

Stratégie

Management

Marketing

Communication

Prospective

Dossier

LA RADIOGRAPHIE[®] 2016 DES CABINETS D'AVOCATS D'AFFAIRES EN FRANCE

Un dossier de Caura Barszcz

Un an est donc passé depuis la parution de notre dernier dossier. Un an, c'est un exercice. Un exercice pendant lequel il s'est passé beaucoup de choses. Beaucoup de choses dans le monde et donc dans le marché. La *Radiographie*[®] 2016, 24^e épisode consécutif de la série, fait le point, comme tous les ans, sur l'état du secteur à ce moment T. Cette étude, véritable outil de travail et de *benchmark*, loin d'être un classement, étudie les évolutions et les tendances. Elle donne des éléments de comparaison et de positionnement.

La *Radiographie*[®] est, depuis 24 ans, la seule étude de ce type réalisée par un support de presse indépendant, et qui n'est financé par aucune « contribution » de cabinet, par aucune publicité, par aucun « sponsor » d'aucune

sorte. Condition à nos yeux de son objectivité. Ce dossier demande un travail de 5 mois à notre équipe : entre l'envoi des questionnaires, les relances (les pires !) et la récolte des retours, les vérifications, le traitement des données et les analyses, puis ▶

Totaux enquête 2016

(à périmètre constant : 190 cabinets)

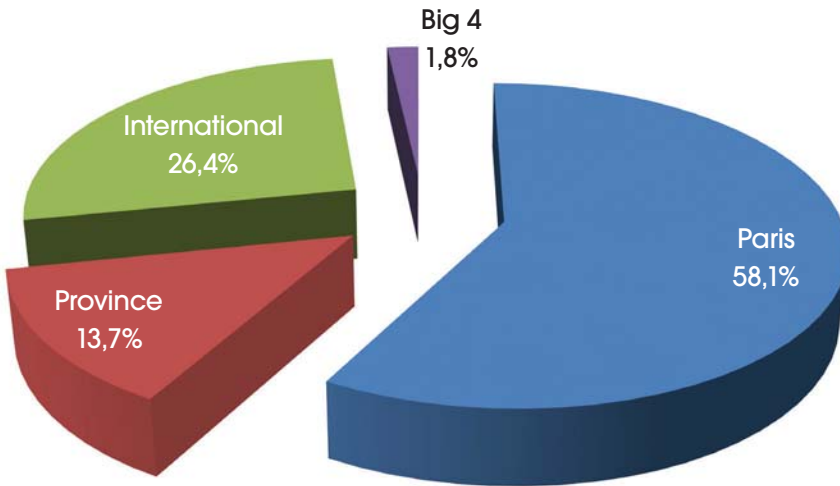
	Total 2015	Total 2014	Évolution 2015/2014
Productifs	12 538,11	12 109,28	3,54%
Associés EQ	2 891,9	2 806,41	3,05%
Associés NE	739,3	739,74	-0,06%
Associés	3631,2	3546,15	2,40%
Femmes Associées EQ	777,55	737,75	5,39%
Femmes Associées NE	265,3	275,35	-3,65%
Femme Associées	1 042,85	1 013,1	2,94%
Counsel	678,17	634,57	6,87%
Collaborateurs	8 906,91	8 563,13	4,01%
Admin.	5 397,29	5 869,68	-8,05%
Effectif total	16 826,4	17 978,96	-6,41%
CA en M€ (HT)	4 039,21091	3 809,59778	6,03%

L'exercice 2015 a confirmé la reprise annoncée en 2014. Productifs et CA sont en hausse.

