

La newsletter
des professionnels
du droit

15 novembre 2008

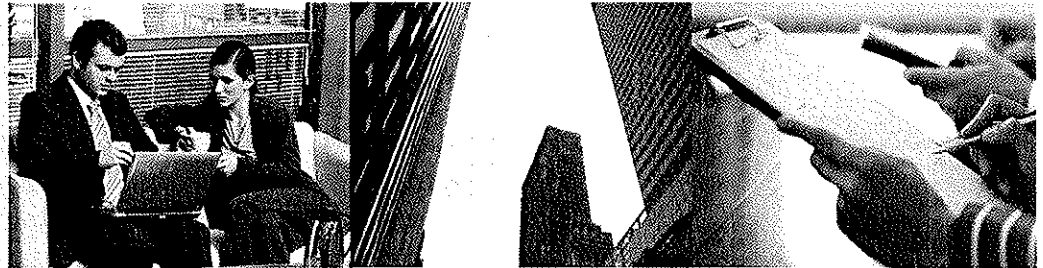
Le Monde du Droit

N°18

Dossier spécial • Pratique Professionnelle • Cabinets
d'avocats : Mouvements & Deals • Juristes d'entreprises •
Les institutions • Notaires • Experts comptables •
International • Portraits • Commentaires • Agenda

DANS CE NUMÉRO :

Dossier spécial	1-7
Analyse.....	8
Deals / mouvements.....	9
Pratique professionnelle.....	10-11
Veille / Agenda.....	12



Editorial

Google et le Bâtonnier

Les élections du Dauphin de l'Ordre des Avocats du Barreau de Paris approchent. Avant de décider pour qui voter, il paraît normal de se rappeler ou de prendre connaissance des principales idées mises en avant par les candidats. Je tape "Bâtonnat 2008" dans la fenêtre de recherche de Google. C'est Brigitte Longuet qui apparaît la première. L'adresse de son blog est en haut de la page, se distinguant des autres résultats par un fond jaune pâle et la mention "lien commercial". Vincent Asselineau est aussi en haut de la page mais dans la colonne de droite également affublé de la mention "lien commercial". Dans les résultats non payants, c'est le site de Xavier Normand Bodard qui prend les deux premières places suivi de Jean-Yves Dupeux à la troisième. Si je tape "Bâtonnier 2008", tous les candidats ont disparu sauf Vincent Asselineau dont le lien commercial a la dent dure. En tapant "Bâtonnier Paris campagne 2008", les liens commerciaux ont disparu et le classement est : 1) Asselineau, 2) Normand Bodard, 3) et 4) Dupeux. Il faut taper la requête "Bâtonnier Paris élections 2008" pour enfin voir apparaître Jean Castelain en huitième position des résultats de recherche.

DOSSIER SPÉCIAL

ALLIANCES ET RESEAUX DE CABINETS D'AVOCATS : LEUR FONCTIONNEMENT ET CE QU'ILS APPORTENT VRAIMENT A LEURS MEMBRES.

Nationaux ou internationaux, organisés selon des critères géographiques ou de spécialités, les réseaux et alliances de cabinets d'avocats sont nombreux. Que faut-il voir et comprendre au-delà de tel ou tel logo placé dans un coin du papier en-tête d'un cabinet d'avocats ? Dans le discours, le propos est toujours le même : le réseau existe pour combler les désavantages liés à la taille. Est-ce dire que les réseaux proposent une alternative crédible aux services proposés par les cabinets globaux ? La réponse est plus subtile.

A travers plusieurs exemples de réseaux très différents, nous avons voulu montrer ce que ces modes de travail collaboratif entre cabinets pouvaient apporter à leurs membres ainsi qu'à leurs clients. Nous avons aussi voulu montrer qu'il ne s'agit pas simplement pour un cabinet de faire partie d'un réseau pour en récolter des bénéfices en cascade. Un réseau de cabinets doit vivre et pour ceci, exige des moyens matériels et humains importants. Enfin, nous avons pu voir que les réseaux qui fonctionnent sont ceux dans lesquels les membres se comprennent et se ressemblent. Une réalité simple dont la mise en œuvre est souvent complexe.

