

# Les avocats d'affaires : de vrais managers

*Le droit des affaires étant devenu un marché concurrentiel en pleine évolution, les cabinets d'avocats sont aujourd'hui managés comme des entreprises et savent développer une stratégie entrepreneuriale leur permettant d'acquérir un rayonnement national voire international.*



**L**a croissance du chiffre d'affaires, le dynamisme et l'esprit d'entreprise ne sont pas réservés aux structures anglo-saxonnes. Même au sein des plus petits cabinets, les avocats améliorent de façon permanente leur pratique juridique, leur approche de la vie des affaires et leur connaissance des secteurs d'activité de leurs clients. Telles sont les attentes de ces derniers : avoir à leurs côtés, non seulement un juriste, mais également un alter ego capable d'appréhender les problématiques managériales auxquels ils sont confrontés et de s'engager dans la prise de décision. Pour acquérir cette dimension, les avocats d'affaires dirigent leur activité et déterminent des stratégies pour leurs propres cabinets en utilisant des outils modernes de gestion (business plan, réunions de concertation, analyses de la qualité du service, etc...). Certains obtiennent même la certification ISO 9001 attestant l'existence d'un mode d'organisation optimal. Les cabinets d'affaires se répartissent en trois grandes catégories. Les

cabinets français, de taille moyenne, sont souvent généralistes, parfois plus spécialisés. Les cabinets de lawyers, pour la plupart d'origine anglo-saxonne, comptent plusieurs dizaines d'avocats et disposent d'un réseau international organisé leur permettant d'intervenir tant en droit français qu'en droit étranger pour le compte de clients français ou étrangers présents à l'international. Enfin, les cabinets peuvent être issus des structures d'audit, soit

anglo-saxonnes comme les "Big Four" qui comprennent plus d'une centaine de professionnels, soit françaises de petite taille. Leurs compétences sont multi-juridictionnelles, les plus grands d'entre eux étant organisés par départements regroupant des avocats spécialisés, les plus petits offrant un service plus personnalisé (un choix fait en particulier par le cabinet Ribeyre et Associés, lequel a quitté l'an dernier son ancienne structure pour revenir à une taille plus humaine). Cette tendance à la spécialisation s'accroît pour répondre à une demande de plus en plus pointue des clients.

## Des domaines d'expertise variés

Tant en conseil qu'en contentieux, les avocats d'affaires assistent les entreprises, les fonds d'investissement, les institutions financières, etc. Le droit des sociétés, ou corporate, constitue bien entendu une composante prédominante de leur activité. Il consiste à assurer le suivi juridique courant des entreprises, la tenue des registres légaux, le suivi et la gestion des relations intra-groupe, la constitution de sociétés, la mise en place d'outils d'intéressement du personnel et des dirigeants, etc. Le droit boursier se rattache fréquemment à cette fonction. Au sein du corporate sont souvent gérées les restructurations, pour lesquelles les avocats sont de plus en plus sollicités, les fusions et acquisitions, opérations nécessitant une technicité croissante ainsi qu'une forte

## Les chiffres de la profession

- Sur plus de 40 000 avocats en France, plus de 20% sont des avocats d'affaires et 90% des cabinets d'avocats d'affaires ont leur siège à Paris.

- 80% du chiffre d'affaires de la profession est réalisé par les avocats d'affaires, réparti de la façon suivante : 45% pour les cabinets internationaux, 23% pour les Big Four\*, 27% pour les cabinets franco-français parisiens, et 5% pour les cabinets franco-français de province.

- Au niveau des effectifs, 35% des avocats d'affaires travaillent dans un cabinet international, 29% dans un Big Four, 28% dans un cabinet franco-français parisien, et 6% dans un cabinet franco-français de province.