Source : *Radiographie*[®] 2016 - *Juristes_associés*

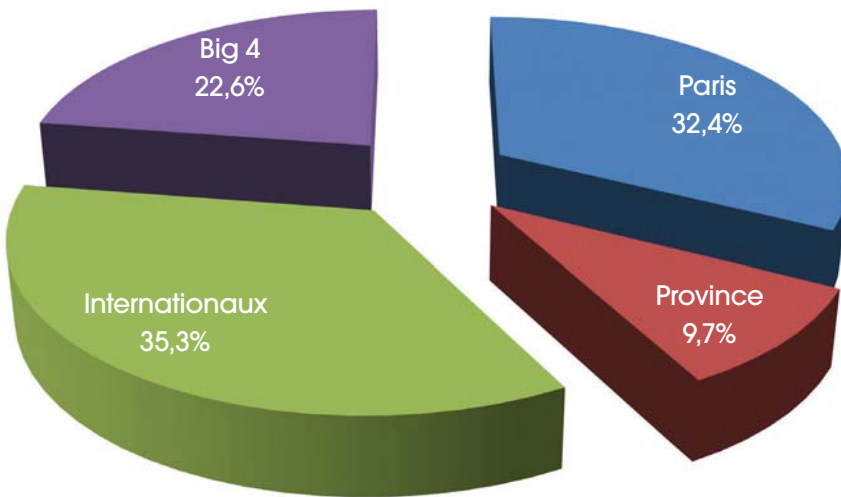
Répartition des cabinets en nombre

Le marché a vu la création de nombreuses nouvelles structures.



Source : Radiographie® 2016 - Juristes associés

Répartition des productifs

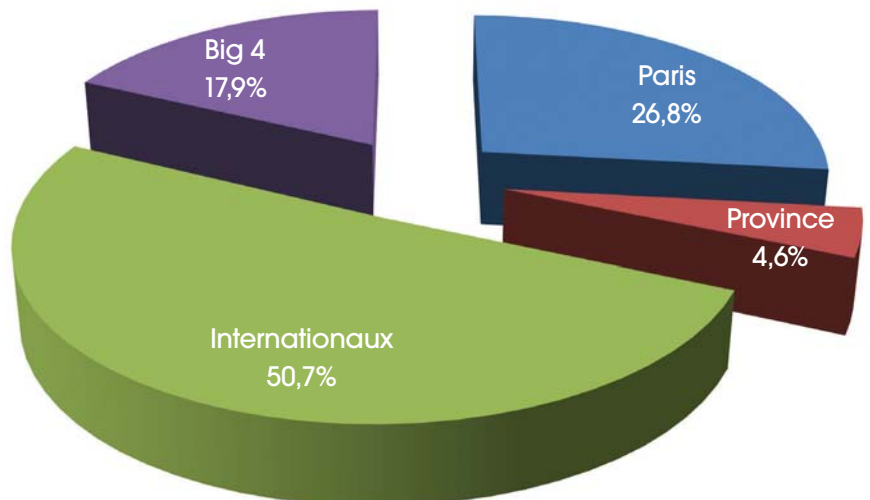


Le nombre de productifs est en augmentation d'un peu plus de 8,3 %.

Source : Radiographie® 2016 - Juristes associés

Répartition des CA

La répartition des parts de CA n'a quasiment pas bougé...
Les internationaux se partagent la moitié des résultats.



Source : Radiographie® 2016 - Juristes associés

► l'écriture, les relectures et enfin la parution. Tous les cabinets qui font le marché y figurent. Soit qu'ils aient retourné le questionnaire, soit que nous avons été à la recherche des informations.

Pour la première fois cette année, nous avons atteint le seuil des 250 réponses. Après retraitement de la base d'analyse, nous avons retenu 227 structures contre 194 l'an dernier. Ce qui illustre le fait que le marché a vu la création de nombreuses nouvelles structures, que d'autres ont atteint une taille signifiante, souvent par regroupement ou fusion avec des cabinets récents justement.

Des petites structures, car si notre base d'analyse a crû de

17 %, le nombre de productifs n'est en augmentation que d'un peu plus de 8,3 % et les CA n'ont quasiment pas bougé. Les petits sont trop récents ou trop peu significatifs en ce qui concerne les résultats financiers par rapport à l'ensemble.

Un ensemble qui, cette année, confirme que la reprise est bien là : + 3,63 % des effectifs (à périmètre constant) et près de 15 % de croissance des CA. Une reprise inégale, bien entendu, en fonction des groupes, mais présente quand même. L'accent est plus que jamais mis sur la rentabilité. Et en particulier celle par associé : + 3,34 % du CA/productif et + 7,64 % du CA/associé.

Nous avons choisi, pour ce numéro double

spécial rentrée, de vous donner un certain nombre d'informations, reflet des évolutions.

2015, la reprise se confirme

Cette année ne fait pas exception. Des évolutions, il y en a eu : créations, fusions, séparations, recrutements-débauchages et du « ménage », encore. Les cabinets sont toujours à la recherche du point d'équilibre « taille/poids », de la rentabilité suivant les nouveaux critères revus à la lumière de ce qu'a entraîné la crise et le « nouveau normal ».