► LE TRAVAIL AUTOUR D'UNE SPECIALITE

L'Alliance Fiscale est un exemple simple mais néanmoins très efficace de ce que peuvent faire des avocats qui souhaitent regrouper certaines de leurs forces autour d'une pratique commune, en l'occurrence le droit fiscal. Ce petit réseau de trois cabinets regroupe Moisand Boutin & Associés, Villemot





Dorothee Traverse
Avocat associée
Moisand Boutin & Associés



Nos clients aiment cette idée d'échange d'informations entre avocats. Ils comprennent qu'il y a là une vraie valeur ajoutée dont ils bénéficient



Le Monde du Droit est publié par Legal News France sarl au capital de 60.000 € ayant son siège social au 30, rue Eugène Flachet 75017 Paris - immatriculé au RCS Paris B 418 572 749 - Directeur de la publication : Dominic Jensen - Rédaction : Diane Ayats, Sophie Dufflot, Pascale Breton, Sandra Trichon - Assistante : Cécile Bellarbre - Abonnements et publicité : Sophie Gayraud - Dépôt légal : à parution - Toute reproduction interdite.

Abonnement annuel 495 € HT (TVA à 19,6% 592,02 TTC).

Renseignements abonnements, publicité : Tél. : 01.56.79.89.89
Email : mail@lemondedudroit.fr



Nénot Barthès & Associés, Castro & Associés ainsi que l'avocate, Delphine Charles-Perronne. Ceux des associés de ces cabinets impliqués dans l'Alliance Fiscale sont tous des anciens associés de PriceWaterhouseCoopers et de Deloitte.

« Nous connaissons le bénéfice des discussions techniques qui avaient lieu quand nous étions chez les grands », explique **Dorothee Traverse**, avocat associée chez **Moisand Boutin & Associés** et membre très active de l'Alliance Fiscale. Cette alliance n'a pas d'existence juridique et constitue en quelque sorte un réseau d'assistance technique entre ses différents membres.

« Nous nous réunissons une fois par mois pour une réunion de deux heures au cours de laquelle les discussions sont très intenses et le niveau technique très élevé. Nous sommes très disciplinés dans notre organisation et les associés sont très nombreux à chaque discussion », poursuit Dorothee Traverse. Ces réunions mensuelles obéissent en effet à une routine bien rôdée. Après une demi heure de discussions entre associés, ceux-ci sont rejoints par leurs collaborateurs. Commence alors une revue de jurisprudence et un examen des dernières nouveautés avant que ne s'engagent les discussions techniques.

L'Alliance Fiscale est née d'une vocation de support technique et d'échange de réflexions de ses membres. Assez vite, ce travail en commun a eu pour conséquence des échanges de dossiers entre les cabinets (notamment dans le cas de conflits d'intérêts) mais a aussi créé l'occasion pour ces avocats de grouper leurs forces dans des dossiers importants et complexes ou encore dans le cadre d'actions de lobbying.

Malgré son absence de statut juridique, les membres de l'Alliance Fiscale ont constaté l'importance de donner un nom à leur démarche. L'Alliance Fiscale est donc devenue un concept qui fédère les énergies de ses membres et qui matérialise cette union au-delà des cabinets et vis-à-vis des clients.

Chaque année, l'Alliance Fiscale organise un événement auquel assiste près d'une centaine de personnes : directeurs fiscaux de grands groupes, magistrats, fonctionnaires européens ou encore des journalistes. Il s'agit d'une formation autour d'un thème précis. Celui de l'année dernière était le *Nouvel abus de droit*. En plus de cet événement, l'Alliance organise aussi des petits déjeuners pour ses clients et contacts ainsi que, chaque année, une présentation de la Loi de Finances et une réunion au mois de juin pour faire un tour de l'actualité fiscale.

Interrogée sur son souhait éventuel d'élargir l'Alliance Fiscale, Dorothee Traverse est réservée. Elle explique que malgré les sollicitations, le souhait de l'Alliance est de rester un petit groupe de personnes qui se connaissent et s'entendent très bien. Elle souligne aussi qu'à la différence de certaines initiatives de rapprochement qui sont un préalable à une fusion, les membres de l'Alliance Fiscale souhaitent conserver leur indépendance.

Les clients perçoivent de manière très positive cette initiative. « Nos clients aiment cette idée d'échange d'information entre avocats. Ils comprennent qu'il y a là une vraie valeur ajoutée dont ils bénéficient », conclut Dorothee Traverse.

