

AVOCATS D'AFFAIRES

Le « lock step », un modèle de rémunération à double tranchant

Les firmes procèdent à un assouplissement de leur système de répartition des bénéfices entre associés pour mieux le maîtriser.

par SORAYA HAQUANI

Vive concurrence, environnement riche en fusions-acquisitions, multiplication des opérations de capital investissement... Dans un tel contexte, la question du mode de répartition des revenus dans une association d'avocats se pose plus que jamais. Car le dynamisme actuel, avec certaines activités nettement plus rémunératrices que d'autres, pourrait remettre en cause le très répandu modèle du « lock step ».

Venu d'outre-Manche, ce système fonde en effet la rémunération des associés principalement sur leur ancienneté, sans prendre en compte la contribution de chaque collaborateur. Concrètement, l'associé gravite une « échelle d'ancienneté », avec l'octroi de points chaque année. Teinté d'une philosophie quasi communiste et simple à mettre en pratique, le lock step a d'abord été adopté par les cabinets d'origine britannique. Mais certains grands cabinets français et quelques firmes américaines l'utilisent aussi. Avec une contrainte identi-

que pour tous : comment gérer les « contre-performances » et les « surperformances » de certains associés ?

Davantage de souplesse

Afin de répondre à cette problématique, nombre de structures ont introduit des aménagements dans leur dispositif pour le rendre plus souple. C'est le cas du cabinet d'avocats d'affaires Salans, d'origine franco-américaine, qui compte 160 avocats à Paris, dont 46 associés. « Depuis quelques années, nous avons davantage encadré notre système de lock step », raconte Benoît Giroux, *managing partner* chez Salans à Paris. « A l'origine, la totalité des profits était redistribuée. Mais, depuis cinq ans, 95 % des bénéfices ont été répartis selon les points des associés, le reste étant partagé parmi les plus performants. Et cette année, 85 % des revenus du cabinet seront divisés entre les associés », explique-t-il. Au-delà de la volonté de souplesse, l'intensité de la concurrence chez les avocats d'affaires a aussi motivé ces changements. « La forte pression à la hausse sur la rémunération des avocats et le contexte concurrentiel jouent en matière de répartition des bénéfices entre associés », confirme Benoît Giroux. Ces mêmes raisons ont poussé le cabinet britannique Lovells à faire évoluer son système de rémunération. « Un aménagement a été voté en 2005 : désormais, le board peut, après des négociations avec un associé, geler sa progression dans l'échelle du lock step ou y modifier sa position », indique ainsi Robert Follie, associé gérant au sein du bureau de Paris où exercent 85 avocats et 20 associés.

Chez Gide Loyrette Nouel, plus grand cabinet français avec 350 avocats et 96 associés à Paris, le choix s'est aussi porté sur le lock step. « L'ambition de Pierre Gide était de créer un cabinet d'avocats structuré à l'instar de ses homologues britanniques et améri-

cains, qui fonctionnaient pour la plupart avec ce système », explique Gérard Tavernier, *senior partner* chez Gide. Le modèle de rémunération des associés au sein de la firme française est, lui aussi, caractérisé par une certaine flexibilité. « Il est possible de négocier, dans le cadre du lock step, une situation intermédiaire pendant une période déterminée ou à partir d'un certain âge, avec une réduction de la quote-part du résultat », affirme Gérard Tavernier.

Des « puristes » convaincus

Toutefois, le lock step a aussi ses puristes. Au sein du cabinet britannique Linklaters (150 avocats, dont 30 associés à Paris), Alain Garnier, avocat associé, déclare qu'« il n'est pas envisagé de modifier le système de lock step pur de la firme, basé sur le seul critère de l'ancienneté (mais plafonné), car les associés y sont très attachés ». Certains ajustements peuvent néanmoins être apportés en cas de trop grands écarts pour « prendre en compte des niveaux de rentabilité différents suivant les pays ou limiter la croissance de telle pratique », précise-t-il.

Selon Olivier Chaduteau, associé fondateur du cabinet de conseil Day One dédié aux avocats, « un système transparent d'évaluation à tous les niveaux est aussi nécessaire dans le cadre d'un lock step, mais peu de cabinets l'ont véritablement formalisé ». La raison de cette réticence tient sans doute au fait que la mise en place de procédures d'évaluation risquerait de porter atteinte à l'un des grands points positifs du lock step : la cohésion entre associés.

En effet, comme le mode de rémunération ne tient pas compte de la contribution de chaque associé, il favorise le partage des dossiers entre avocats. « Ce système traite à égalité l'ensemble des associés. Par conséquent, l'intérêt du cabinet devient aussi le leur car si un

De quoi s'agit-il ?

Son origine

Ce système de répartition des bénéfices entre associés vient des cabinets d'avocats britanniques.

Son fonctionnement

Les revenus sont partagés entre tous les associés selon le critère de l'ancienneté, qui prime ainsi sur la contribution de chaque associé. Ce modèle s'oppose notamment au système américain du « eat what you kill » basé sur la rentabilité des avocats.

associé fait venir dix clients en son nom, cela profitera à toute l'association », relève Najib Gharbi, avocat au Barreau de Paris, au sein du cabinet Bakhti. « Le lock step permet de développer un jeu collectif que les autres systèmes de répartition des bénéfices ne permettent pas », ajoute pour sa part Gérard Tavernier de Gide Loyrette Nouel.