(Source : "Radiographie 2005 des cabinets d'avocats d'affaires" éditée par la revue Juristes Associés)

\*PricewaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte, et Ernst & Young

expérience, ainsi que les opérations de capital investissement desquelles certains cabinets ont une pratique reconnue. Accompagnement des investisseurs dans leurs opérations de LBO, d'OBO, de venture, de P to P, de retournement, gestion du pacte d'actionnaires et des garanties de passif, suivi juridique de la holding d'acquisition et/ou du groupe cible, mise en place des systèmes d'intéressement pour les responsables de participations... le private equity exige des compétences particulières. "Nous disposons d'une équipe de fiscalistes de très bon niveau, élément déterminant en private equity qui requiert une technicité supérieure en matière fiscale et financière", explique Jean-Claude Bignon du cabinet NomoS.

Car les avocats d'affaires sont également experts en droit bancaire et financier (couvrant les crédits, les financements de projets, les introductions en Bourse, la création d'OPCVM...), ainsi qu'en droit des affaires et des contrats commerciaux. Les cabinets interviennent dans tous les aspects du droit fiscal (audits fiscaux, fiscalité des opérations de fusions et acquisitions, des produits financiers, de l'épargne salariale, etc), et du droit social en matière collective et individuelle (lors de fusions et acquisitions, de plans de restructuration et de plans sociaux, de conflits, etc). "Le droit social représente à l'heure actuelle un élément déterminant de la vie des entreprises", souligne Sabine Rotkopf-Kuntz, du cabinet Kuntz & Associés spécialisé dans les restructurations. "Nous intervenons tant en droit social collectif (négociation des accords collectifs, prévention des conflits, contentieux des élections, etc...) qu'individuel (indemnités de licenciements, "management package"...)". Des problématiques souvent délicates.

Les droits de la propriété intellectuelle (contentieux et conseil en marques, brevets, droits d'auteur...), de la concurrence / distribution (contrôle des concentrations, accords de coopération, concurrence déloyale, droit communautaire, conseil dans l'élaboration de réseaux de concessions, franchises...) entrent souvent dans les compétences des avocats d'affaires. Egalement le suivi des opérations juridiques et fiscales relatives au patrimoine des dirigeants ou fondateurs des entreprises découlant de la réalisation de cessions, d'acquisitions, de prises de participation, etc. Enfin, le département contentieux intervient à tous les stades de l'évolution d'un litige survenant dans tous ces secteurs du droit.

## Franchir le pas vers l'international

Si plus de 60 cabinets étrangers majeurs sont représentés à Paris (principalement américains et britanniques), environ 25 cabinets parisiens ont une implantation à l'étranger allant du simple bureau d'une ou deux personnes à un bureau plus représentatif résultant d'une fusion avec un cabinet local.

A ces domaines d'expertise majeurs s'ajoutent selon les cas des spécialités par niches : droit immobilier, de la propriété littéraire et artistique, des nouvelles technologies, de l'informatique, des télécommunications, etc. Ainsi Huglo Lepage & Associés Conseil est-il spécialisé en droit public et en droit de l'environnement, avec un "rôle d'expert et de consultant auprès du gouvernement, de la Commission de Bruxelles, du PNUE, de la Banque Mondiale, etc...", précise Christian Huglo, qui dépasse celui d'un cabinet d'avocats classique.

### Une nécessaire internationalisation

L'internationalisation est loin d'être facile et il semble pourtant impensable aujourd'hui pour un grand cabinet français de ne pas avoir une stratégie internationale. "Rares sont aujourd'hui les dossiers qui ne nécessitent pas une appréhension sur le plan mondial", note Benoît Charot, de Reed Smith Rambaud Charot, le bureau parisien du cabinet américain Reed Smith.

