

Temps de lecture : 3' 30''

BEUCOUP DE CABINETS D'AVOCATS, EXPERTS-COMPTABLES, CONSEILS, SONT AMENÉS À TRAVAILLER ET À COMMUNIQUER SUR DES FUSIONS-ACQUISITIONS. MAIS QU'EN EST-IL LORSQUE CE SONT EUX QUI FUSIONNENT ? ENQUÊTE SUR LES BONNES ET MAUVAISES PRATIQUES.

Par Anne-Laure JOUBAIRE

Hogan&Hartsons avec Lovells en 2009, Herbert Smith avec Freehills en 2012, Dentons avec Dacheng en 2015, autant de méga-unions qui témoignent d'une tendance à la fusion qui ne faiblit pas. Bien que l'attention soit tournée vers ces opérations, ce type de mariage n'est pas l'apanage des gros cabinets d'avocats et les petites structures du droit et du chiffre l'utilisent aussi.

Ces opérations sont souvent motivées par les mêmes raisons : pour les grandes structures, elles sont une occasion d'**étendre ses marchés à l'international**. En fusionnant avec un cabinet qui se spécialise dans une zone géographique, on offre en effet aux clients une offre pleinement globale. C'est notamment utile pour les pays où l'implantation est complexe, voire interdite : dans ce cas, l'utilisation du Swiss Verein, qui permet de garder son indépendance tout en ayant une offre commune, peut se révéler judicieuse.

Pour d'autres cabinets, l'idée sous-jacente derrière une fusion est d'acquérir une **stature nationale** en s'agrandissant et en regroupant des cabinets à domination régionale. Le cabinet d'expertise comptable RSM s'est ainsi constitué suite au rapprochement de 5 cabinets régionaux.

Nombre de structures ont également pour objectif l'**extension de leur portefeuille de compétences** ce qui peut passer par l'acquisition d'une pratique de niche ou bien par une fusion avec une entité aux spécialités complémentaires. Par ce biais, les cabinets peuvent répondre à la demande croissante de leurs clients de bénéficier d'une offre intégrée.

Enfin, cela peut être pour certains cabinets l'occasion de survivre à une crise financière en opérant des économies d'échelle substantielles et en attirant de nouveaux clients.

Opération bénéfique à bien des égards, une fusion peut tout aussi bien provoquer des dommages considérables si elle est mal conduite. Afin de mettre toutes les chances de votre côté, nous avons recensé pour vous les meilleures stratégies à adopter.

LES CONSEILS D'ELIOTT & MARKUS

Avant de débiter quoi que ce soit, il convient d'être **au clair sur vos objectifs**, votre clientèle cible ainsi que sur votre stratégie de croissance. Affiner ceci avec vos associés, vos collaborateurs et même certains de vos fidèles clients lors de groupes de travail préliminaires peut être une bonne manière de mesurer la réception de cette idée et de peser les pour et les contre. Etre conscient des désagréments qui adviendront (départs d'associés, frictions entre équipes, perte de temps) vous permettra d'en circonscrire l'ampleur.

Une fois cette étape passée, il vous faudra **identifier le ou les cabinets avec qui fusionner**. Un premier benchmark mené par un conseiller externe pourra vous permettre d'y voir plus clair. Dans un contexte très concurrentiel, se reposer sur ce même conseil pour approcher les cabinets sélectionnés de manière confidentielle est l'option la plus prudente. Ce conseil peut par la suite être mener les *due diligences appropriées*, notamment en ce qui concerne les conflits d'intérêts potentiels.

Une fois le principe de la fusion acté, viennent les négociations. Au-delà des considérations financières sur la valeur de chacun, il est très important de **s'assurer de la compatibilité des cultures**, notamment lors de fusions internationales, en formant par exemple des groupes de travail mixtes composés de membres des différentes structures. Ceux-ci peuvent avoir pour tâches de comparer leurs valeurs, honoraires, modes opératoires, politiques d'association et de recrutement ou encore leurs approches des clients. Un conseil externe peut ensuite être chargé de synthétiser les propositions en une approche qui convienne à toutes les parties, notamment sur la partie logistique.

La signature de l'accord ne signifie pas la fin du processus loin de là. Bien des fusions ont en effet échoué après quelques mois, faute d'acclimatation des nouvelles équipes. Afin d'éviter ces désagréments, il est crucial de mener une **campagne d'accueil et de**

communication interne. Cela peut passer par une semaine d'intégration pour les nouveaux arrivants, l'édition d'un manuel présentant le nouvel organigramme et les structures de gouvernance ou encore des séances de formation aux modes opératoires choisis.

Fusionner implique aussi un **changement d'identité visuelle**. Si le site, le logo, la charte graphique, la présentation institutionnelle peuvent être revisités par des professionnels, il est préférable que le nom soit choisi par tous les salariés, par le biais d'un vote électronique par exemple. Ce n'est qu'une fois ces modifications effectuées que vous pourrez véritablement lancer une campagne de **communication en externe** sous forme de newsletter ainsi que de parutions dans la presse spécialisée. Vous pourrez ainsi rassurer vos clients en leur montrant toute la valeur ajoutée de votre rapprochement, ainsi qu'en leur fournissant des informations pratiques sur les structures de gouvernance et la localisation des équipes.

Ces deux campagnes doivent se doubler d'une **évaluation continue** du déroulement de la fusion. Certaines structures envoient pour cela régulièrement un questionnaire anonymisé aux équipes, une newsletter interne, organisent des réunions de bilan et analysent des indicateurs d'absentéisme ou de conflits.

Une fusion réussie fera plus pour votre réputation que n'importe quelle campagne de communication : elle démontrera à vos clients que vous êtes capables de mener à bien des opérations décisives.

POUR ALLER PLUS LOIN

[Gérer le rapprochement de cabinets d'expertise-comptable : conduite du changement et mise en place de la nouvelle organisation](#),
Géraldine Barba, 2007

[Quelles sont les opportunités et comment gérer une fusion entre cabinets d'avocats ?](#)

[The seven deadly sins of law firms merger](#)