

DLA | CONCEPTS RÉNOVÉS

Le marché du droit fait place à de nouveaux challengers

Jadis, le marché du droit évoluait dans un environnement qui respirait la stabilité, voire le conservatisme.

Depuis cinq ans, les mouvements et les rebondissements ont fait du paysage juridique belge un lieu d'incertitude.

DES CABINETS D'AVOCATS disparaissent, régressent, progressent, voire se créent. En Belgique, on pourrait dire que DLA appartient à cette dernière catégorie de nouveaux venus qui connaissent une croissance organique. Les détracteurs des structures à croissance forte soulignent que celles-ci sont parfois chétives et pointent du doigt les difficultés rencontrées aujourd'hui par les cabinets qui œuvraient dans le giron des grandes firmes d'audit. A contrario des structures «portées» par la relation d'exclusivité avec un cabinet d'audit, la croissance de DLA provient davantage d'un développement interne lié à une politique stricte d'association et de fusion dans plusieurs pays. Nous passons aujourd'hui en revue ce cabinet qui est en train de se positionner comme un des leaders sur le marché belge, à l'instar de ce que fut Stibbe à la fin des années 90.

Présence internationale et nationale
DLA est un cabinet d'origine britannique de type «full service»

fondé en 1996. En 1997, son revenu était de 150 millions d'euros pour passer à 351 millions d'euros en 2003 (une croissance de 15% par rapport à 2002). Le cabinet compte 2.200 avocats dont quelques 370 associés. En Belgique, DLA résulte du regroupement en juin 2002 des avocats de Caestecker & Partners avec les avocats du bureau belge de DLA. En outre, une équipe de 9 avocats de Stibbe a rejoint le cabinet en décembre 2002, parmi lesquels le curateur Christian Van Buggenhout (voir l'interview ci-dessous). DLA Caestecker compte 95 avocats dont 18 associés, présents sur les bureaux de Bruxelles et d'Anvers.

Génération post-MDP

Le cabinet Caestecker était le bras juridique belge de feu Andersen, l'ex «big five» qui a éclaté suite aux déboires américains d'Enron. La crise a forcé le cabinet à s'inscrire dans une stratégie d'indépendance. Après les doutes et les interrogations nées des pratiques multidisciplinaires (MDP) qui favorisaient la collaboration rapprochée entre représentants de diverses professions, DLA Caestecker a opté pour une position transparente vis-à-vis de sa clientèle. Le cabinet a donc pu tirer plus rapidement les conclusions de la multidisciplinarité, un concept qui est en train d'évoluer vers une notion plus sophistiquée et moins intégrée dénommée aujourd'hui «multicompetency» (MCP).



LAURENT MARLIÈRE

Professeur à l'EFPP Paris
Rédacteur en chef
du Journal du Juriste

L'année passée, le nombre d'avocats n'a pas diminué et le cabinet a réalisé un chiffre d'affaires de 13,5 millions EUR. Ce montant apparaît encore humble par rapport aux ratios que l'on trouve dans d'autres cabinets de tailles similaires ou plus petits. Il n'est toutefois pas représentatif dès lors qu'il ne correspond pas à une année entière qu'une équipe au complet aurait réalisée. Le chiffre d'affaires relativement moyen s'explique aussi par une approche commerciale liée à des tarifs en dessous de

l'année écoulée en dépit du fait que le marché est secoué.

Opportunités et défis

Le marché des ressources humaines juridiques est devenu particulièrement fluide. Il est donc possible pour les cabinets qui sont en phase d'investissement d'accueillir des personnalités de valeur et DLA s'inscrit dans cette démarche. Le cabinet désire pré-

francophone mais se soigne. On ne soulignera jamais assez l'importance pour une telle structure d'avoir un leadership de qualité. Steven De Keyser s'est imposé naturellement à la tête du cabinet belge. Il est sans doute l'une des personnalités les plus représentatives de cette nouvelle génération de managing partner qui ont transformé le paysage juridique de ce pays. Le cabinet a atteint une taille et une diversité «full-service» qui vont désormais lui permettre d'accéder à des opérations de grande envergure. Dans les mois à venir, l'on verra davantage ce cabinet se profiler comme challenger direct des Linklaters, Allen & Overy, Stibbe ou Bogaert & Vandemeulebroeke. Avec l'accès au réseau international, le cabinet s'ouvre des horizons assez vastes en Europe et en Asie. Signalons néanmoins sa faiblesse relative sur le marché français et une politique de «best friends» aux Etats-Unis.

