loyrette Nouel, le seul tricolore international avec 172 millions d'euros de chiffre d'affaires, ne figure même pas au top européen.

PAS UN SEUL FRANÇAIS PARMIS LES 10 PREMIERS MONDIAUX...

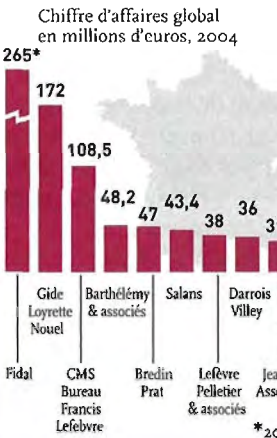


... NI PARMIS LES DIX PREMIERS EUROPÉENS



SOURCES : DECIDEURS STRATEGIE FINANCE DROIT, THE LAWYER, THE AMERICAN LAWYER, 2005

AUCUN CABINET FRANÇAIS NE DÉPASSE ENCORE LES 300 MILLIONS D'EUROS



SOURCE : GUIDE DES CABINETS D'AVOCATS D'AFFAIRES, CAIRA BARSZCZ (EDITIONS DU MANAGEMENT) L'EXPANSION, 2006



LA PLACE DE PARIS EST DOMINÉE PAR LES CABINETS D'AFFAIRES

► Paris est le barreau européen qui compte le plus d'avocats étrangers. Mais la profession semble coupée en deux. D'un côté, 130 firmes qui réalisent plus de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires. De l'autre, une multitude de petites structures, qui se disputent le marché, structurellement non rentable, des particuliers.

LES 10 PREMIERS CABINETS D'AFFAIRES PARISIENS

Chiffre d'affaires 2004 hors succursales à l'étranger en millions d'euros, et effectifs 2004

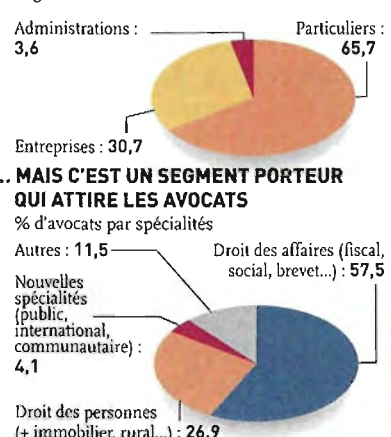
Cabinet	Origine	CA	Associés	Collaborateurs
Fidal	Ex-Big Four	250	274	1 285
Gide Loyrette Nouel	International d'origine française	125,6	64	241
CMS Bureau Francis Lefebvre	Français	105,8	76	248
Freshfields Bruckhaus Deringer	International d'origine britannique	100	40	169
Landwell	Ex-Big Four	98	54	549
Ernst & Young société d'avocats	Ex-Big Four	97	63	530
Clifford Chance	International d'origine britannique	89	32	151
Linklaters	International d'origine britannique	70,36	26	112
TAJ	Ex-Big Four	63,9	29	241
White & Case	International d'origine américaine	53*	23	73

* 2005.

SOURCE : GUIDE DES CABINETS D'AVOCATS D'AFFAIRES, CAIRA BARSZCZ (EDITIONS DU MANAGEMENT) L'EXPANSION, 2006

LES ENTREPRISES NE REPRÉSENTENT QU'UN TIERS DU MARCHÉ FRANÇAIS...

Segment de clientèle en % du chiffre d'affaires



SOURCE : INFOSTAT JUSTICE, MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Acteurs : les méthodes des lawyers inspirent les avocats français

C'était hier... Un avocat de quelque notoriété s'interdisait d'apposer une plaque au pied de son immeuble, de crainte qu'on le confonde avec un épicier en mal de notoriété. Ou pis, que ses pairs le soupçonnent de vouloir détourner tout ou partie de leur clientèle. De même, la transparence tarifaire, grand argument marketing des cabinets américains débarquant en France dans le sillage des jeeps de l'US Army, leur semblait une atteinte « barbare » à la plus élémentaire délicatesse. Il était entendu que le montant des honoraires correspondait au tribut spontané d'un client pour exprimer sa reconnaissance. En l'absence d'aide judiciaire, la veuve et l'orphelin étaient défendus gratuitement, les riches payant pour les pauvres, au prorata pifométrique de leur faculté contributive et du service rendu... Aujourd'hui, à la manière d'un Paul Lombard, quelques grands seigneurs du barreau s'évertuent à perpétuer la tradition, plaidant à fonds perdu quand il y va de leur conception de la justice, ou... refusant obstinément de fournir les informations qui leur permettraient de figurer dans un classement international (*league table*).