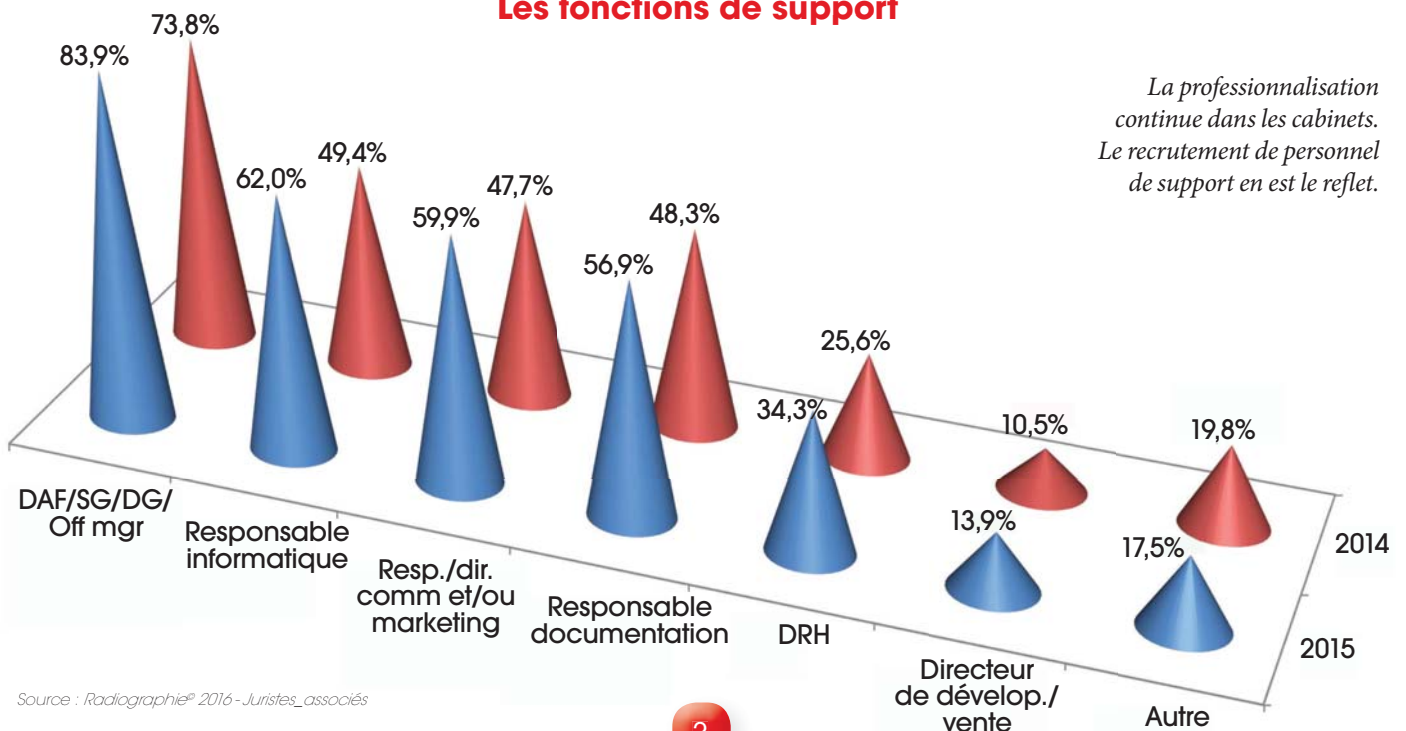
Cette nouvelle normalité, une danse menée par des clients toujours plus éduqués et donc toujours plus exigeants, trouble la

relation traditionnelle client/fournisseur. Et par son impact au quotidien sur les changements de la pyramide, du management, du marketing. Sans parler

Une reprise, inégale suivant les groupes, mais présente.

évidemment de l'impact des nouvelles technologies et des nouveaux entrants, de la globalisation, etc. À noter, la croissance des quatre cabinets dits « de Big », qui ont renouvelé leur stratégie en relançant leur présence dans le juridique et retournant pour la plupart dans le giron des grands frères ►

Les fonctions de support



La professionnalisation continue dans les cabinets. Le recrutement de personnel de support en est le reflet.

Les plus gros cabinets, ceux de plus de 100 productifs, se portent bien, mais les croissances sont moins fortes – normal, étant donné leur taille – : + 2,17 % des productifs ; + 3,72 % des CA et moins de 1 % du CA/productif.