De nombreux avocats de la place parisienne ont reçu une formation juridique au sein de cabinets anglo-saxons et travaillent en anglais pour le compte de sociétés françaises s'implantant à l'étranger ou de sociétés étrangères ouvrant des filiales en France. L'ouverture vers l'international peut

s'effectuer par des réseaux de "best friends" (cabinets étrangers avec lesquels ils entretiennent des relations privilégiées), la création de bureaux, des alliances, etc. L'appartenance à un réseau (Interlaw, MSI...), regroupant des cabinets renommés à travers le monde, permet d'offrir une expertise équivalente aux clients quelle que soit leur localisation géographique. Un choix fait par Marc Pierre Stehlin, du cabinet Stehlin & Associés, qui précise : "Nous effectuons de nombreuses opérations transfrontalières grâce à la formation internationale de nos équipes et à notre appartenance à l'alliance Osborne Clarke, un réseau international de cabinets indépendants fournissant des solutions intégrées".

La mondialisation des affaires entraînant les entreprises vers l'Asie, leurs avocats doivent pouvoir les y accompagner. Le cabinet français Alérion, par exemple, possède un département Asie unique sur la place de Paris, entièrement composé d'avocats coréens ayant eu une expérience préalable dans leur pays. Le cabinet Vivaldi Avocats n'a pas eu besoin d'aller aussi loin pour réussir son ouverture à l'international : "Basé à Lille, notre cabinet est idéalement situé pour une clientèle de l'Europe du Nord. Notamment, les entreprises Belges et Néerlandaises occupent une place de plus en plus importante dans le développement de notre chiffre d'affaires", explique Eric Delfly.

Les grands groupes internationaux comme les PME bénéficient de ce dynamisme qui caractérise de plus en plus la profession. Ayant la même volonté entrepreneuriale, les dirigeants d'entreprises retrouvent les avocats managers sur des terrains d'action sur lesquels un travail en synergie peut se réaliser. ■

Laurence QUENTIN

Fondée en 1995, Shan est une société française indépendante de conseil en communication institutionnelle et financière, leader sur son marché.

"Bien communiquer c'est bâtir et diffuser une image juste, positive, durable et différenciante".

Le métier de SHAN est d'aider ses clients à construire et à valoriser leur image. Notre objectif est d'exprimer le positionnement d'une entreprise, de mettre en lumière l'ensemble de ses expertises, en bref de lui construire une personnalité qui la distingue de ses concurrents tout en correspondant à sa réalité. Notre réseau, construit au fil du temps, avec des journalistes de la presse économique et financière, des analystes financiers, des investisseurs et l'ensemble

de la communauté financière, nous permet d'accompagner nos clients dans la construction d'une marque forte et d'une réputation durable.

Les consultants de SHAN bénéficient d'une pluralité de culture et de formation. L'équipe est composée de dix sept professionnels issus des domaines de la communication, de la presse, du marketing, de la finance et de la politique. Tous possèdent une expertise reconnue des problématiques boursières, financières, immobilières ou juridiques.



SHAN, 48 rue Sainte Anne  
75002 Paris  
Tél : +33 1 44 50 51 80  
contact@shan.fr - www.shan.fr

# Kuntz & Associés : des experts en restructuration

Créé début 2005, Kuntz & Associés est un cabinet de niche spécialisé dans les restructurations et les contentieux commerciaux, conséquence de l'expertise de son fondateur, Jean-Emmanuel Kuntz, précédemment associé pendant neuf ans au sein de structures françaises indépendantes. L'équipe jeune et sympathique d'une dizaine d'avocats bilingues est encadrée par Jean-Emmanuel Kuntz ainsi que Sabine Rotkopf-Kuntz, les deux associés.

