

EXISTE-T-IL UNE BONNE RECETTE EN MATIÈRE DE FUSION DE CABINETS ?



Fusionner peut paraître une bonne solution pour faire avancer ou revoir une stratégie, résoudre une équation comme un passage de générations ou saisir une chance sur un marché. Mais l'est-ce vraiment ? Pour qu'une fusion fonctionne, il faut remplir un certain nombre de conditions de marchés, clients, financières, culturelles entre autres (et que les planètes soient alignées ?). La fin du rapprochement de Dentons avec le chinois Dacheng et la fusion « surprise » A&O Shearman démontrent aussi le poids de la géopolitique sur un marché du droit en constant mouvement.

Réussir à marier deux cabinets d'avocats est-il une question d'opportunités ? Pas vraiment. L'histoire montre que les chiffres comptent, tout comme la culture et la géopolitique. Preuve en est du plus gros rapprochement de firmes de ces dernières années. Il est signé par le britannique Allen & Overy et l'américain Shearman & Sterling. Annoncée en mai 2023, cette fusion à 3,1 milliards d'euros emploiera 3 900 avocats dont 800 associés répartis dans 47 bureaux dans le monde. Avec cette opération, Allen & Overy accède au marché américain et aux clients de son nouveau partenaire. De son côté, la firme new-yorkaise obtient l'accès aux clients mondiaux du membre du Magic Circle (voir notre édito). Une complémentarité qui devrait permettre de nouvelles possibilités de déploiement... si tout marche comme prévu. Car une telle fusion n'est pas sans défis à relever : culture, qualité, sécurité des données, outils, volonté de partager, système financier et comptable, rémunération et système d'évaluation, etc., mais aussi les conflits d'intérêt.

Une fusion n'est pas sans son lot de défis

Car, même si l'intérêt des clients est évident, avant de conclure une fusion, il est indispensable de réaliser un audit complet de son futur partenaire afin de prévenir tout conflit d'intérêt. Certaines fusions ont échoué à la dernière minute en raison de divergences insolubles. Par exemple, celle annoncée en 2018 du cabinet Freget avec Veil Jourde n'a finalement jamais vu le jour ou, si on remonte à 2013, Gide et Veil Jourde. Leurs visions étaient trop éloignées.

Une bonne entente entre les deux parties n'est pas suffisante pour sauter le pas de la fusion. Pour cette raison, avant d'envisager une alliance avec Bryan Cave, Berwin Leighton Paisner a cessé des relations déjà engagées avec Greenberg Traurig, tout comme Allen & Overy, qui a essayé de se rapprocher de O'Melvery & Mayer, de l'autre côté de l'Atlantique. En Europe, Pinsent Masons, voulant venir dans la capitale française, a

discuté avec Granrut Avocats, son partenaire, puis avec Salans, avant de procéder au recrutement d'une équipe venue de Marccus Partners afin de parvenir à ses fins.

Les exemples sont en fait légion. Fidal et Rambaud Martel ou Fidal et EY... L'exercice ne date pas d'hier. Mais il y a des réussites aussi de complémentarités de marchés, comme Hogan Lovells (USA/UK), Herbert Smith Freehills (UK/Australie), Norton Rose Fulbright (UK/Australie également)...

Une rupture nette vaut mieux qu'un divorce

Rompre ses fiançailles se révèle bien plus salubre qu'une fusion se soldant par le départ d'associés incontournables. Ainsi, quelques semaines après l'annonce du rapprochement entre Bryan Cave et Berwin Leighton Paisner en 2018, Rémy Blain, *managing partner* du premier, est parti créer le bureau parisien du britannique Addleshaw Goddard avec son équipe de dix-huit avocats. La nouvelle entité BCLP a dû repenser entièrement sa gouvernance.

► La fusion entre Bignon Lebray et Delsol Avocats avait aussi toutes les chances d'aboutir en 2001. Mais ce rapprochement n'a duré qu'une petite année en raison de divergences stratégiques. Quant à LPA-CGR, au 1^{er} mai et après huit ans d'une fusion qui s'est révélée bancal, une équipe de six associés et une vingtaine de collaborateurs de CGR ont quitté le giron LPA. Une fusion annoncée à coup d'un nouveau *branding* qui se voulait ambitieux et d'une période de transition de deux ans. Mais qui manquait de cohérence et d'une stratégie partagée.