Malgré la simplicité de son concept et de son fonctionnement, l'Alliance Fiscale

reste un exemple isolé. A la différence de groupes ou d'associations de praticiens spécialisés dans telle ou telle matière, l'Alliance Fiscale est à la fois une source d'enrichissement technique pour les individus qui y participent mais aussi une source d'enrichissement et de développement pour les cabinets qui en sont membres. De nombreux cabinets devraient méditer sur cet exemple et s'en inspirer.

► RESEAUX INTERNATIONAUX : TROUVER LE SUR MESURE

C'est en travaillant avec un des cabinets membres de **MSI Global Alliance**, que **Philippe Schmidt**, avocat associé de **Schmidt, Brunet et Associés** a connu ce réseau de 250 cabinets établis dans 100 pays. Quelque temps plus tard, le réseau cherchait un nouveau membre pour la France et Philippe Schmidt a proposé la candidature de son cabinet.

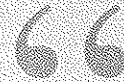
« Cela fait presque dix ans que nous sommes membres de **MSI Global Alliance**. Je travaille en parfaite confiance avec les membres du réseau qui ont progressivement pris la place de tous les correspondants que j'avais avant », explique Philippe Schmidt. Lorsqu'il entre dans le détail des raisons pour lesquelles le réseau MSI lui apporte autant satisfaction, les raisons sont nombreuses mais la principale est qu'il se sent en parfaite communauté de culture et d'intérêt avec les autres membres du réseau.

Schmidt, Brunet et Associés est un cabinet d'une vingtaine d'avocats avec une pratique générale du droit des affaires et un accent particulier sur la fiscalité ainsi que sur la propriété intellectuelle. Les critères de MSI pour le choix de ses membres correspond clairement au profil de ce cabinet : une structure à taille humaine avec un domaine d'intervention assez large, une culture entrepreneuriale, un contact systématique des associés avec tous les clients et une bonne connaissance du tissu local. Le principe général du réseau est de se limiter à un cabinet d'avocats par pays avec quelques exceptions pour les marchés très importants comme l'Angleterre ou les Etats-Unis. Le processus de sélection est assuré par le staff permanent du réseau, basé à Londres qui rencontre chaque nouveau membre avant son admission et procède à un examen très détaillé des candidats. MSI Global Alliance a la particularité d'être un réseau à la fois d'avocats et d'experts-comptables. Philippe Schmidt considère que ceci est un atout complémentaire. En effet quand ses clients se lancent sur de nouveaux marchés, il lui est souvent arrivé de recommander le membre avocat local de MSI mais aussi le membre expert-comptable. Il a alors le confort de savoir que ses clients peuvent travailler en confiance mais il peut aussi gérer directement la relation avec l'expert-comptable MSI, ce qui lui serait moins facile si l'expert-comptable était recommandé par une autre source. Cette caractéristique du réseau MSI est également adaptée à la clientèle des cabinets membres. En effet, ce ne sont pas des multinationales qui sont suivies par Deloitte ou PWC dans tous les pays dans lesquels ils interviennent ou s'implantent.

A une échelle différente, le sur-mesure est également un critère déterminant pour **Bignon Lebray & Associés**, membre du réseau international **Meritas**. **Jean-Paul Bignon**, avocat associé de Bignon Lebray est aussi *Chairman elect* du réseau Meritas, ce qui signifie qu'il en a été élu Président et qu'il prendra ses fonctions, pour 2 ans au mois d'avril 2009.



Philippe Schmidt
Avocat associé
**Schmidt, Brunet
et Associés**



Je travaille en parfaite confiance avec les membres du réseau qui ont progressivement pris la place de tous les correspondants que j'avais avant





Jean-Paul Bignon
Avocat associé
Bignon Lebray & Associés

“ Tous les cabinets membres de Meritas se sont engagés à remplir un dossier pour la qualité du service fourni par un autre membre du réseau à chaque fois qu'un dossier est terminé ”



« Nous avons d'abord envisagé une stratégie d'implantation de nos propres bureaux dans les principales capitales européennes, ce que nous avons d'ailleurs fait à Madrid, mais c'est un processus très long de réussir une implantation locale. Or, nous avons besoin d'adresser nos clients à des avocats dans le monde entier en toute confiance. C'est alors que nous avons pu prendre la place de Rambaud Martel au sein de Meritas », raconte Jean-Paul Bignon.