▫ du chiffre (oublié Enron, on dirait !).

Taille moyenne et internationaux au top

La croissance, cet exercice en a connu, mais pas pour tous, pas partout. Une croissance inégale suivant les tranches, les familles de cabinets et les périodes de l'année. La taille du 100^e est stable : 31 productifs (27 en 2014).

Les internationaux ont une croissance de 5 % de leur base de productifs, de près de 4 % des associés et de 7,7 % des CA.

Le CA/associé est en forte croissance, près de 18,5 %. Celui par productif dépasse les 8 %.

Les plus gros cabinets, ceux de plus de 100 productifs, se portent bien, mais les croissances sont moins fortes – normal, étant donné leur taille – : + 2,17 % des productifs ; + 3,72 % des CA et moins de 1 % du CA/productif.

Les cabinets en région ont continué à mettre l'accent sur la recherche de chiffre d'affaires qui enregistre une hausse de 20 %. Mais la rentabilité par associé

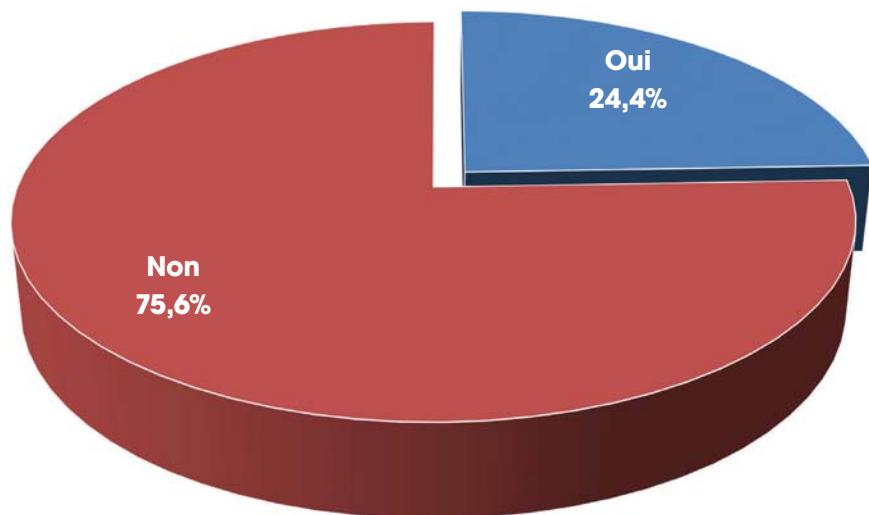
et par productif n'est pas au rendez-vous et enregistre même une légère baisse.

En revanche, les cabinets dans la tranche des 31 et 50 productifs s'en sortent le mieux : + 24,72 % du CA/productif ; + 24,37 % du CA/associé.

50 est bien un passage à une autre gamme et à d'autres enjeux.

Le dossier intégral sera disponible à la fin du mois (bon de commande en fin de numéro). ■

Le cabinet compte-t-il des profils autres que des avocats/juristes dans ses collaborateurs facturés aux clients ?

