

MANAGEMENT & MARKETING

Opportunité et gestion d'une fusion entre cabinets

Par Laurent Marlière (*)

Le premier principe à retenir d'une fusion entre cabinets juridiques est qu'il ne s'agit jamais d'une fin en soi. La fusion est un moyen qui permet d'atteindre certains objectifs. Ces objectifs peuvent être liés à une stratégie de croissance, à l'accès à d'autres créneaux ou segments de marché, à l'approche d'autres types de clientèles, à la consolidation du cabinet, à la stabilité économique, à l'engagement de nouveaux juristes avec un profil spécifique, à la poursuite de la concurrence, ...

Entre la discussion de fin de soirée entre deux juristes évoquant un rapprochement et l'offre concrète et chiffrée de rachat, comment évaluer à sa juste valeur l'utilité de la fusion entre le cabinet A et le cabinet B.

Une première évaluation peut être effectuée en se fondant sur le tableau des avantages et désavantages économiques liés à l'alliance.

Les AVANTAGES	Les DESAVANTAGES
<ul style="list-style-type: none">- Revenus générés par les prestations du cabinet A auprès des clients du cabinet B- Revenus générés par les prestations du cabinet B auprès des clients du cabinet A- Revenus générés par de nouveaux clients intéressés par la structure née de la fusion- Consolidation sur les clients les plus rentables du cabinet A et B- Réalisation d'économie d'échelle favorisant un meilleur système informatique, marketing & communication, bibliothèque, abonnements, locaux,...- Diminution des coûts de personnel (doubles emplois)- Opportunité de communication créée par la fusion	<ul style="list-style-type: none">- Perte de revenus liée aux conflits d'intérêts entre les clients de A et de B.- Dégâts collatéraux en ressources humaines (fuites de certains associés)- Perte de « référencement » de dossiers par d'autres confrères à cause de la fusion.- Perte de revenus liée au temps consacré par les associés à évaluer et réaliser la fusion- Temps nécessaire à construire une nouvelle culture et mode de fonctionnement entre deux groupes humains.- Coûts directs de la fusion : consultants, mise à jour de la charte graphique, site web, papier à lettre, information de la clientèle, ...

Le tableau ci-dessus ne peut évidemment que donner une évaluation sommaire de l'utilité du rapprochement. Il s'agit d'un préliminaire utile qui permettra de voir si l'on s'engage plus loin dans la réflexion. Ceux qui ont réalisé ou vécu une fusion savent que la gestion des aspects économiques constitue un élément principal de l'alliance mais qu'il est insuffisant pour en assurer le succès. La notion de « risk management » doit être appliquée à la conduite d'une fusion car l'échec mène très souvent à l'éclatement de la structure ou la sécession de nombre des associés et collaborateurs.

Le fil rouge d'un rapprochement

Il existe un fil rouge pour évaluer l'opportunité d'accepter le principe d'une fusion entre deux cabinets juridiques. Dans un cabinet d'avocats, ce cheminement passe par quatre grands chapitres :

- A. Le capital
- B. La culture
- C. La valeur ajoutée
- D. La rentabilité

Chaque partie prenante à la fusion devra passer par un audit de ces facteurs clés (*due diligence*). En fin de parcours, les parties pourront sur cette base négocier, amender, corriger les éléments de discussion et, en conclusion, accepter ou refuser la fusion. Il vaut mieux s'équiper d'un tel schéma pour décortiquer le cabinet candidat à la fusion et prendre une décision finale sereine.

A. Le capital

Le capital d'un cabinet d'avocat est composé de :

1. La qualité des avocats
2. La qualité du portefeuille clients
3. Le capital financier du cabinet

A.1. La qualité des avocats

On pourrait partir du principe que juger la qualité des avocats est subjective. Il y a néanmoins des éléments objectifs pour « réaliser » celle-ci.

Le nombre de publications, le nombre de charges d'enseignement, le parcours scolaire, le nombre de séminaires donnés, le nombre de formations et de recyclages suivis sont autant d'éléments objectifs permettant de noter la **qualité académique**.

La qualité académique doit être complétée par la **qualité en développement d'affaires** qui touche davantage à la réputation, au leadership, à la présence dans les médias, à l'aura enregistrée dans la presse spécialisée et, le cas échéant, à la position dans certains grands annuaires.

Certains avocats sont d'excellents académiciens du droit mais de piètres gestionnaires de clients. Et vice-versa.

Par ailleurs, certaines personnalités excessivement individualistes peuvent mettre en danger la communauté du cabinet. Les *prima donna*, que l'on rencontre fréquemment dans l'industrie du droit, pourront chanter en dissonance avec l'orchestre et menacer les bienfaits du rapprochement. Fusionner avec un grand nom n'est pas forcément un atout car la qualité des avocats touche aussi à la **qualité humaine** de ceux-ci, qui est sans doute la qualité la moins mesurable objectivement.

