

## Synthèse de l'enquête

Paris, le 4 avril 2018

### **« Modes de rémunérations des associés des Cabinets français d'avocats indépendants : une grande diversité et de notables différences avec les modalités des cabinets internationaux ! »**

Selon les résultats d'une enquête sur les systèmes de rémunération des associés des cabinets d'avocats d'affaires français indépendants réalisée par le cabinet de conseil en stratégie et organisation dédié aux professions juridiques Bignon De Keyser, et le cabinet MGX d'expertise et de conseil financier, ces dispositifs se caractérisent par leur grande hétérogénéité et par leur complexité, qui induit un manque de lisibilité et s'accompagne parfois d'une certaine opacité.

Réalisée auprès d'un échantillon représentatif des acteurs du marché, cette étude vise à identifier les pratiques, les réflexions et les tendances des principaux cabinets d'avocats d'affaires français indépendants (hors bureaux français de cabinets internationaux) en matière de système de rémunération des associés.

*« Cette étude permet aux cabinets participants d'obtenir des éléments de benchmark tant sur leur système que sur les niveaux de rémunération qui en découlent, d'apprécier les éléments les plus attractifs des systèmes pratiqués par les autres cabinets, et de s'en inspirer éventuellement »,* explique Michel Gauthier (MGX).

### **Les principaux enseignements de cette étude :**

#### **Une grande diversité, une certaine complexité, et parfois un manque de lisibilité des systèmes de rémunération des associés**

Si le système de rémunération est dans la quasi-totalité des cas décrit dans un document interne (statuts, accord d'association ou autre), il ne l'est souvent que de façon partielle. Un peu plus de la moitié des cabinets interrogés disposent d'un "comité des rémunérations", qui comprend des membres indépendants du management dans les 2/3 des cas.

Près des 2/3 des cabinets interrogés ont créé plusieurs catégories d'associés afin d'être en mesure de proposer des statuts alternatifs et/ou évolutifs avec des associations à plusieurs niveaux. La rémunération des associés non equity est souvent moins dépendante du résultat, même s'il arrive parfois que le système de rémunération des associés equity et non equity soient identiques (hormis l'accès au capital). Quel que soit le système choisi, les associés equity ont toujours connaissance de l'ensemble des rémunérations du cabinet, ce qui n'est pas toujours le cas des associés non equity.

Les résultats de l'étude montrent que les systèmes de rémunération retenus sont très variables d'un cabinet à l'autre, y compris lorsqu'ils s'appuient sur les mêmes paramètres (mais sur des bases de calcul ou des pourcentages différents). Aux côtés de systèmes très calculatoires et relativement transparents, on constate ainsi l'existence de systèmes plus discrétionnaires dans lesquels les associés fondateurs ont une large influence sur les rémunérations. *« Certains systèmes sont très complexes et donnent l'impression de présenter une certaine opacité et de rester à la main de ceux qui les maîtrisent »,* observe Patrick Bignon (Bignon De Keyser).

**Base de calcul : le niveau de facturation, l'apport de dossiers et le cross-selling sont des constantes, mais le management reste en revanche vigilant quant aux effets pervers de la notion de rentabilité individuelle ou par équipe**

Si les critères retenus dans les formules de calcul de la rémunération diffèrent d'un cabinet à l'autre, on y retrouve néanmoins certaines constantes telles que la plupart du temps la facturation (encaissée) de l'associé, de plus en plus les apports de dossiers ou parfois la marge dégagée par l'équipe. Au-delà des formules, quasiment tous les cabinets interrogés reconnaissent l'intérêt du cross-selling et déclarent en tenir compte dans la rémunération, soit de façon subjective, soit en incorporant dans leurs appréciations les honoraires ainsi générés chez les autres associés.

La notion de rentabilité de l'associé ou de son équipe (une fois déduites les charges afférentes au chiffre d'affaires réalisé) est parfois prise en compte mais pas de façon systématique, « *en raison des effets pervers qu'une telle analyse peut entraîner, eu égard aux rentabilités nécessairement différenciées des diverses disciplines et au risque pour les dirigeants d'ouvrir la boîte de Pandore* », pointe Patrick Bignon.

Enfin, les fonctions de management assurées par les associés sont assez rarement et faiblement rémunérées, tandis que les autres fonctions transversales ne sont reconnues que dans moins d'un cas sur 6. Certains cabinets indiquent toutefois que la participation à la vie du cabinet est prise en compte dans les critères subjectifs lorsque leur méthode de calcul en comporte.

**Méthode de calcul : le principe du lockstep pur perd du terrain au profit de systèmes mixtes visant à mieux récompenser les performances individuelles**

Les ¾ des cabinets d'avocats interrogés ont choisi **un système d'allocation en deux parties**.