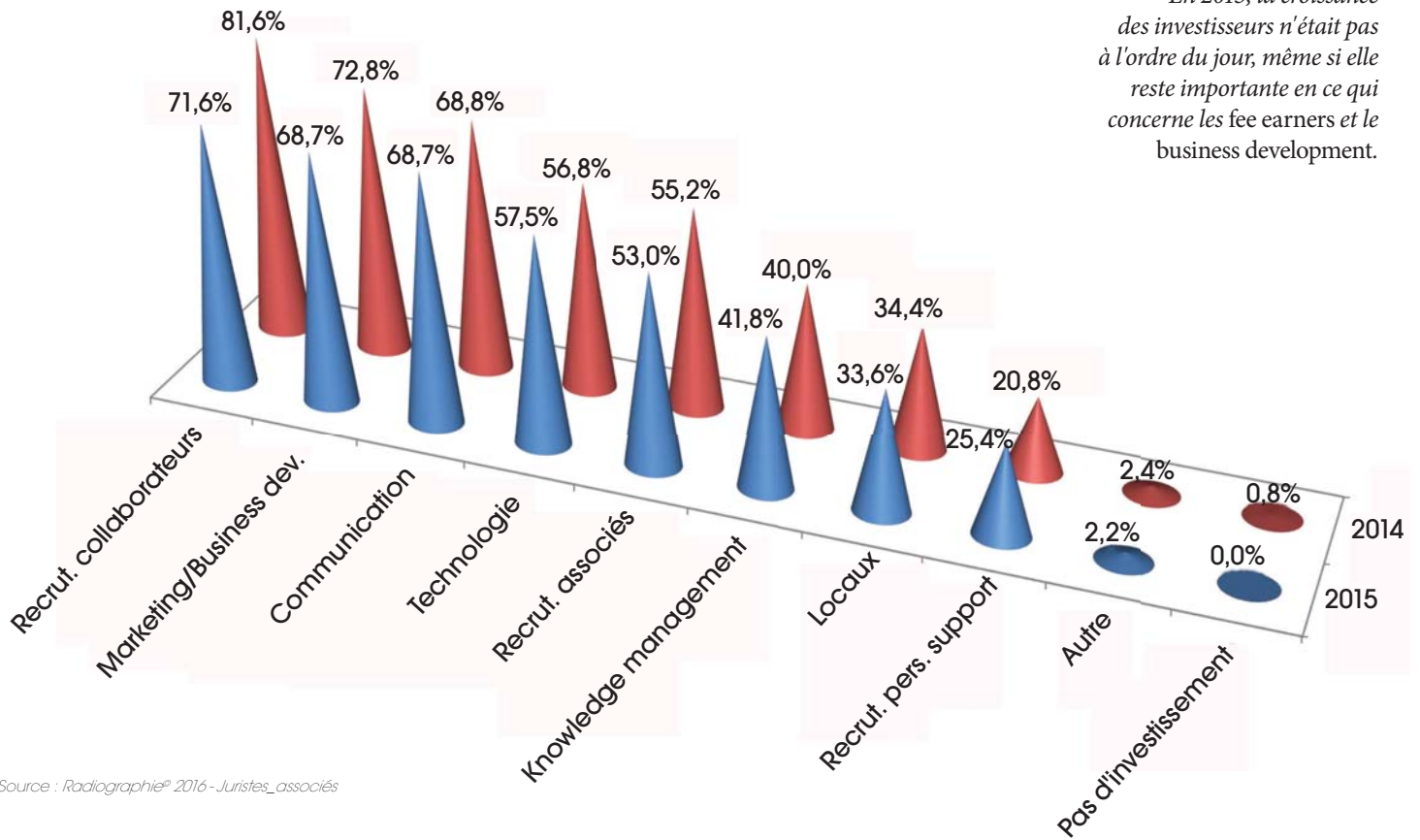


Évolution des modèles de recrutement ; pour la première fois, un quart des cabinets ont des fee earners non avocats.

Source : Radiographie® 2016 - Juristes associés

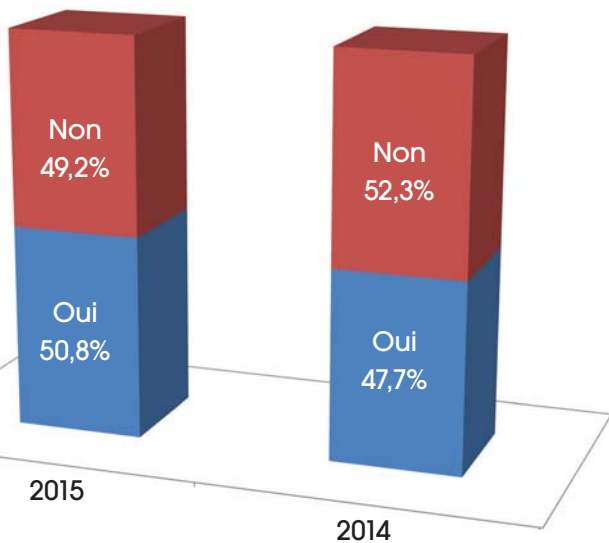
Les investissements

En 2015, la croissance des investisseurs n'était pas à l'ordre du jour, même si elle reste importante en ce qui concerne les fee earners et le business development.

