JURISTES 22 ANS ASSOCIÉS

#495/496

21 septembre 2018

Le bimensuel des professionnels du Droit

ISSN 1277-0167
22e année

Stratégie | Management | Marketing | Communication | Prospective

Dossier

LA RADIOGRAPHIE© 2018 : UNE NOUVELLE ANNÉE EN PERSPECTIVE

Comme tous les ans depuis 26 ans, la *Radiographie© des cabinets d'avocats d'affaires* est le rendez-vous de rentrée de ceux que ce marché intéresse : les cabinets eux-mêmes, c'est un outil de *benchmark* ; les clients qui veulent connaître l'évolution de leurs conseils et tous ceux pour qui ce marché… est un marché !

Cette année ne fait pas exception et nous sommes fidèles au rendez-vous avec ce numéro double de 10 pages permettant au lecteur d'avoir des informations sur l'état de ce groupe et des données plus spécifiques. Comme tous les ans, le dossier intégral sera disponible pour ceux qui le veulent dans quelques semaines. Il demande à la rédaction un travail de près de six mois.

Toujours aucune publicité, aucune subvention, aucun sponsor, c'est le prix de l'objectivité nécessaire à cet exercice.

Les informations ont été récoltées d'avril à juin *via* des questionnaires et des recherches internet.

2017, un exercice compliqué et instable

2017 a été un exercice compliqué et instable. Si 2016 avait confirmé une reprise mais moins forte qu'en 2015, cette reprise semble avoir fait long feu et, de manière très inégale, les cabinets ont connu des évolutions visiblement irrégulières. Les chiffres le montrent. Tous ne sont pas égaux devant les évolutions économiques et les demandes disruptives des clients. S'il y a encore de la croissance, elle est ralentie par rapport à l'an dernier et ne concerne pas tous les groupes. La recherche de rentabilité « facile », cosmétique (ajouts d'associés latéraux ou d'équipes, et à l'inverse diminution du nombre d'associés) ne joue visiblement pas sur le long terme. Plus que jamais la productivité des associés est au centre des préoccupations et les restructurations vont continuer.

Pour être pérenne, un cabinet, comme toute entreprise, doit être profitable. Les associés doivent recevoir la rémunération qu'ils estiment « juste ». Une contrepartie de leur travail, déclarent certains. Une part de l'ensemble auquel ils contribuent (plus ou moins suivant les cas), pensent d'autres. Les clients doivent y trouver expertise et qualité, proximité et compréhension. Des équipes dévouées et professionnelles, le respect des délais.

À cela s'ajoutent à présent le bon niveau d'honoraires, le bon niveau de développement technologique, le bon niveau de diversité et d'engagement dans la cité/le développement durable, le bon niveau de communication et de positionnement, une marque reconnue.... et d'autres critères qui, au fur et à mesure des années, viennent s'empiler aux précédents. Si les critères disons « classiques » se mesurent relativement objectivement, les plus récents sont disruptifs dans la mesure où ils sont subjectifs. Car « bon » c'est aux yeux du client et, plus difficile, à un moment précis, celui du dossier. Les avocats, partout dans

le monde, doivent jouer un jeu d'équilibristes. Ils marchent sur un fil suspendu dans le vide, sans filet.

Des similitudes avec l'industrie du luxe

Pas tout à fait sans filet en réalité, car tout le mouvement de modernisation, d'organisation, de professionnalisation tend à tresser ce filet nécessaire de soutien en renforçant le positionnement de la structure sur le marché, et rendre son recours quasi «évident» pour le client. Avec la juste mesure de réassurance et de confort que l'on attend d'un établissement où l'on sait que l'on va être bien traité, que tout ce que l'on attend en termes de service et de valeur ajoutée est compris. En cela, un cabinet et les services qu'il rend, a beaucoup de similitudes avec l'industrie du luxe. À chacun de savoir sur quelle gamme il se situe et ne pas se tromper. Il n'y a rien de pire que la publicité mensongère.

