

La taille a son importance

En Suisse, la plupart des cabinets d'avocats de renom sont soit des petites boutiques spécialisées, soit des grandes études à même de conseiller leurs clients entreprises dans tous les domaines. Les cabinets de taille intermédiaire ont besoin d'une stratégie bien ciblée pour survivre face à la concurrence

par MONICA FAHMY

En mars 2019, la Fédération suisse des avocats comptait 10 708 membres, tendance à la hausse. En 2008, le pays comptait un peu moins de 8000 avocats et en 1998, ils n'étaient que 6000. Même si le travail ne manque pas pour les avocats, compte tenu des nouveaux règlements et lois, le nombre de cabinets de renom reste modeste. Quels sont les facteurs de succès d'un cabinet d'avocats?

Petits cabinets, boutiques spécialisées et grandes études – telles sont les trois catégories qui dominent le paysage suisse des cabinets, selon Peter V. Kunz, professeur ordinaire de droit économique et de droit comparé, et doyen de la Faculté de droit de l'Université de Berne. La plupart des cabinets sont de petites structures avec maximum 2 à 3 avocats, fonctionnant à la manière de «médecins de famille». Autrement dit, ils conseillent leurs clients en tant que généralistes dans les domaines les plus divers, les dirigent si nécessaire vers des spécialistes et vivent bien de leur travail. A côté de cela, il y a des boutiques qui se sont spécialisées dans des domaines particuliers du droit. Et durant ces cinq dernières années, on a pu observer le développement de grandes études. Ces dernières sont avant tout des cabinets d'affaires. Une taille minimale est avantageuse pour pouvoir servir de grandes entreprises internationales. Les fusions et reprises d'entreprises ne sont pas gérables sans un certain nombre d'avocats et de spécialistes. «En même temps, une étude suisse ne peut pas être trop grande, sous peine de risquer des conflits d'intérêts», relève Peter V. Kunz. Une même étude ne pourrait pas travailler à la fois, par exemple, pour UBS et CS ou pour Novartis et Roche.

LES GRANDES ÉTUDES

En comparaison internationale, les grandes études suisses restent des «nains», selon Peter V. Kunz. Ainsi, la plus grande étude suisse, Lenz & Staehelin, occupe plus de 200 avocats. Chez Allen & Overy, dont le siège est à Londres, ils sont 2800, et chez Clifford Chance, également basée à Londres, 3700 avocats dans le monde entier.

En Suisse, aucun cabinet n'a encore atteint la taille optimale «pour relever tous les défis à venir», estime Michael Isler, associé et membre de la direction de Walder Wyss, un cabinet d'affaires renommé avec plus de 180 avocats. Selon lui, la taille est devenue un facteur concurrentiel important. Il faut pouvoir réagir rapidement et disposer en permanence des capacités nécessaires dans des domaines très spécialisés. Pour le recrutement de jeunes talents, la taille peut également jouer un rôle. Car selon Michael Isler, «seules les grandes études peuvent se permettre de tenir compte des nouveaux besoins des jeunes collaborateurs dans leurs modèles d'emploi». Le

travail à temps partiel devrait toutefois rester rare chez les avocats et un taux d'occupation de moins de 80% l'exception.

Fait surprenant: hormis Baker & McKenzie, il n'y a pas, en Suisse, de succursale importante des grandes études internationales d'avocats comme Freshfields, Slaughter & May, Allen & Overy, Linklaters ou Clifford Chance. Plusieurs raisons expliqueraient cela: «Les acteurs locaux bien établis, avec une orientation internationale marquée, le plurilinguisme, le fort ancrage régional, y compris des grandes entreprises, ainsi que le fait que les grandes affaires ne sont pas forcément gérées depuis l'étranger», énumère Michael Isler. De plus, une grande partie des affaires internationales arrivent par le biais de cabinets étrangers, qui ont besoin du savoir-faire helvétique.

Les grandes études peuvent également se développer par une croissance organique ou des fusions. Selon Peter V. Kunz, la croissance organique est plus motivante pour les jeunes avocats. Car les chances de devenir un jour associé sont plus grandes si l'étude se développe progressivement.