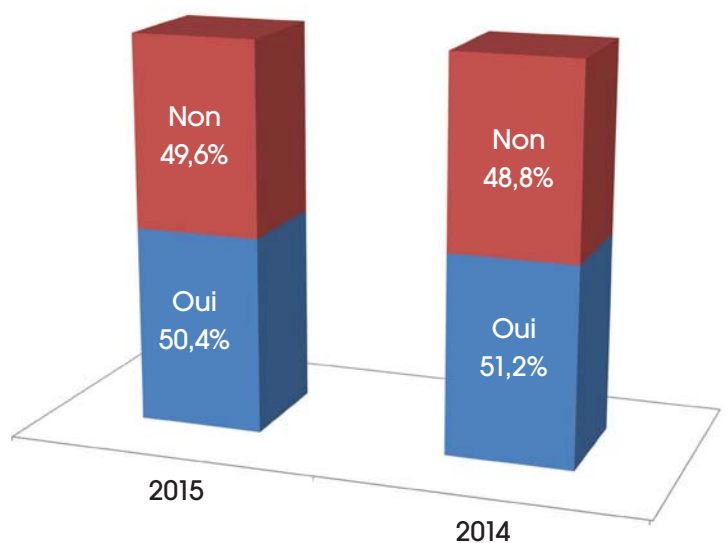


Source : Radiographie® 2016 - Juristes associés

Association latérale



Association par promotion interne



En matière de nouveaux associés, l'équilibre est maintenu entre croissance interne et externe.

Source : Radiographie® 2016 - Juristes associés

Les 100 premiers cabinets par la taille (nombre de productifs)

N°	Cabinet	Nb Prod 2015	Nb Prod 2014	Évolution 2015/2014	N°	Cabinet	Nb Prod 2015	Nb Prod 2014	Évolution 2015/2014
1	Fidal	1 519	1 525	-0,4%	52	Adamas Avocats Associés	63	61	3,3%
2	EY Société d'Avocats	637	576	10,6%	=	Bignon Lebray	63	63	0,0%
3	PWC Société d'Avocats	443	442	0,2%	54	Franklin	62,2	54,6	13,9%
4	CMS Bureau Francis Lefebvre	398	388	2,6%	55	Lamy Lexel Avocats Associés Lyon	62	56	10,7%
5	Gide	389	355	9,6%	56	Avoxa	60	49	22,4%
6	Taj	374	355	5,4%	=	Darrois Villey Maillot Brochier	60	55	9,1%
7	Capstan Avocats	193	191	1,0%	58	Hoche Société d'Avocats	57	52	9,6%
8	Clifford Chance Europe LLP	192	180	6,7%	=	Willkie Farr & Gallagher	57	56	1,8%
9	White & Case LLP	180	170	5,9%	60	Altana	56	61	-8,2%
10	Linklaters	179	176	1,7%	=	Reinhart Marville Torre	56	51	9,8%
11	Fromont Briens	168	163	3,1%	62	FTPA	55	51	7,8%
12	Racine	162	153	5,9%	=	Parthema Avocats	55		
13	DLA Piper	161	132	22,0%	=	Reed Smith	55	57	-3,5%
=	Hogan Lovells	161	145,82	10,4%	65	PDGB	53	50	6,0%
15	Baker & McKenzie SCP	151	170	-11,2%	66	Granrut Avocats	52,65	48,44	8,7%
16	Allen & Overy LLP	148	149	-0,7%	67	Alerion	52	51	2,0%
=	Bredin Prat	148	145	2,1%	=	Veil Jourde	52	48	8,3%
18	Cornet Vincent Segurel	136	110	23,6%	69	Fiducial Legal By Lamy	50	50	0,0%
19	Dentons	127	121	5,0%	=	Oratio Avocats	50	31	61,3%
20	DS Avocats	125	111	12,6%	=	STC Partners	50	50	0,0%
21	De Pardieu Brocas Maffei	124	113,2	9,5%	72	Skadden ARPS Slate Meagher & Flom	49	28	75,0%
22	Freshfields Bruckhaus Deringer	122	113	8,0%	=	Vaughan Avocats	49	48	2,1%
23	August & Debouzy Avocats	121	114	6,1%	74	YDES	48	40	20,0%
24	Fiducial Sofiral	120	121	-0,8%	75	Paul Hastings (Europe) LLP	42	38	10,5%
=	Herbert Smith Freehills LLP	120	110,17	8,9%	76	BCTG Avocats	41	43	-4,7%
26	Jones Day	119	117	1,7%	77	Aklea	40	37	8,1%
27	Cleary Gottlieb Steen & Hamilton	110	87	26,4%	=	Latournerie Wolfrom & Associés	40	42	-4,8%
28	Jeanetet	109	111	-1,8%	=	McDermott Will & Emery	40	30	33,3%
29	Barthélémy Avocats	107	104	2,9%	80	Deprez Guignot & Associés	39	40	-2,5%
30	Arsène Taxand	103	79,9	28,9%	=	Lacourte Raquin Tatar	39		
31	CMS Bureau Francis Lefebvre Lyon	94	91	3,3%	=	Lexcap	39	41	-4,9%
32	Bird & Bird	93	87	6,9%	83	Adekwa Avocats	38	39	-2,6%
33	Norton Rose Fulbright	91	100	-9,0%	=	Cabinet Ratheaux	38		
=	Orrick Rambaud Martel	91	86	5,8%	=	KGA Avocats	38	37	2,7%
35	De Gaulle Fleurance & Associés	90	96	-6,3%	=	Squire Patton Boggs	38	33	15,2%
=	Shearman & Sterling LLP	90	86	4,7%	87	Ayachesalama	37	35	5,7%
37	Lefèvre Pelletier & Associés	87,57	93	-5,8%	=	Kramer Levin Naffalis & Frankel	37	41	-9,8%
38	Delsol Avocats	86	83	3,6%	89	Gowling Wlg	36	41	-12,2%
39	Latham & Watkins	82	83	-1,2%	90	Fieldfisher	35	32	9,4%
40	Dechert LLP	79	68	16,2%	91	LMBE	34	27	25,9%
=	UGGC Avocats	79	76	3,9%	=	Watson Farley and Williams	34	35	-2,9%
42	Simmons & Simmons LLP	76	73	4,1%	93	Ginestie Magellan Paley-Vincent	33	35	-5,7%
43	Weil, Gotshal & Manges	73	68	7,4%	=	Joffe & Associés	33	36	-8,3%
44	Mayer Brown	70	59	18,6%	=	Vogel & Vogel	33	36	-8,3%
=	Simon Associés	70	46	52,2%	96	CGR Légal	32	31	3,2%
46	Flichy Grange Avocats	69	66	4,5%	=	Holman Fenwick Willan	32	31	3,2%
47	Ashurst LLP	67	71	-5,6%	=	Nomos	32	31	3,2%
=	Carbonnier, Lamaze, Rasle & Associés	67	66	1,5%	99	ACG & Associés	31		
49	Taylor Wessing	66	59	11,9%	=	Archers	31	35	-11,4%
50	Eversheds	64,5	58	11,2%	=	Bersay & Associés	31		
51	King & Wood Mallesons	64	62	3,2%	=	Vivien & Associés	31	31	0,0%