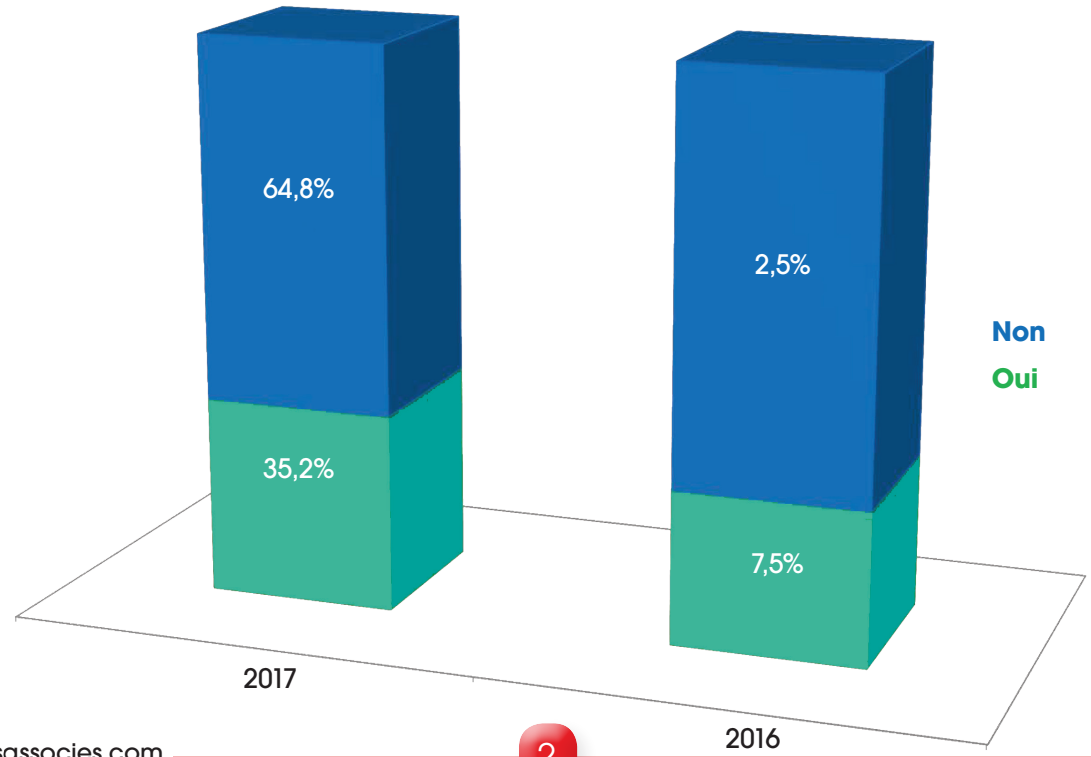
Les outils d'organisation et de management, les investissements technologiques, la structuration en équipe et secteur, le développement de la gestion des dossiers en mode projet, les modes de recrutement et de rémunération, de communication, tout est disponible actuellement pour permettre au cabinet/entreprise moderne de répondre le mieux possible aux demandes exigeantes et mouvantes d'une clientèle de luxe, gâtée, et qui a le choix. Le tout est de rester en veille et de s'autoriser à penser sur le long terme, de parfois savoir prendre des risques et investir.

Rien à voir avec le métier ou la fonction d'il y a vingt ou trente ans !

C'est ce dernier point qui sans doute pose le plus problème. Tous les associés/propriétaires ne sont pas convaincus d'une stratégie qui les dépassera. Investir sur le long terme veut dire moins de rentrées directes dans leur poche à la fin de l'année. À cela s'est ajoutée la dernière crise qui a montré – oh combien ! – comment leur situation d'associé n'était pas stable et que les nouvelles règles de gestion adoptées par la plupart des cabinets pour rester dans la course, les mettent en première ligne : plan de développement, justification des dépenses, responsabilité de son équipe, de son développement, de son chiffre, de ses coûts aussi. Rien à voir avec le métier et la fonction d'il y a vingt ou trente ans. Comme le montrent nos statistiques, la confiance dans ce que le cabinet représente, son positionnement comme son message ne sont pas des acquis.

Le management dont le rôle s'est renforcé et qui doit développer des qualités inconnues jusqu'alors (les fameuses *soft skills*), doit non seulement gérer au mieux, mais guider, s'assurer de la bonne compréhension de la stratégie... quand elle est articulée et sinon faire en sorte de justement pouvoir en

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



Radiographie® 2018 - Juristes_associés

> *« Tout est disponible actuellement pour permettre au cabinet/entreprise moderne de répondre le mieux possible aux demandes exigeantes et mouvantes d'une clientèle de luxe, gâtée, et qui a le choix. »*

articuler une qui tienne. Sans faire peur ni faire prendre trop de risques.

Pour être plus fort, regroupez-vous !