La première, souvent qualifiée de "fixe" et dont l'objectif est de garantir la cohésion interne, est constituée d'un versement mensuel fixe (pour 58% des cabinets concernés) ou progressif (42%) en fonction d'un principe de *lockstep* (progression basée sur l'ancienneté au sein du cabinet) plus ou moins aménagé. La seconde, destinée à récompenser les performances individuelles, est calculée sur la base de formules plus ou moins complexes (dans 58 % des cabinets concernés) ou en fonction d'une décision managériale (42%) plus ou moins partagée et consensuelle.

Au final, les systèmes de rémunération existants sont quasiment tous différents et la proportion entre ces deux parties est très variable, la part fixe pouvant représenter de 33% à 90% du montant total de la rémunération.

1/4 des cabinets du panel appliquent **un système basé sur une allocation unique**, calculée en fonction d'une règle de répartition des encaissements dans les "compteurs" des associés (pour 25% des cabinets concernés) ou en fonction d'une décision ou recommandation du management (75%). Plus fréquente dans les cabinets développés autour d'une ou deux personnalités, « cette dernière option » *n'exclut pas que la décision s'élabore de façon consensuelle après plusieurs allers-retours* », relève Patrick Bignon.

Tous les cabinets interrogés versent des acomptes, généralement mensuels (notamment si la rémunération prévoit un "fixe" mensuel), et règlent le solde en une ou plusieurs fois au cours de l'année n+1.

## Écarts de rémunération entre associés : dans certains cabinets, le prix de la cohésion interne semble élevé pour certains contributeurs

Au sein d'un même cabinet, le « spread », c'est-à-dire l'écart entre la plus forte et la plus faible des rémunérations, est plus important dans les cabinets réalisant plus de 35 M€ de chiffre d'affaires. Il est en moyenne de 6 avec de forts écarts-types et plutôt de 4 dans les cabinets de moindre chiffre d'affaires.

*« Dans certains cabinets, le prix de la cohésion interne semble toutefois élevé pour certains contributeurs qui sont trop souvent devenus la soupape d'ajustement de la distribution », analyse Patrick Bignon*

Les rémunérations d'entrée dans la partnership des jeunes associés promus en interne sont très variables d'un cabinet à l'autre mais sont plus importants dans les cabinets réalisant plus de 35 M€ de chiffre d'affaires.

### En conclusion

*« S'il n'y a pas de "meilleur système" dans l'absolu, le système utilisé et sa lisibilité par les associés peuvent, en fonction de sa cohérence avec la nature des activités, des ambitions et de la stratégie du cabinet, être un frein au développement ou, au contraire, un catalyseur actif », estime Patrick Bignon. Or, « les systèmes de rémunération en place sont souvent le fruit d'une histoire et d'une alchimie complexe, ce sont un des facteurs d'équilibre interne, et c'est pourquoi les cabinets hésitent souvent à les faire évoluer, même s'il existe souvent des réflexions en cours – en particulier dans les structures qui comment à songer à la succession de leurs associés historiques. »*

Si l'on voulait vraiment dégager une tendance, on peut dire qu'à la différence des cabinets anglo-saxons qui ont plutôt des modèles dérivés du pur lock-step ou à l'inverse du « eat what you kill », les cabinets français s'appuient dans 75% des cas sur des modèles en deux parties, l'une sensée assurer la cohésion et l'autre promouvoir la performance.

### Méthodologie

Enquête réalisée de juillet à novembre 2017 par l'envoi d'un questionnaire ciblé suivi d'un entretien en présentiel (ainsi que d'une restitution plus personnalisée des résultats d'ensemble de l'enquête auprès des cabinets intéressés).

Confidentielle, la liste des cabinets participants compte plus de 30% des 40 premiers cabinets d'avocats français indépendants. Les cabinets réalisant plus de 35 M€ de chiffre d'affaires représentent 38% de l'échantillon.

Le panel compte une légère majorité (56%) de sociétés de capitaux (dont 45% de SELARL, 33% de SELAFA, 11% de SELAS et 11% de SAS), aux côtés de structures relevant du régime de sociétés de personnes (dont 43% de SCP, 43% d'AARPI, et 14% associations).

Contacts :

**Michel Gauthier**

**T** +33 (0) 1 43 18 42 39  
**M** +33 (0) 6 09 10 36 27

**MGX**

14 Rue de Bassano,  
75116 Paris

**Patrick Bignon**

**T** + 33 (0)1 58 36 00 60  
**M** + 33 (0)6 09 55 45 32

---

**BIGNON DE KEYSER**

**Paris • Bruxelles • Anvers**

31, avenue des Champs-Élysées,  
75008 Paris

**[www.bignondekeyser.com](http://www.bignondekeyser.com)**