A l'origine, ce réseau était entièrement américain et il avait été fondé pour offrir à ses membres un réseau de cabinets implantés dans tous les états des Etats-Unis. Le réseau s'est ensuite élargi au Canada où il compte 12 cabinets membres. Meritas s'est ensuite tourné vers l'international et regroupe maintenant près de 170 cabinets dans 64 pays et compte au total plus de 6.500 avocats. C'est un réseau de cabinets de taille importante puisque chaque membre doit figurer dans les 10 ou 20 premiers cabinets de son pays. Jean-Paul Bignon est le premier président non américain de ce réseau et son élection est emblématique de l'évolution internationale réussie de Meritas.

Meritas apporte un soin particulier à ce que les critères de sélection soient appliqués avec rigueur. Pour Meritas, chaque membre doit avoir une pratique full service avec, au minimum, une pratique structurée dans les domaines suivants : Corporate, Fiscal, Social, Contentieux et Propriété Intellectuelle. Les cabinets doivent être indépendants et ne pas avoir une stratégie internationale qui concurrence le réseau. La structure de management des membres ou membres candidats est également observée pour privilégier l'admission de membres qui ont une structure démocratique plutôt qu'une organisation au pouvoir trop centralisé. Ces critères correspondent exactement aux caractéristiques et au mode de fonctionnement de Bignon Lebray & Associés.

► LES CLES DU SUCCES : CONTROLE ET COHESION

« Tous les cabinets membres de Meritas se sont engagés à remplir un dossier sur la qualité du service fourni par un autre membre du réseau à chaque fois qu'un dossier est terminé. Ces dossiers sont envoyés au siège du réseau à Minneapolis et sont examinés par le staff », explique Jean-Paul Bignon. De telles procédures, obligatoires et systématiques pour tous les membres du réseau, font peser sur les membres une exigence de qualité qui conforte autant les avocats que leurs clients. La transparence est totale sur l'Index de Satisfaction des membres de Meritas puisque cette information est en accès libre sur le site internet du réseau. Les avocats comme leurs clients peuvent consulter les notes obtenues par les membres tant sur la qualité que sur le coût de leurs prestations.

Le respect par ses membres des procédures de contrôle mises en place est un gage de qualité dans la durée, puisqu'à chaque fois qu'un membre intervient dans le cadre de Meritas, son travail est surveillé. « Cette rigueur fait que Meritas est une alternative crédible aux firmes globales », poursuit Jean-Paul Bignon.

Dans le réseau MSI, bien que ses membres soient des cabinets moins grands et donc moins structurés et bien que le staff permanent du réseau soit moins nombreux que celui de Meritas, le contrôle qualité existe aussi. Les membres du réseau signalent systématiquement aux organes dirigeants le moindre dysfonctionnement ou problème rencontré dans le traitement d'un dossier par un membre

du réseau. Le cabinet qui n'a pas donné satisfaction est aussitôt interrogé et s'il persiste à ne pas donner un service à la hauteur de l'attente des autres membres du réseau et de leurs clients, il sera alors exclu.

Le corollaire indispensable du contrôle de la qualité, c'est la cohésion du réseau. Un bon réseau est un réseau dans lequel les membres se connaissent. Pour atteindre cet objectif, les recettes sont en général les mêmes : au minimum une grande assemblée annuelle à laquelle se retrouveront les membres du monde entier ainsi que, selon les réseaux, des rencontres au niveau régional (Amérique, Europe, Asie ... le Moyen-Orient se promenant entre l'Europe et l'Asie en fonction du découpage retenu). Dans les réseaux les plus structurés, ces rencontres « géographiques » sont doublées d'un travail au niveau des *practice groups* pour favoriser les échanges entre avocats d'une même spécialité.