On comprend, dans ce contexte, le mouvement de consolidation du marché. Un marché jusqu'alors extrêmement atomisé. Pour être plus fort, regroupez-vous ! Il faut réfléchir et investir et pouvoir offrir aux clients, qu'il faut fidéliser, comme aux collaborateurs en attente de sens, des certitudes. L'expertise et la qualité sont des prérequis, on a presque tendance à l'oublier. La liste à la Prévert – de tout ce que cela demande aujourd'hui pour être et rester un cabinet de choix et compétitif – qui s'ajoute a de quoi effrayer, et les regroupements, fusions, combinaisons, réseaux qui se multiplient visent justement à se renforcer et à répondre à ces besoins multiformes et multicritères. C'est un exercice périlleux.

Pas de stratégie court-termiste

Certains, et les chiffres le montrent cette année encore, y vont à reculons en s'engageant sans s'engager. Des réseaux mous par exemple, sans réelles règles ou contrôle. Des fausses fusions où on accole des noms aux autres mais sans réelle politique autre qu'un partage de coûts. Stratégie court-termiste donc. Ou encore des rapprochements sans stratégie, cosmétique. Mais un problème plus un problème n'a jamais fait une solution.

Les grandes nouvelles *verein* montrent qu'il y a d'autres manières d'occuper le terrain et de se développer, plus innovantes et puissantes. Certes, l'histoire dira si elles sont pérennes. Mais elles ont le mérite de reposer sur des modèles d'organisation, et on sait que certains ont payé cher le fait d'être dans un tel ensemble (d'Arthur Andersen à KWM). Pour autant, c'est à chacun de réfléchir à la forme devenue la plus appropriée pour répondre aux critères du marché contemporain, évolutif et disruptif sur bien des sujets.

Les outils existent, technologiques ou non. La pluridisciplinarité, les technologies, les nouveaux professionnels qui aident au développement, etc. Il faut apprendre à doser, accepter de se faire aider et ouvrir son regard. Ne pas rester figé sur des modèles de pensée et de développement qui n'ont plus court. Même si, de manière encore temporaire et transitoire, le cabinet semble sortir son épingle du jeu. Les changements peuvent se faire par petites touches. Il faut accepter de se regarder et de regarder le marché d'aujourd'hui. Et comprendre en quoi son offre y répond ou pas avec au cœur des réflexions, le client et sa satisfaction.

Les nouveaux jobs (comme stratégie clients, satisfaction clients, *chief happiness officer*, etc.) qui fleurissent dans les cabinets des pays anglo-saxons n'ont rien d'anodin. C'est en partant du client, donc du marché, celui sur lequel on est ou on veut être, que toutes les pièces de l'organisation se mettent en place. Et non en partant de ce que l'organisation a à offrir actuellement ou du niveau financier des associés à maintenir.

Vers un cabinet plate-forme ?

Alors ne le cachons pas, c'est un changement épuisant et parfois compliqué. Les *boomers* qui vont partir en nombre, sans le plus souvent avoir organisé la transition, se réjouissent sans doute/n'envient pas ce que la génération X va devoir dépenser comme énergie. Chaque époque a ses défis, mais nous sommes en plein dans une période de transition avec des challenges qui dépassent le marché du droit ou celui des cabinets d'affaires qui sont, comme tous les autres acteurs de l'économie, impactés.

Caura Barszcz

JURISTES 22 ANS ASSOCIÉS

Linked in facebook

Le bimensuel des professionnels du Droit est publié par **CBP**.
Tél. 33 (0)1 44 62 94 73.
Site : www.juristesassocies.com
SARL de presse au capital de 304,90 €
Siège social : 7, rue Pache - 75011 Paris
RCS : B411185077
Imprimerie spéciale et diffusion : 7, rue Pache - 75011 Paris
Directrice de la publication/Rédactrice en chef : Caura Barszcz
Secrétariat de rédaction : Corinne Drai

Maquette et mise en page : Martine Perrin
Commission paritaire : 0707179412
Dépôt légal : à parution
Abonnement 1 an (22 numéros et 3 hors-série) : 679 € HT
Vente au numéro : 40 € HT
#495-496, 10 pages

Toute reproduction, même partielle, est interdite.

Dossier
(suite)

LA RADIOGRAPHIE© 2018 : QUE RETENIR DE L'EXERCICE 2017 ?

Une année contrastée et inégale. La reprise était, comme nous l'avions dit, fragile. La croissance a ralenti encore cette année.