A.2. La qualité du portefeuille client

Les juristes évoquent souvent la notion de « propriété de clientèle ». Force est de constater que cette clientèle est rarement gérée comme un vrai patrimoine. Toutefois, dans le cadre de l'introspection, on étudiera le type et la qualité de la clientèle. Notons que certains types de structures sont davantage des cabinets de transactions (divorces, M&A,...) que des cabinets d'accompagnement de clientèle. La relation avec le client est donc différente entre un juriste faisant des opérations « one-shot » et un juriste exerçant le suivi continu d'un client.

On pourra évaluer la qualité des bases clients respectives selon des sources objectives telles que la cotation en bourse ou le TOP 30000 pour les clients entreprises.

Dans certains cabinets, la clientèle est liée à l'une ou l'autre individualité et pas à l'ensemble du cabinet. Il peut s'avérer utile d'étudier non seulement la qualité du client institutionnel (l'entreprise ou l'administration) mais aussi la qualité du contact au sein de cette entité.

A l'issue de cette analyse, on aura une perspective plus précise sur de possibles conflits d'intérêt entre clients du cabinet A et du cabinet B. Un moment très douloureux que certains rechignent à passer.

A.3. Le capital financier du cabinet

La gestion financière des différentes entités peut varier considérablement. Certains cabinets sont propriétaires de leurs locaux et de leur parc informatique, d'autres préfèrent louer ou leaser. Certains professionnels ont constitué des réserves financières alors que d'autres se sont lourdement endettés. On remarque que sans un équilibre de capitalisation minimum entre les deux structures, un cabinet fortement endetté doit compenser son partenaire en s'endettant encore davantage pour payer sa contribution au capital de la nouvelle entité.

Comme dans toute fusion-acquisition, il est important de passer au crible les comptes des deux entités afin de voir si le partenariat se fonde sur une situation saine.

B. La culture

Chaque juriste, chaque cabinet véhicule une culture et des valeurs qui lui sont propres. La difficulté principale rencontrée dans les cabinets juridiques est que cette culture est généralement latente et non reconnue unilatéralement par les associés. Ce phénomène de « culture d'entreprise masquée » provient du fait que peu de cabinets ont investi dans un plan d'entreprise. Les associés confondent le contrat d'association et le « business plan ».

Après les aspects financiers, c'est en général la problématique de la « culture » qui est le second facteur déterminant dans la réussite ou l'échec d'une fusion. Les candidats au rapprochement parlent-ils le même langage, ont-ils la même conception du métier, la même approche des clients, une éthique comparable ?

La culture d'entreprise entre les « eux » et les « nous » doit se gérer certes au niveau des associés dans un premier temps mais rapidement dans le cadre du rapprochement s'étendre à l'ensemble des deux groupes humains qui pourraient créer la nouvelle entité. Collaborateurs et secrétaires ne doivent pas être oubliés dans l'évaluation.

Parmi les questions à se poser :

- Avons-nous affaire à un cabinet autocratique ou démocratique ?
- Comment les décisions sont-elles prises au sein du cabinet ? Managing partner, comité exécutif, assemblée générale des associés ?
- Quelle est l'autonomie laissée aux collaborateurs ?
- Quelles informations et comment communique-t-on vers les collaborateurs ?
- Investit-on dans les collaborateurs ou sont-ils la simple propriété du cabinet ?
- Comment ont-ils été sélectionnés ?
- Quel est le « turnover » ou le taux de rétention des associés et des collaborateurs ?
- L'entité que nous approchons ou qui nous approche a-t-elle effectué une réflexion stratégique ? Ne font-ils pas une fuite en avant ?
- Avons-nous la même perception du marché ?
- La vision de l'avenir est-elle décodée unanimement par les associés de ce cabinet ou exclusivement par les quelques individualités, portes-paroles du rapprochement ?

La vérité interne d'un cabinet peut se révéler sensiblement différente de l'image communiquée vers l'extérieur. Au-delà des nécessaires échanges de vue entre fiancés, chaque partie aura la tâche difficile de dénicher des éléments objectifs qui permettent de juger de la culture et des valeurs du

cabinet. Ainsi lorsque l'on évoquera la stratégie de chacun, il sera nécessaire de l'étayer par les exemples d'un plan d'actions mené par le passé.

Le facteur humain est tellement sensible dans un processus de fusion entre avocats que l'on ne peut que recommander l'utilisation d'une « retraite » ou d'un week-end de mise en commun pour échanger les vues et les valeurs. Le cas échéant, cet exercice pourra être « médiatisé » par un observateur externe indépendant qui reformulera la vision et les stratégies du cabinet A et du cabinet B. Il ne s'agit pas dans ce cas de créer une hiérarchie de valeurs mais bien d'en percevoir la compatibilité.

(* Sur base des travaux de Laurent Marlière est consultant chez SCIPION, Cabinet de Conseil en Management et Marketing
Juridique www.scipion.net
Consulter aussi www.avocat-tv.com