Modification profonde du marché

Si DLA constitue un exemple concret des changements de fond qui s'opèrent sur le marché belge, il importe de comprendre ce changement n'est pas un épiphénomène mais qu'il se nourrit de la professionnalisation des attentes et besoins des consommateurs juridiques. Le choix de travailler avec l'un ou l'autre avocat ne se base plus exclusivement sur des connaissances ou des relations personnelles, mais de plus en plus sur

«Tout reste à inventer et les cabinets d'avocats en panne d'innovation pourraient bien vite l'apprendre à leurs dépens!»

ceux des principaux cabinets d'affaires. Une stratégie marketing de challenger sur le marché et une économie favorisant des budgets restreints chez les clients favorisent cette réflexion «sur les prix». Notons que le taux d'occupation des avocats a augmenté durant

ter une attention soutenue aux entreprises et aux pouvoirs publics en dehors de la capitale. Ceci s'est traduit par la décision d'élargir le bureau d'Anvers et par le transfert dans la métropole d'un des principaux associés, Dirk Caestecker. Le cabinet reste encore faible dans la partie

l'analyse de leur ajoutés à un binet ou un Si le droit p «one man s faire s pre teams»! L'internati proche de anglo-saxx quence qu nets belges res d'outre limiter leur problèmes haitent tra La décisior prise à Bru. le manq gestion et t marché lo dans certal tures. Elle perr d'autres st Des parts d Les cabinet vront déci ternational, à c quent de n res profes ment attra nes avocat aider leur marches fr La profess opportuni cabinet s flexions, c nements, Tout reste nets en pa l'apprend sieurs pi sont déjà dans un u venu impu l'IN/avocat

La vague des faillites n'est pas terminée

RENCONTRE

Les deux avocats associés chez DLA nous expliquent leur vision du marché juridique belge.

L'ÉCHO Va-t-on vers un retour des grandes transactions? La vague des faillites est-elle terminée?
STEVEN DE KEYSER ET CHRISTIAN VAN BUGGENHOUT Les grandes transactions ne sont pas pour demain mais il faut encore s'attendre à quelques manœuvres importantes autour d'entreprises publiques ou semi-publiques dont les activités concurrentes au marché privé seront nécessairement privatisées.
Nous assisterons encore pendant quelque temps à des faillites de grandes entreprises mais, en réalité, nous sommes plus pessimistes encore. Le risque à terme de 10 ans est de voir de grandes entreprises industrielles être déclarées en faillite ou devant être redressées du tout au tout car le phénomène de la

ter que les entreprises prospères installées le long de l'axe Gand-Courtrai ne parviennent pas à recruter des chômeurs du Tournaisis mais réussissent à embaucher des Français du Nord qui sont devenus de fervents adeptes de nos salaires bruts combinés à un régime fiscal avantageux et à notre système social d'une qualité inégalée, mais pour combien de temps encore?

L'ÉCHO L'avocat a-t-il perdu des parts de marché à l'égard des consultants en dix ans? Quels sont les marchés émergents du fond économique?
STEVEN DE KEYSER ET CHRISTIAN VAN BUGGENHOUT En deux générations de juristes, le marché du droit a été révolutionné de sorte que les juristes ont pu constater que le droit a considérablement étendu son champ d'actions et qu'il régit des aspects de plus en plus nombreux de la vie des affaires au point que les entrepreneurs, qui doivent tenir compte

Steven De Keyser et Christian Van Buggenhout



mais con l'angle di parce qu des entr avec des compron tif d'opér tème de prises p plan con système- ses qu'il dans le s ment (co français renduco révision tante pu chapter 1 Sauver de l e en opér que) (et ques) fe d'exemy d'une in difficile breux er rendett d'inves qu'il fa

ouvriers
uffit de constater motif et d'une certé chronologique nvoqué et le licen-

exclut expressé- tific qui n'aurait rec l'aptitude ou la ouvrier. Un certain ppréciation de ce- ant aux tribunaux uffisant.
sens qu'un juge- nunal du travail de té rendu le 3 février 003, p.181). Telles l'application de cel-

DE BAERDEMAEKER
RREAU DE BRUXELLES
S ELOY HUPIN & ASS.

TÉ |
ze
nel

ce que, sans la néglig- les-ci, il ne serait pas s fins?
ons de fond avaient temps apporté une gative à cette que- érant qu'en voulant e, l'auteur de l'infra- ce la négligence de sa trument de ses mé- ur de cassation, qui aucoup plus réser- ard, leur a emboîté le n important arrêt du e 2002, elle affirme l'auteur d'une infra- onnelle ne peut pré- réduction des répa- s à la victime en rai- prudences ou néglig- elle aurait commises. fies sa décision par le éral du droit «fraus rumpit», qui prohibe aperie ou déloyauté de nuire ou de réali-

GUILLAUME DAVID
RREAU DE BRUXELLES
NTS ELOY HUPIN & ASS.

comparables. En effet, imposer moins favo- l'employeur qui ait à un assureur éta- n autre Etat membre, étire une assurance étaire de retraite au ses travailleurs et qui tutes les conditions re- la législation natio- oise, que l'employeur crit les mêmes presta- es d'un assureur sué-

Belgique à tirer les le- te jurisprudence euro- our adapter sa propre

JOËLLE KRAM
TAX CONSULTANT
EWATERHOUSECOOPERS