BOUTIQUES SPÉCIALISÉES

En Suisse, les fusions concernent avant tout des cabinets situés dans différentes villes. Comme les cabinets d'une même ville sont le plus souvent dans une situation de forte concurrence, la fusion de tels cabinets se heurte fréquemment à d'importants problèmes d'acceptation. Mais les fusions de cabinets dans différentes villes peuvent aussi entraîner des problèmes et des coûts importants. Les cabinets ont des cultures différentes, des indemnités et des salaires différents. Ce n'est que si l'on prend conscience de ces différences culturelles et qu'on les respecte que les différentes succursales vont tirer à la même corde. Les conseils juridiques de boutiques spécialisées sont toujours plus demandés. «Le travail des avocats est clairement orienté vers les gens», estime Patrick Krauskopf, directeur du Centre du droit de la concurrence et du commerce du ZHAW et président du cabinet AGON Partners, spécialisé dans le droit des cartels. «En tant qu'avocat, on vend des compétences et non un produit de grande consommation», ajoute Patrick Krauskopf. Il y a une multitude de juristes réputés et recommandés pour leur savoir-faire dans un domaine particulier du droit, et qui ne travaillent pas dans de grandes études. Le marché des avocats bouge. Chaque innovation dans l'économie est susceptible de créer de nouveaux domaines du droit et, partant, de nouvelles réglementations. «En Suisse, la vitesse d'élaboration de nouvelles lois est considérable», souligne Patrick Krauskopf. Et plus la réglementation est complexe, plus il faut de spécialistes. Par exemple dans la protection des données, les fintechs ou l'intelligence artificielle. Et de nouveaux domaines ne cessent de s'y ajouter. «Cela offre d'excellentes perspectives d'avenir, tout particulièrement pour les cabinets boutiques», estime Patrick Krauskopf.

Contrairement aux grandes études, il n'est pas souhaitable, pour un cabinet boutique, de trop grandir. Le marché fixe automatiquement ses limites. Selon Patrick Krauskopf, un cabinet boutique doit offrir un service intégral dans son domaine de spécialité. Dans le droit des cartels, par exemple, il aura également de l'expérience dans les procédures de conciliation, à côté de ses compétences juridiques et économiques. De

plus, les conditions d'engagement et le travail doivent être particulièrement intéressants pour attirer les jeunes talents. Alors que dans les grandes études, un jeune avocat n'aura guère de contact avec les clients, cette possibilité peut représenter un atout pour les cabinets boutiques. Ces derniers se distinguent par conséquent également par leur très grande proximité avec les clients ainsi que par leur flexibilité.

Un quart environ des cabinets suisses occupent entre six et dix-neuf avocats. Ils sont trop petits pour offrir des conseils intégraux à de gros clients, mais déjà assez grands pour devoir générer un certain chiffre d'affaires pour survivre. Le risque d'être assis entre deux chaises existe – un phénomène que l'on connaît également dans d'autres secteurs de services, notamment les conseils en entreprise ou les agences publicitaires. Le cabinet qui ne parvient pas à se positionner stratégiquement sur le marché, par exemple dans certains domaines spécialisés, aura de la peine à faire sa place face à la concurrence. Un profil sortant du lot, dans certains domaines parfaitement maîtrisés, permet de faire tourner le cabinet de manière profitable, ajoute Michael Isler, de Walder Wyss. «La gestion sans inspiration d'un cabinet de taille moyenne ne représente en revanche pas une stratégie d'avenir.»

INDIVIDUALISTES

C'est aussi la conclusion à laquelle est arrivé Hans-Peter Schwald. Après avoir été pendant vingt-cinq ans associé de Staiger Schwald & Partner, il a cofondé le cabinet d'affaires BianchiSchwald en 2017. «Il y avait de petits cabinets fortement orientés mandats et les grandes études nationales, développées sur des générations», précise-t-il. «Entre les deux, il y avait les cabinets de taille moyenne comme le nôtre, avec une large gamme de prestations.» Avec plusieurs autres avocats du cabinet, il a voulu se concentrer sur les mandats économiques. Dans le cadre de discussions avec les partenaires du cabinet BCCC Attorneys-at-law, à Genève, il a constaté de nombreux points communs. Notamment que les clients des deux cabinets souhaitaient une plus large orientation nationale et internationale. En 2017, les deux acteurs ont fusionné pour former BianchiSchwald, avec des succursales à Genève, Zurich, Berne et Lausanne.

Chaque site conserve sa propre culture. «Les avocats sont des individualistes», confirme Hans-Peter Schwald. «Lors d'une fusion, il faut régler ce qui est nécessaire pour pouvoir collaborer, mais maintenir autant que possible les individualismes, afin d'assurer le succès des différents avocats.» L'objectif n'est pas de devenir une grande étude, précise Hans-Peter Schwald: «La croissance ne peut et ne doit pas être un objectif en soi. Il s'agit bien plus de fournir des prestations d'excellente qualité, répondant aux besoins des clients. La croissance vient automatiquement, si on fait bien son travail.»

Car pour les cabinets d'avocats non plus, une taille moyenne n'offre pas de perspectives.

EXPERTS Les avocats des cabinets spécialisés sont très demandés. Dans des domaines tels que la protection des données, Fintech ou l'intelligence artificielle, de grandes opportunités s'ouvrent à eux.

GÉNÉRALISTES Au cours des dernières années, on a assisté à une tendance à la création de grands cabinets d'avocats. Ils sont les mieux à même de répondre aux besoins globaux des grandes entreprises internationales.

La taille est un facteur de succès important: il faut pouvoir réagir rapidement et offrir des capacités, y compris dans les marchés de niche

«La croissance ne peut et ne doit pas être un objectif en soi. La croissance vient automatiquement, si on fait bien son travail»

Fortement fragmenté