Dans cette recherche de cohésion, le staff permanent du réseau va jouer un rôle clé. Dans le réseau Meritas, c'est une équipe de 12 personnes à temps plein qui veille au bon fonctionnement du réseau. Outre l'organisation des rassemblements mondiaux et régionaux, le recrutement de nouveaux membres et la gestion du contrôle qualité, ces permanents du réseau consacrent également un temps important aux actions de marketing et de *business development*. Ainsi, pour la région Europe, le réseau dispose d'une personne à Bruxelles qui anime les actions de *cross-selling*, recueille les publications ou articles des membres du réseau, stimule le travail en commun des *practice groups* et organise la participation de Meritas à des événements comme le MIPIM ou encore la présence commune de membres du réseau aux événements de l'IBA.

A quelques mois de sa prise de fonction de Président de Meritas, Jean-Paul Bignon prend la mesure de ce que seront ses responsabilités. « *Mes fonctions me prendront près de la moitié de mon temps pendant deux ans. Mon cabinet l'a compris et me donne toute latitude pour me consacrer à cette tâche* », ajoute-t-il. En effet, la cohésion et l'organisation d'un réseau a un prix. En plus de toutes les initiatives et le travail que nous avons déjà cités, six comités différents se retrouvent au téléphone à date et heure précise tous les mois (!)

► GESICA : DE LA POSTULATION AU RESEAU INTEGRE

Le réseau Gesica est un modèle de réussite dans un pays où le métier d'avocat est souvent caractérisé par son individualisme forcené. Parti d'un réseau de correspondants et de postulants, organisé essentiellement par Jean-Louis Borloo, avec un accent sur le droit immobilier, Gesica est devenu en trente ans un réseau très structuré de plus de 200 cabinets en France auxquels s'ajoutent près de cinquante cabinets à l'étranger, d'abord situés dans les pays francophones et maintenant dans le monde entier.

« *Le réseau Gesica a su évoluer avec les changements du métier d'avocat. Il s'est équilibré entre les métiers du judiciaire et du conseil et a renforcé considérablement ses capacités en droit des affaires* », explique Jean-Louis Fourgoux, avocat associé du cabinet Fourgoux et Associés à Paris et Président du réseau Gesica.

Le réseau Gesica a non seulement réussi à tisser un maillage unique sur l'ensemble



Jean-Louis Fourgoux
Avocat associé
Fourgoux et Associés



Le réseau Gesica a su évoluer avec les changements du métier d'avocat





du territoire français mais il a réussi à mettre en place un certain nombre d'actions et d'initiatives communes qui font de Gesica un cas unique en France. Par la sensibilisation à la norme ISO (la structure du réseau Gesica est certifiée ISO 9001), Gesica a fédéré ses membres autour de normes de qualité ce qui a amené de nombreux cabinets du réseau à faire la démarche de la certification.

Outre la réunion annuelle du réseau et les réunions des membres du Comité Directeur, Gesica a compris l'importance d'une réflexion autour des groupes de travail organisés par spécialité et a créé six « Clubs » consacrés respectivement au droit des affaires, au social, au pénal, à la propriété intellectuelle, au droit public et au droit des transports. L'organisation de chacun de ces groupes est prise en charge par un membre du réseau. Ces groupes ne sont pas fermés et Gesica a choisi de les ouvrir à la fois aux entreprises et aux avocats qui ne font pas partie du réseau. Ils remplissent ainsi un rôle de formation continue pour laquelle Gesica est un organisme agréé.

Gesica a mis en place une plateforme Internet unique pour l'ensemble de ses membres.

Pour Jean-Louis Fourgoux, la logique du réseau est imparable. « *De plus en plus de cabinets doivent se regrouper pour se développer. Je suis convaincu de la nécessité d'un réseau de ce type* ». Interrogé sur ses projets pour Gesica, Jean-Louis Fourgoux explique qu'il va travailler à la fois sur la visibilité du réseau (par la participation à des événements importants, les publications, le lancement d'une nouvelle identité visuelle), le renforcement de la communication interne pour améliorer encore plus la cohésion ainsi que la mise en place d'une organisation interne permettant de répondre à des appels d'offres.

