

Par Miren Lartigue

# Le *full service* version décentralisée : la force du réseau

Ils sont à la fois pluridisciplinaires et multi-sites. Ces cabinets ont choisi de quitter leur écosystème originel pour aller chercher des relais de croissance ailleurs en offrant une offre diversifiée et décentralisée. Voici leur histoire, leurs forces et leurs ambitions.

L'essentiel se joue sur l'axe Lille-Paris-Lyon-Marseille. Avec parfois une incursion à l'Ouest (Nantes, Rennes, Bordeaux ou Toulouse), plus rarement à l'Est (Nancy, Strasbourg). Les cabinets d'affaires pluridisciplinaires qui disposent d'un réseau d'implantations en régions ont beaucoup en commun : une activité partagée à 50/50 entre le conseil et le contentieux, une cible de clientèle assez large, un bureau à Paris et une activité ouverte à l'international. Et tous jouent sur les deux tableaux : la proximité avec le client et des tarifs compétitifs (moins grevés par l'immobilier qu'à Paris), d'une part, la force de frappe de leur bureau parisien et les expertises cumulées de l'ensemble des bureaux, d'autre part. Mais leurs motivations et leur mode opératoire diffèrent.

## CREUSET DE COMPÉTENCES ET LOGIQUE MUTUALISTE

Avec 7 bureaux en France (Paris, Lyon, Bordeaux, Marseille, Nantes, Strasbourg et Saint-Denis de la Réunion), 180 avocats et juristes dont 68 associés, Racine s'est implanté en régions par le biais de rapprochements avec des cabinets locaux. « *Le maillage territorial fait partie intégrante de notre stratégie, affirme Bruno Cavalié, associé fondateur du cabinet. L'activité judiciaire exige un ancrage local, or le contentieux descend de Paris vers les régions – le CAC 40 et le SBF 120 ont tous des intérêts locaux à défendre. Et le maillage permet de mieux servir les clients qui ont des contentieux sur tout le territoire.* » Autre volet de cette stratégie : « *Il y a d'excellents juristes en régions dont l'expérience et l'expertise permettent de développer le savoir-faire de tout le cabinet, y compris celui de la plate-forme parisienne, poursuit-il. Nous cherchons à nous associer avec de grands spécialistes qui possèdent de l'entregent à l'échelle locale. Ils nous sont d'ailleurs parfois recommandés par nos clients.* » Tous les bureaux ne sont pas intégrés dans une seule et unique structure d'exercice : « *C'est un modèle très mutualiste, et sans hégémonie parisienne, explique-t-il. Nous concevons notre marque et notre savoir-faire comme des biens communs, ce qui explique l'absence de redevances. Il y a, en revanche, un système de compensation entre bureaux, entre celui qui apporte le dossier et celui qui le traite : c'est une motivation indispensable pour que le premier accepte de le céder au second si ce dernier est mieux placé, dans l'intérêt du client, pour le traiter.* » Mais l'intérêt pour le local n'exclut pas l'international : Racine dispose

de 7 *foreign desks* à Paris, s'appuie sur un réseau de best friends et un bureau à Bruxelles et à Beyrouth, et réfléchit à l'opportunité d'une implantation dans les pays de l'OHADA. En France, « *nous n'irons pas beaucoup plus loin en termes de maillage territorial, même si nous n'excluons pas de le compléter avec une ou deux villes supplémentaires, outre les Caraïbes et peut-être la Guyane* », conclut Bruno Cavalié.

## FORCE DE FRAPPE PARISIENNE ET TARIF LOCAL

Déployés sur un axe Nord-Sud depuis Paris, les quatre bureaux de Bignon Lebray en France regroupent, avec celui de Shanghai, 70 avocats dont 23 associés. « *L'axe TGV Lille-Paris-Lyon est un axe économique intéressant, Lyon et Lille sont des terres qui attirent les investisseurs, explique Thierry Permezal, associé responsable du bureau de Lyon. Aix-en-Provence sert surtout notre activité judiciaire.* » Des implantations créées *ex nihilo*, mais en s'appuyant sur des gens « *du cru* » : « *Les bureaux de Lille, Lyon et Aix-en-Provence ont été créés par un des avocats installés ou originaires de ces régions, précise-t-il. Nous visons avant tout les grosses PME et nous avons une forte activité en restructurations et fusions-acquisitions. Nous jouons la carte de la proximité associée à la force de frappe de la structure parisienne. Cela permet au final d'offrir une gamme de services très large à des tarifs régionaux : même à Paris, nos tarifs sont plus proches des barèmes provinciaux que parisiens.* » Les quatre bureaux font partie de la même SCP, laquelle n'a pas, pour l'heure, de projets de nouvelles implantations. « *Il n'est pas non plus souhaitable d'avoir trop de bureaux en raison du risque de dilution de l'affectio societatis* », relève Thierry Permezal. En 2009, Bignon Lebray a conservé ses quatre bureaux, avec des effectifs réduits, après le départ de 15 associés pour créer Aklea (présent à Paris et Lyon) qui, à son tour en 2012, a subi le départ d'équipes pour créer Axten (présent à Paris, Lyon, Aix et Shanghai).