Les exercices ne se ressemblent jamais tout à fait et, suivant les groupes et les familles, on voit cette année que 2017 a été une année compliquée. Il y a évidemment des cas particuliers, comme tous les ans, des sur-performeurs mais entre les effets de l'élection de Trump et de sa politique de destruction et de déstabilisation du monde, les discussions enlisées autour du Brexit – qui peuvent avoir un effet très bénéfique sur le continent –, les incertitudes ainsi engendrées et les mouvements sociaux en France, les cabinets vivent les mêmes variabilités que leurs clients. Et cela se voit.

Cependant, à périmètre constant, la base totale de notre étude (plus de 200 cabinets sur toute la France) reste positive mais la croissance est très nettement ralentie.

- + 1,76 % de l'effectif productif contre 3,8 % l'an dernier
- + 2,08 % des associés contre 2,24 %
- + 0,11 % du CA contre 5,71 % l'exercice précédent

Les plus grandes structures s'en sortent le mieux après un exercice 2016 négatif, les 32 cabinets de plus de 100 productifs affichent une croissance quasi générale avec une productivité retrouvée.

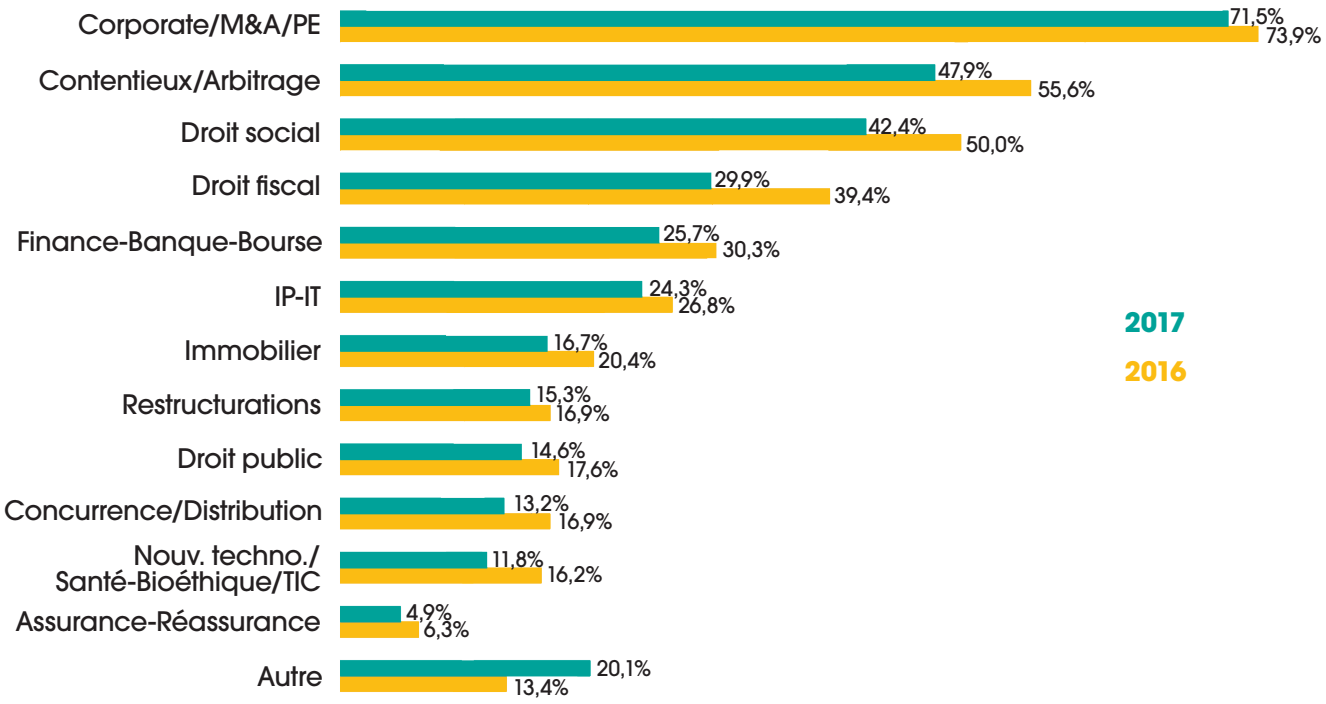
- → + 1,79 % des productifs (–2,28 % en 2016)
- → + 2,34 % des associés (– 2,89 %)
- → + 1,85 % du CA (– 1,18 %)

Nous sommes toujours très loin des croissances à deux chiffres et la croissance reste poussive et faible. Mais il y a croissance.