**Vous avez une grande expérience de praticien et de théoricien dans le domaine des restructurations...**

**Jean-Emmanuel Kuntz :** La restructuration a comme caractéristique de permettre de travailler sur la matière juridique pure, le domaine financier et économique, et, de plus, elle requiert d'être un excellent procédurier (en procédure civile, commerciale, pénale et administrative), des compétences que j'ai acquises tout au long de ma carrière. C'est pourquoi j'ai été sollicité pour travailler sur la nouvelle loi de sauvegarde des entreprises, principalement en ce qui concerne les mandats ad hoc et la conciliation, et, début 2006, j'ai conduit la première procédure initiée par cette loi. Nous étions arrivés à une absurdité économique : les grands groupes transnationaux présents en France avaient les moyens de contourner la loi sociale française, tandis que tout le tissu des PME/PMI, qui font pourtant la richesse du pays, étaient soumises à toutes les lois sociales les conduisant trop souvent au redressement judiciaire.

Notre cabinet est également sollicité pour le rachat d'entreprises in bonis (LBO...). Du fait de notre expertise, ce sont plutôt les cas complexes qui nous sont confiés. Notre clientèle est majoritairement composée de fonds d'investissements français ou américains et de PME/PMI françaises et anglo-saxonnes dans le milieu industriel.

**Sabine Rotkopf-Kuntz, vous possédez une forte expertise en droit social...**

**S.R.K. :** Le droit social représente à l'heure actuelle un élément déterminant de la vie des entreprises. Nous intervenons tant en droit social collectif (négociation des accords collectifs, prévention des conflits, contentieux des élections, etc...) qu'individuel (indemnités de licenciements, "management package", et également des dossiers avec des implications en droit international privé pour des salariés étrangers travaillant en France).

Nos compétences en droit social collectif nous conduisent tout naturelle-



J-E KUNTZ et Sabine ROTKOPF-KUNTZ

ment à assurer les restructurations sociales dans le cadre de plans de sauvegarde ou de redressements judiciaires, des problématiques parfois délicates. La matière sociale étant très vivante, elle requiert de vrais avocats plaidants. Notre activité en contentieux, particulièrement développée, nous amène souvent à "créer le droit" en étant à l'origine de jurisprudences importantes.

**Autre domaine de compétences : le secteur de la sous-traitance automobile...**

**J-E.K. :** Un secteur très large, puisqu'il représente 3 000 PME en France, dans lequel nous sommes amenés entre autres à gérer des problèmes de restructuration. Nous travaillons d'ailleurs actuellement sur le plus grand plan de sauvegarde en France (sous l'application de la nouvelle loi) qui concerne l'un des groupes majeurs de logistique automobile.

**Sur quelles valeurs repose votre cabinet ?**

**J-E.K. :** Une grande proximité avec nos clients qui apprécie en nous notre compréhension de leur domaine d'activité, notre analyse à la fois juridique et financière des problèmes qu'ils nous posent, notre créativité pour trouver des solutions ainsi que notre réactivité dans leur mise en œuvre. Nous ne leur imposons pas nos idées mais leur donnons les éléments pour prendre les décisions. A la différence des grands cabinets, nous nous impliquons, nous prenons le risque de l'entreprise. Et, pour être à même de conseiller nos clients en matière de restructuration et renforcer notre côté entrepreneurial, nous mettons en pratique dans notre cabinet une organisation d'entreprise, spécialement au niveau de la gestion financière.



Kuntz & Associés

Kuntz & Associés  
9, rue Scribe  
75009 Paris  
Tél : 01.44.94.95.00  
www.kuntz-avocats.com

## Succès d'un sous-traitant contre une multinationale

Kuntz & Associés a conseillé un sous-traitant automobile de première catégorie qui travaillait pour l'immense groupe américain Delphi (une ancienne filiale de General Motors), lequel s'était mis sous la protection du Chapter 11, la loi de protection des faillites aux Etats-Unis. Delphi comptait de cette manière éviter de payer son sous-traitant français.

Mais Jean-Emmanuel Kuntz ayant traité un problème du Chapter 11 très complexe sur l'interaction entre les Etats-Unis et l'ensemble des pays de l'Union Européenne, il a démontré que les conséquences du Chapter 11 n'avaient pas d'effet sur le marché en France et le paiement a été obtenu en seulement trois semaines !