Mais une des prouesses de Gesica qui pourrait inspirer plus d'un réseau résulte sans doute dans la mise en commun de moyens techniques et documentaires pour l'ensemble de ses membres. D'abord, Gesica a mis en place une plateforme Internet unique sur laquelle se trouve le site central du réseau (www.gesica.org) autour duquel gravitent tous les sites des membres du réseau construits avec la même charte graphique et un système d'alimentation de contenus communs ainsi que de contenus propres à chaque cabinet. Ainsi, certaines informations communes au réseau peuvent se retrouver automatiquement sur tous les sites des membres et Gesica a aussi mis en place avec Legal News un système permettant à chacun des membres du réseau d'animer son propre site avec une actualité juridique sélectionnée en fonction de ses activités dominantes. Sur le plan documentaire, Gesica a également mis en place une bibliothèque numérique ouverte à tous les membres du réseau dans laquelle ils peuvent accéder aux contenus mis en ligne par Dalloz, Lextenso ainsi que la base 2LR de Lamy.

▶ LES BÉNÉFICES

Les bénéfices qu'apportent à leurs membres les réseaux bien organisés sont extrêmement nombreux mais ils restent conditionnés par l'énergie, la fiabilité et la transparence de ceux qui y participent. C'est la raison pour laquelle les membres d'un réseau doivent se ressembler. Par la taille, par l'état d'esprit, par les principes... les réseaux exigent les mêmes critères que tout partnership ou association d'avocats. Avant de rejoindre un quelconque réseau, tout cabinet doit avant tout se poser la question de savoir si les membres de ce réseau lui ressemblent.

Cette condition préalable remplie, il est indéniable que la logique du réseau fonc-

tionne. Bien que les réseaux soient rarement exclusifs, ils parviennent généralement à enclencher un cycle vertueux chez leurs membres qui préfèrent fonctionner avec le réseau que sans lui. Les contacts ou amitiés individuelles des associés sont progressivement supplantés par les cabinets membres du réseau surtout s'il existe une procédure de contrôle de qualité.

Toutes les personnes interrogées confirment aussi que la connaissance du terrain local est un élément capital et un atout majeur des réseaux. Alors que dans la *global firm*, un client est accompagné par son cabinet dans le monde entier avec des procédures et des méthodes de travail communes, au sein d'un réseau international de cabinets, c'est l'ancrage dans le paysage local qui va primer. Pour les entreprises qui ne sont pas des multinationales ainsi que pour les avocats du pays d'origine de l'entreprise, cette appartenance des cabinets du réseau à leur tissu local est décisive.

Pour Jean-Paul Bignon, l'utilisation généralisée des technologies de communication les plus récentes va continuer à renforcer la puissance des réseaux. « *Je réfléchis beaucoup à ces moyens technologiques en tant qu'outils d'intégration. Ils renforcent notre capacité à fournir à plusieurs une prestation globale* ». Jean-Paul Bignon et Meritas sont accompagnés dans leur réflexion par un comité consultatif de directeurs juridiques mis en place par le réseau.

Avec le renforcement de la qualité et de la palette des services fournis aux clients, il y a bien entendu les retombées économiques. Pour les participants à ce dossier, les retombées économiques de l'appartenance à un réseau dépassent largement les montants des cotisations annuelles. Pour Philippe Schmidt, les dossiers en provenance du réseau MSI constituent maintenant un pourcentage significatif de son chiffre d'affaires. Sans entrer dans le détail, Jean-Paul Bignon décrit Meritas comme étant un « bon client ». ■

La technologie va continuer à renforcer l'efficacité des réseaux.

Le Monde du Droit

Bulletin d'abonnement

A renvoyer par fax au 01 56 79 89 90 ou par courrier à « Le Monde du Droit » 30 rue Eugène Flachat - 75017 Paris

Nom : Prénom : Société / Cabinet :
 Adresse :
 CP : Ville : Tél : Fax :
 Email :@.....

Je m'abonne au Monde du Droit pour un an (20 numéros par an) au prix de 495 € HT soit 592,02 TTC (TVA à 19,6%).

Préciser :

- Je souhaite recevoir le Monde du Droit sous sa forme papier
 Je souhaite recevoir le Monde du Droit en pdf par email. (le pdf est réservé au seul usage de l'abonné)

Fait à : le

Signature :

Tarif DOM TOM et Etranger 555 € format papier et 495 € format pdf
 Sauf demande contraire du client, les abonnements sont renouvelés par tacite reconduction pour des périodes de un an.
 Pour tous renseignements, vous pouvez nous contacter au 01 56 79 89 89.
 mail@lemondedudroit.fr