Là encore, comme souvent, une alliance ne doit pas seulement être séduisante sur le papier, mais doit faire sens pour les associés (et le marché), qui doivent être embarqués. Un défi que la nouvelle entité A&O Shearman devra relever à une échelle plus étendue.

Pour éviter de tels risques, voire une importante perte de temps, il est indispensable de créer une culture d'entreprise. Ce qui est souvent le plus difficile. Plus qu'un mariage, ces rapprochements se transforment

la plupart du temps en absorption d'un acteur par un autre, petit à petit.

Cela a été le cas, au début des années 2000, lorsque des américains ont abordé le marché français et acquis certains fleurons. Ainsi, Orrick avec une grande partie de Rambaud Martel, Paul Hastings et Moquet Borde... Ces firmes avaient les arguments nécessaires pour les convaincre : un réseau international, des dossiers multijuridictionnels et un niveau de rentabilité supérieur, au moment de passage de générations compliqué.

Le poids de la géopolitique

Dentons, après avoir rallié Salans à sa *Verein* en 2012, a pris le contrepied de ces fusions inégalitaires. Sans siège social mondial ni culture nationale dominante, la firme se présente comme un cabinet polycentrique. En 2022, celui qui compte parmi les dix cabinets les plus importants au monde prend le cap de l'Inde en se rapprochant de Link Legal. Il s'établit alors physiquement dans cinq des six plus grandes villes du continent :

Mumbai, Delhi, Bangalore, Chennai et Hyderabad. Les avocats indiens de Dentons Link Legal conseillent leurs clients en Inde tandis que ceux de Dentons accompagnent les clients de Link Legal dans le reste du monde, devenant ainsi un seul cabinet, conformément à la réglementation indienne. Et seul cabinet officiellement dans ce cas. Néanmoins, cette stratégie polycentrique n'a pas toujours été payante. En 2015, Dentons devient le plus grand cabinet au monde en s'alliant avec Dacheng, le plus important cabinet chinois. Le pari était risqué, mais semblait gagnant. Août 2023, coup de théâtre : Dentons annonce la séparation de sa branche chinoise, Beijing Dacheng Law Offices. En cause ? Ni un choc de culture ni un manque de business, mais la géopolitique. Le gouvernement chinois impose désormais des restrictions de sécurité nationale que l'entité ne peut plus gérer. Plusieurs cabinets opèrent depuis un repli stratégique et préfèrent regarder en Asie du Sud-Est et en Inde. *Alea jacta est. DI* ■

Sortir . Nos molières viennent d'être attribués



La Blessure et la soif
Laurence Plazenet
Studio Marigny

Fanny Ardant, magistrale.



Royan, La Professeure de français
Marie Ndiaye
Théâtre de Paris

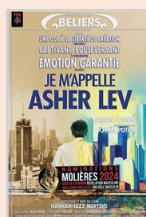
Royan, une prof. à l'histoire

compliquée face au suicide d'une élève et sa culpabilité. Et le plaisir de retrouver sur scène Nicole Garcia. Une salle sans doute trop grande pour ce monologue.



Freud et la femme de chambre
Leonardo de La Fuente
Théâtre Montparnasse

Rome, 1923, dans une chambre d'hôtel, Freud dort. Une femme de chambre entre et le réveille. Des quiproquos, des secrets, de l'émotion.



Je m'appelle Asher Lev
Aaron Posner
Théâtre des Béliers parisiens

Adaptation exceptionnelle du livre de Chaim Potok. S'affirmer comme un artiste de talent alors qu'on est issu d'une famille orthodoxe, pas simple. Superbe, avec des interprètes formidables.



Le Vertige
Hadrien Raccach
Théâtre de la Madeleine

Une histoire de famille.

Mais aussi, passez un bon moment avec *Courgette* au théâtre Tristan-Bernard, riez avec *Lady Agatha* à la Michodière, ou *C'est pas facile d'être heureux quand on va mal* au théâtre Lepic, ou encore *La Joconde parle enfin* au théâtre de l'Œuvre. Scrutez l'âme humaine : *Le Repas des fauves*, toujours à l'Hébertot.

Pour ceux qui ne craignent pas de faire la comparaison avec les films : *Le Cercle des poètes disparus* au Théâtre libre, *Un tramway nommé désir* aux Bouffes parisiens avec une Cristiana Reali au top.

Et ne ratez pas les prolongations ou des reprises comme, en septembre, au Studio Marigny, le primé et émouvant *4 211 km*. Allez voir également *Sophia Aram*, celle qui ose dire les choses, au Théâtre libre.