## SPFPL, AARPI, DES OUTILS SUR MESURE

Le cabinet Carbonnier Lamaze Rasles & Associés part du même constat – la possibilité d'offrir un service d'excellence à moindre coût grâce aux très bons spécialistes présents en régions – mais ne recourt pas aux mêmes outils : « *Nous avons*

*tout d'abord pris une participation minoritaire dans un gros cabinet lyonnais, puis une participation majoritaire dans la création d'un cabinet à Lille, observe Édouard de Lamaze, qui a créé la SPFPL Carlara International dès 2001, après avoir porté ce projet de holding en qualité de délégué ministériel aux professions libérales. Aujourd'hui, même si nous restons attentifs aux opportunités, nos priorités sont plutôt tournées vers l'international. » L'intégration capitaliste est, selon lui, une solution sur mesure : « Dès lors que l'on dépasse la simple notion de GIE, la SPFPL est un outil idéal pour nos professions. La holding pouvant désormais être pluriprofessionnelle, c'est une option à laquelle nous réfléchissons. »*

Créé à Paris en 2005, implanté à Toulouse dès 2006, à Sophia-Antipolis en 2008 et à Bamako en 2012, Vaughan Avocats dispose également depuis 2013 d'une implantation à Rennes. Une expansion régionale rapide qui fait partie intégrante de la stratégie de ce cabinet pluridisciplinaire, qui compte aujourd'hui une cinquantaine d'avocats, dont une quinzaine d'associés. Elle s'est faite dans le cadre d'une AARPI depuis la publication du décret de mai 2007 qui permet à des structures d'exercice (SCP ou SEL) d'adhérer à une association d'avocats. Une solution souple, inspirée des LLP de droit anglais.

#### L'INTERNATIONAL, DEPUIS ET VERS LES RÉGIONS

Tisser sa toile en régions n'est pas l'apanage des seuls cabinets parisiens. Le Nantais Cornet Vincent Ségurel, qui a fêté ses 40 ans en 2012, regroupe une centaine d'avocats, dont 35 associés, sur quatre sites : Nantes, Paris, Lille et Rennes. Une expansion soutenue par une solide expertise en contentieux, en droit public et en M&A, et des relations étroites avec des réseaux à l'international (Eurojuris, Advoc, Euroadvocaten) pour servir une clientèle française et étrangère. « Depuis le Grand Ouest, notre vision s'est élargie », peut-on lire sur le site internet du cabinet.

Une vision large, au-delà des frontières, c'est également l'angle de vue de DS Avocats, dont les implantations en régions répondent à un double objectif : mieux servir sa clientèle de personnes publiques et mieux servir l'activité à l'international depuis et vers les grandes métropoles européennes. Avec, d'une part, 5 bureaux en France (Paris, Lyon, Lille, Bordeaux et Saint-Denis de la Réunion) et à Barcelone, Milan et Bruxelles et, d'autre part, 6 bureaux en Asie (trois en Chine, deux au Vietnam et un à Singapour), la configuration du réseau DS (des structures indépendantes qui exercent sous une dénomination commune) s'avère idéale pour accompagner les investisseurs asiatiques en Europe et les investisseurs européens en Asie.

L'international, porteur en régions ? Oui, répond Benjamine Fiedler, managing partner de Bird & Bird, qui a ouvert un bureau à Lyon en 2006 : « Le bilan est très satisfaisant. Nous avons d'ailleurs le projet de faire grandir ce bureau. Et nous

**VOTRE AFFAIRE VA DURER  
TELLEMENT LONGTEMPS  
QUE NOUS AVONS DÉCIDÉ  
DE MONTER UN BUREAU  
DANS VOTRE JARDIN.**



*avons noué un partenariat avec le cabinet BCCC à Genève et travaillons à développer l'axe Paris-Lyon-Genève. » Le bureau lyonnais compte aujourd'hui 17 avocats « et ce n'est pas une simple antenne de Paris, toutes les expertises proposées à Paris sont également présentes à Lyon, y compris dans leur dimension internationale ou sectorielle, relève David Malcoiffe, associé en corporate à Paris et Lyon. Apporter l'expertise internationale avec de véritables profils d'avocats internationaux, dont des avocats étrangers, est un avantage compétitif sur ce marché. » Une démarche qui reste inhabituelle pour un grand cabinet international. « À l'époque, nous avons recruté dans notre pratique phare, le contentieux des brevets, un associé qui exerçait dans un cabinet à Lyon et dont une partie de la clientèle était implantée en région Rhône-Alpes [Yves Bizollon, ndlr], explique Benjamine Fiedler. Il nous a paru intéressant de capitaliser sur son rayonnement dans la région et sur le potentiel de développement de cette pratique sur un territoire qui abrite un certain nombre de sièges de grandes entreprises, notamment dans le secteur pharmaceutique et informatique. » Outre la proximité avec les clients, l'emplacement du bureau, à 200 mètres de la gare TGV, offre d'autres avantages : « Les clients peuvent s'arrêter en passant pour discuter d'un dossier, observe David Malcoiffe, et cela permet une grande fluidité des avocats entre les deux bureaux. » Essai transformé, donc. « Nous avons pu mesurer les perspectives de développement qu'un bureau en région peut offrir et nous réfléchissons à l'opportunité d'autres implantations en régions, mais c'est une réflexion qui n'est pas aboutie pour l'instant », précise Benjamine Fiedler. □*