Coquetterie de dinosaures. Car les 45 000 avocats membres des 181 barreaux français ont pour l'essentiel actualisé leur éthique. En apparence, sans problème majeur. Dopé à la fois par la judiciarisation de l'économie, l'explosion des divorces et de la petite délinquance, le marché du droit est en pleine expansion. En huit ans, les effectifs de la profession ont augmenté de près de 30%, ses revenus de plus de 60%! Mais ces chiffres, a priori euphoriques, dissimulent de profondes disparités.

En haut de l'échelle, quelque 150 cabinets d'affaires : ex-département conseil des Big Four (cabinets d'audit), succursales des *law firms*, vedettes du barreau parisien ou des grands barreaux de province... Gérés comme des entreprises, avec une stratégie marketing et un contrôle budgétaire omniprésent, ils réalisent plus de 2 milliards d'euros d'honoraires avec près de 10 000 avocats et collaborateurs. Les associés affichent en moyenne 300 000 euros de revenus par an. Une poignée, plusieurs millions. Au bas de l'échelle, surnage une masse « d'indépendants », dont la politique tarifaire est tributaire du montant de l'aide judiciaire. Ses revenus réels – 45 000 euros en moyenne – tendent à régresser.

Outre-Atlantique, on retrouve le même clivage vertigineux entre associés d'une firme à Chicago facturant 1 000 dollars de l'heure et indépendants ou associés d'une petite structure. Les plus nécessiteux draguent le client à la sortie des hôpitaux, en lui proposant d'attaquer gratuitement son chirurgien ou son dentiste... Mais globalement, la profession paraît beaucoup plus prestigieuse. En raison d'une richesse qui va de pair avec l'influence. Car le droit est à la société américaine ce que l'ENA est à la société hexagonale : la filière de l'élite, celle qui produit le plus de présidents et de top managers... En France, pour trouver trace d'un standing comparable, il faudrait remonter à la III^e République. Neuf des 14 chefs d'Etat et 42 des 63 présidents du Conseil qui se sont succédé entre 1875 et 1940 étaient issus du barreau...

En 2005, la profession se reconstruit. Après l'étiage des années 60 – moins de 6 000 avocats au barreau de Paris,

contre 18 000 actuellement –, une nouvelle génération a pris la relève. Bilingue, consciente de la nécessité de se spécialiser, de réactualiser périodiquement ses connaissances, elle n'opère plus le *distinguo* traditionnel entre *law firm* et cabinet de souche. D'abord parce que les avocats travaillant au bureau parisien d'une multinationale sont pour l'essentiel français et civilistes. Mais aussi parce que les cabinets hexagonaux les plus performants gèrent « à l'anglo-saxonne » : marketing, travail d'équipe, tarification horaire, repérage des jeunes talents susceptibles de devenir de brillants associés. Ceux qui ont choisi la toge pour défendre le faible contre le fort se sentent en revanche marginalisés. Les impératifs de rentabilité d'un cabinet ne permettent plus de « faire la charité ». Et les solutions pour rendre la justice accessible aux classes moyennes ne sont pas encore en place.

Marché : en réalité peu concentré, il fourmille de petites structures

La révolution de palais qui a transformé les notables d'hier en managers du droit en est à ses prémices. La concurrence anglo-saxonne a contraint les professionnels libéraux à placer la gestion au centre de leurs préoccupations. Elle ne leur a pas fourni un modèle de développement universel.