Un outil de prévention d'éventuels conflits

Par ailleurs, la cohésion entre associés tient aussi au fait que cet outil permet de prémunir une association d'avocats contre d'éventuels conflits. « Nombre de cabinets - dont certains très prometteurs - ont éclaté sur des questions de partage de résultats entre les associés », fait remarquer Gérard Tavernier. Des questions qui ne se posent pas dans un lock step puisque les bénéfices sont divisés à parts égales entre associés. « C'est une formule qui évite la "décohésion" au sein d'une association », admet Benoît Giroux. Autre point fort de ce système, selon ses défenseurs : il rassure le client. Car comme les associés ne sont pas rivaux sur les dossiers, ils ne rechignent pas à faire intervenir le



Benoît Giroux,
managing
partner au sein
du cabinet Salans

« Cette répartition des revenus permet d'éviter la "décohésion" entre associés »

spécialiste sur le cas en question. « C'est un mode opératoire qui garantit au client que son dossier sera traité par l'associé le plus compétent dans le secteur donné », estime Robert Follie. Un avis que partage aussi Alain Garnier de Linklaters : « Ce système donne l'assurance aux clients que leur contact principal pourra en toute transparence, et sans effet sur sa propre rémunération, référer tout ou partie du dossier à la personne la plus compétente ou la plus disponible. »

Enfin, dernier atout de ce modèle, il permet d'assurer la relève générationnelle au sein d'un cabinet. « Le lock

step constitue l'assurance pour les jeunes associés de pouvoir mettre un pied sur l'échelle s'ils sont performants », fait remarquer Robert Follie.

Vers des systèmes de rémunération « mixtes »

Outil de cohésion, de prévention des conflits entre associés et de pérennité pour un cabinet d'avocats, le lock step comporte toutefois aussi des limites. Selon Caroline Neveux, associée-fondatrice du cabinet de conseil Jurimanagement, le fait de « ne pas tenir compte des systèmes de rendement constitue une vraie difficulté. C'est la raison pour laquelle on assiste à une tendance de combinaisons avec des systèmes basés sur la rentabilité ».

Mais pour Olivier Chaduteau, du cabinet de conseil Day One, les faiblesses du lock step tiennent surtout à la nature même de l'activité d'avocat. « Il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit d'une profession libérale, où la relation intuitu personae joue un rôle fondamental. Cette relation privilégiée entre un associé et son client peut constituer une limite aux avantages de ce système », juge-t-il. ■

A V I S D ' E X P E R T

« Un système aux limites bien identifiées »



Caroline Neveux,
associée-fondatrice
du cabinet
de conseil
Jurimanagement

Quels sont les avantages de ce mode de rémunération ?

Le lock-step seniority est un système de rémunération basé sur l'ancienneté qui permet d'assurer les associés d'un certain niveau de revenu, qui croît chaque année de façon établie. On dit souvent d'un cabinet d'avocats qu'il s'agit d'un système où « des associés rivaux sont condamnés à vivre ensemble ». Le lock step

présente intellectuellement l'avantage de se protéger des rivalités internes et d'axer la valeur de la firme sur la solidarité et le sentiment d'appartenance. Quant à la structure d'exercice, l'association est la forme qui prend le moins en compte la problématique de la patrimonialité du cabinet, de sa protection, de sa

transmission et de la valeur du fonds de clientèle. Ce système veut offrir la possibilité de transmettre très progressivement le savoir, la clientèle et plus généralement tout ce qui constitue la valeur et le « goodwill » du cabinet sans que prévalent les problèmes de rémunération qui peuvent perturber la vie courante jusqu'aux ruptures.

Est-ce un outil idéal ?

Je ne pense pas qu'il y ait de forme de rémunération idéale en soi dans un cabinet d'avocats. Notre expérience sur ce plan nous permet de constater que tout système de répartition du résultat doit être revu et analysé à périodicité constante pour tenir compte des aléas et des « effets pervers ». Toutefois, le lock step a des limites clairement identifiées. La première est l'arrivée du modèle entrepreneurial au sein des cabinets et la nécessaire implication des associés dans le

développement de la productivité. Ce point sera d'autant plus important que le marché sera concurrentiel. La seconde réside dans la taille de la structure. Il faut savoir qu'aux Etats-Unis, pays dans lequel ce système est répandu, la taille moyenne d'une firme est de 100 avocats. Nous sommes loin du modèle français. Ce modèle trouve davantage de sens dans des cabinets étoffés. Enfin, le lock step pur est un extrême. Il convient de le combiner à d'autres critères.

Pourquoi est-il si peu répandu au sein des cabinets d'avocats d'affaires français ?

Il y a deux façons de répondre à cette question : nos avocats français auraient-ils compris depuis longtemps qu'il valait mieux mâtiner plusieurs systèmes ? Ou alors sont-ils encore trop éloignés de logiques pérennes collégiales et polycentrées ?