Les 50 premiers cabinets par le chiffre d'affaires (en M€)

N°	Cabinet	CA 2015 M€	CA 2014 M€	Évolution CA	N°	Cabinet	CA 2015 M€	CA 2014 M€	Évolution CA
1	Fidal	346,100	347,500	-0,40%	26	August & Debouzy Avocats	49,200	45,138	9,00%
2	CMS Bureau Francis Lefebvre	171,600	165,628	3,61%	27	Mayer Brown	48,600	38,500	26,23%
3	EY Société d'Avocats	153,156	139,359	9,90%	28	Racine	46,400	37,971	22,20%
4	Gide	143,500	137,000	4,74%	29	Fromont Briens	46,380	41,367	12,12%
5	White & Case LLP	137,947	131,930	4,56%	30	Norton Rose Fulbright	45,085	39,079	15,37%
6	PWC Société d'Avocats	130,000	117,000	11,11%	31	Jeantet	43,870	39,089	12,23%
7	Clifford Chance Europe LLP	116,700	107,400	8,66%	32	Willkie Farr & Gallagher	41,000	41,000	0,00%
8	Linklaters	110,200	104,400	5,56%	33	Ashurst LLP	36,600		
9	Taj	97,700	92,000	6,20%	34	De Gaulle Fleurance & Associés	36,400	35,600	2,25%
10	Allen & Overy LLP	92,000	78,632	17,00%	35	Lefèvre Pelletier & Associés	34,700	28,678	21,00%
11	Bredin Prat*	88,200	84,000	5,00%	36	King & Wood Mallesons	33,000	30,000	10,00%
12	Freshfields Bruckhaus Deringer	88,000	91,000	-3,30%	37	Arsène Taxand	32,902	29,251	12,48%
13	Jones Day	83,520	75,920	10,01%	38	Skadden ARPS Slate Meagher & Flom	30,000	30,000	DVC
14	Shearman & Sterling LLP	80,360	80,360	DVC	39	Simmons & Simmons LLP	29,435	29,392	0,14%
15	Hogan Lovells	77,700	65,400	18,81%	40	UGGC Avocats	29,300	25,300	15,81%
16	Latham & Watkins	76,000	76,000	DVC	41	Bird & Bird	29,200	28,900	1,04%
17	Baker & McKenzie SCP	74,486	79,759	-6,61%	42	Paul Hastings (Europe) LLP	28,400	26,800	5,97%
18	DLA Piper	72,512	57,869	25,30%	43	Carbonnier, Lamaze, Rasle & Associés	28,000	28,000	0,00%
19	De Pardieu Brocas Maffei	62,916	54,250	15,97%	=	DS Avocats	28,000	26,119	7,20%
20	Darros Villey Maillot Brochier	56,000	54,500	2,75%	45	McDermott Will & Emery	27,278	21,755	25,39%
=	Dentons	56,000	53,846	4,00%	46	Barthélémy Avocats	26,200	26,200	DVC
22	Capstan Avocats	53,500	54,000	-0,93%	47	Franklin	25,500	22,500	13,33%
23	Dechert LLP	51,900	40,800	27,21%	48	Delsol Avocats	25,400	24,700	2,83%
24	Orrick Rambaud Martel	51,730	53,885	-4,00%	49	Cornet Vincent Segurel	23,900	22,341	6,98%
25	Herbert Smith Freehills LLP	51,480	42,920	19,94%	50	Eversheds	22,114	20,745	6,60%