D'abord, les cabinets se ressemblent moins qu'il n'y paraît. Un abîme sociologique sépare les ex-conseillers fiscaux issus des Big Four des avocats de souche travaillant pour des cabinets anglo-saxons. Américains et britanniques ne sont que cousins. Les premiers ont une culture très offensive. Leur rémunération est calculée au pourcentage de leurs recettes, selon le principe du *eat what you kill* (la proie revient au chasseur). Les seconds pratiquent le *lock step* : versés au pot commun, les bénéfices sont répartis entre associés au prorata de leur ancienneté. Un mécanisme très performant à l'usage. Des équipes se constituent plus facilement autour d'un même dossier. Surtout, les spécialistes de disciplines moins pourvoyeuses de cash, comme le pénal des affaires, sont fidélisés par ce mode de calcul. Les clients apprécient. Après avoir été précurseurs sur le marché continental, les cabinets américains ont été remplacés par des britanniques au top dix européen. Au plan mondial, ils se partagent le marché avec des multinationales omniprésentes sur les principales places.

Dans un univers où le concept même de marché national perd son sens, une *law firm* a quelque chose de rassurant. C'est ainsi qu'en 1998 la Fédération française de football a choisi le britannique Clifford Chance pour organiser le championnat du monde. Depuis, la Ligue professionnelle, la Fédération de rugby, Renault Sport ont suivi. La plupart des grandes privatisations ont été conduites avec le conseil d'au moins un grand cabinet britannique ou américain. Selon Yves Wehrli, managing partner du bureau parisien de Clifford Chance, la course à la taille critique est le seul moyen d'accompagner les grands comptes. « La demande devient protéiforme. Une direction juridique veut qu'on lui prête un juriste pendant six mois pour remplacer une salariée en congé de maternité. Le lendemain, la direction générale réclame un séminaire pour sensibiliser ses salariés au droit

(suite page 84)...

... (suite de la page 82)

communautaire. Le surlendemain, c'est le contrôle de gestion qui s'interroge sur les prestations réalisées par nos bureaux dans le monde depuis six mois... Une flexibilité qui suppose l'existence de véritables équipes! » Les appels d'offres, ou l'obligation pour les filiales de faire appel à des cabinets référencés par leur direction juridique à Londres ou à Paris limitent encore les chances des petites structures.

Mais aucun marché n'est plus ouvert que le droit. Comparés aux français, les grands cabinets anglo-saxons, avec leurs dizaines de bureaux dans le monde et leurs milliers de collaborateurs peuvent donner l'illusion d'un rouleau compresseur. En réalité, aucune law firm ne détient ne serait-ce

que 1% du marché. Et parce que le choix d'un avocat reste d'abord une affaire d'intuitu personæ, les meilleurs boutiques conservent une clientèle fidèle qui n'échangerait pas des services sur mesure contre des prestations normalisées. A Paris, il est de bon ton de citer Darrois Villey Maillot Brochier (36 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec 4 salariés et 20 collaborateurs) ou Bredin Prat (47 millions d'euros, 25 associés et 27 collaborateurs). L'un et l'autre sont incontournables en droit boursier. Mais il y en a bien d'autres. Alain Bensoussan en droit de l'informatique, Véron & associés en propriété industrielle, etc. « Is big still beautiful? » s'interrogeait Jean-Luc Soulier, avocat au barreau de Paris et Bruxelles dans une tribune libre aux *Echos*. Après un passage aux Etats-Unis chez Sullivan & Cromwell, il a transformé un prestigieux mais traditionnel « cabinet de province » en law firm à taille humaine. « Ma conviction est qu'on peut continuer à faire du *full service* dans une petite structure. » A condition de disposer d'équipes pluriculturelles.



Le tribunal de grande instance de Perpignan. Les Anglo-Saxons ont du mal à comprendre les lenteurs administratives provoquées par notre droit.

anglo-saxon comprend mal les lenteurs administratives provoquées par notre droit, par exemple en cas d'acquisition d'un bien immobilier. Il ne supporte pas non plus les remises en cause d'un contrat devant un tribunal. C'est que le droit écrit – via les cadastres, le registre des hypothèques, l'acte authentique – multiplie les sûretés. Contrairement à ce qui se passe aux Etats-Unis, les contentieux sur le bien-fondé d'une cession sont quasiment inexistantes. De même, la loi prévoit des garde-fous empêchant la partie la plus forte d'écraser la partie la plus faible, fût-ce avec son prétendu accord. Aux Etats-Unis, c'est le juge, le plus souvent élu, qui a la responsabilité d'appliquer les principes de la loi selon la jurisprudence et, quand le cas est nouveau, selon sa propre analyse.

Les deux approches ne sont pas inconciliables. Mais elles procèdent de deux logiques distinctes. Les mélanger sans précaution pourrait avoir des conséquences explosives sur la démocratie. C'est précisément ce qui est en train de se passer. Parce que de nouvelles puissances s'invitent à la table des nantis : la Chine, où le common law prévaut dans les affaires, mais dont la tradition de droit écrit remonte à Confucius, la Russie (droit écrit) et, demain, l'Indonésie (droit musulman, droit civil et droit coutumier). Dans le même temps, les nouvelles instances de régulation se mul-

tiplient. L'Organisation mondiale du commerce, l'Union européenne, la Cour de justice de Luxembourg, se dotent peu à peu d'un corpus juridique qui emprunte à la fois au common law et au droit écrit. Seulement, au sein de ce remue-ménages planétaire, les civilistes jouent les muets du sérail. Et pour cause. Leurs cabinets n'ont pas la taille critique pour financer des opérations de lobbying. Avec plus de 1 million d'avocats, soit trois pour mille habitants, les Etats-Unis fournissent à eux seuls près de 50% des juristes de la planète. En regard, les 737 000 avocats de l'Union à 25 représentent un bloc suffisant pour faire entendre leur voix. Mais ils n'ont pas conscience d'avoir un capital culturel à défendre en commun. A cause du morcellement linguistique, des rivalités de barreau et, plus sûrement encore, du surmenage quotidien.

Pour aider les cabinets français à grandir en taille, Paul-Albert Iweins, président du Conseil national des barreaux, voudrait au moins améliorer le système des retraites. « C'est le seul moyen d'empêcher les avocats français de vendre leur part au plus offrant – souvent un cabinet anglo-saxon –, empêchant du même coup la constitution de grandes firmes hexagonales. » Yves Repiquet, bâtonnier du barreau de Paris, insiste sur la nécessité de mieux respecter ce qui fait l'essence du droit civil. « Les lois mal rédigées et la multiplication des hautes autorités font perdre à notre système juridique ce qui fait son efficacité : la simplicité, la clarté, l'universalité. »

La période n'a peut-être jamais été aussi propice. Aux Etats-Unis, une part croissante de l'opinion proteste contre la judiciarisation de la vie quotidienne qui profite surtout aux avocats. Encore faudrait-il que les civilistes apprennent à travailler ensemble et à aligner leurs positions sur des sujets aussi fondamentaux que la brevetabilité du vivant, la responsabilité environnementale ou les class actions. Faute de quoi, c'est l'école anglo-saxonne qui répodra pour eux. ●

Influence : les civilistes prendront-ils un jour leur revanche ?

Coïncidence ? C'est au moment où les civilistes répondent le mieux à la demande internationale que les attaques contre le droit romano-germanique se font les plus virulentes. Le rapport annuel de la Banque mondiale, *Doing business*, accuse les pays dans l'orbite civiliste d'être plus corrompus que les pays de common law. A l'appui du « constat », la dérive de quelques républiques bananières en Afrique ou en Amérique du Sud. Pour défendre la tradition romano-germanique, une délégation du barreau de Paris s'est rendue à Washington. Le président de la République a lancé l'idée d'une fondation... Deux ans après, le financement n'est pas bouclé. Mais Bercy vient de décider de lancer un plan d'action sectoriel à l'importation sur les métiers du droit. Il a choisi en priorité six pays cibles pour y présenter l'évolution du droit français (Thaïlande, Chine, Russie, Pologne, Algérie et Tunisie). Incompréhension ? Mauvaise foi ? Il est vrai que l'univers