DVC = dernière valeur connue *Calcul rédaction

Source : Radiographie® 2016 - Juristes_associes

Les 30 cabinets qui ont l'ensemble des indicateurs en hausse

N°	Cabinet	Évolution Prod.	Évolution CA	Croissance CA/Prod.	Croissance CA/Ass.	N°	Cabinet	Évolution Prod.	Évolution CA	Croissance CA/Prod.	Croissance CA/Ass.
1	Osborne Clarke	57,1%	77,8%	13,2%	48,2%	16	Fromont Briens	3,1%	12,1%	8,8%	9,4%
2	Dechert LLP	16,2%	27,2%	9,5%	54,5%	17	King & Wood Mallesons	3,2%	10,0%	6,6%	10,0%
3	Mayer Brown	18,6%	26,2%	6,4%	11,1%	18	CGR Legal	3,2%	7,4%	4,0%	20,8%
4	Herbert Smith Freehills LLP	8,9%	19,9%	10,1%	16,6%	19	KGA Avocats	2,7%	9,9%	7,0%	9,9%
5	Racine	5,9%	22,2%	15,4%	13,9%	20	Nomos	3,2%	5,3%	2,0%	31,7%
6	Holman Fenwick Willan	3,2%	17,8%	14,1%	29,6%	21	Clifford Chance Europe LLP	6,7%	8,7%	1,9%	8,7%
7	Hogan Lovells	10,4%	18,8%	7,6%	16,0%	22	Granrut Avocats	8,7%	10,5%	1,7%	3,9%
8	De Pardieu Brocas Maffei	9,5%	16,0%	5,9%	20,8%	23	Coblence & Associés	3,6%	6,7%	3,0%	6,7%
9	GT Société d'Avocats	4,2%	18,0%	13,3%	18,0%	24	Bredin Prat	2,1%	5,0%	2,9%	7,5%
10	DLA Piper	22,0%	25,3%	2,7%	10,4%	25	August & Debouzy Avocats	6,1%	9,0%	2,7%	1,5%
11	FTPA	7,8%	15,7%	7,3%	15,7%	26	Taj	5,4%	6,2%	0,8%	6,2%
12	PDGB	6,0%	21,0%	14,2%	2,9%	27	PWC Société d'Avocats	0,2%	11,1%	10,9%	3,9%
13	UGGC Avocats	3,9%	15,8%	11,4%	6,2%	28	Linklaters	1,7%	5,6%	3,8%	2,3%
14	Reinhart Marville Torre	9,8%	13,6%	3,5%	7,3%	29	CMS Bureau Francis Lefebvre	2,6%	3,6%	1,0%	5,7%
15	CMS Bureau Francis Lefebvre Lyon	3,3%	11,3%	7,8%	11,3%	30	Redlink	4,0%	4,3%	0,3%	4,3%

Source : Radiographie® 2016 - Juristes_associes