- 54 cabinets ont une croissance à deux chiffres des productifs, avec une amplitude de 10 % (August Debouzy) à plus de 150 % pour BCW & Associés. 22 cabinets affichent plus de 20 % de hausse.
- Seuls 21 cabinets ont une croissance à deux chiffres du CA. De 10,54 % (August Debouzy) à près de 51 % pour Reed Smith.

Le groupe des cabinets de 31 à 50 productifs

Quelles sont les activités dominantes du cabinet (4 réponses maximum) ?



Radiographie© 2018 - Juristes_associés

souffre, et si les ratios financiers restent positifs...

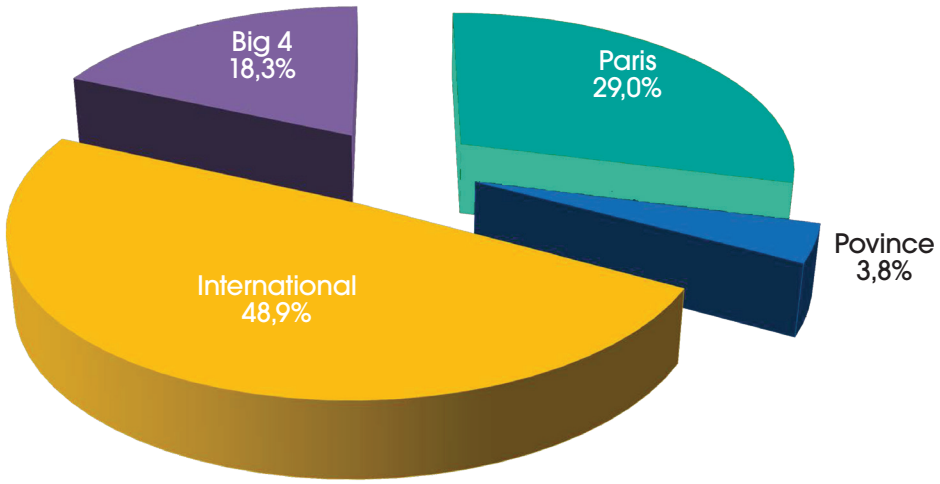
- + 4,90 % du CA
- + 5,64 % CA/productifs
- + 7,08 % CA/associés

...c'est visiblement au prix de compressions d'effectifs notamment des *counsels/ of counsel* (– 42,68 %) alors que la base d'associés n'a augmenté que de 1,59 %. De même, les administratifs semblent avoir été sacrifiés : – 11,33 %.

Mais le groupe qui souffre le plus reste celui des 51 à 100 productifs qui, comme l'an dernier, traîne. S'ils ont les effectifs en hausse très légère cette année (+ 0,87 % des productifs et + 2,34 % des associés), ils ont tous les ratios financiers en baisse importante :

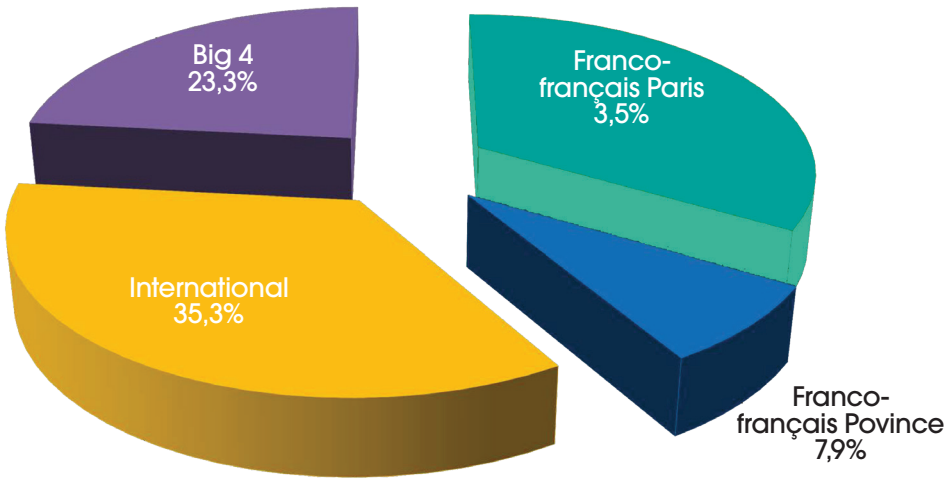
- – 6,83 % pour le CA
- – 7,49 % pour le CA/productifs
- – 13,72 % du CA/associés

Répartition des CA 2017



Radiographie® 2018 - Juristes_associés

Répartition des productifs 2017



Radiographie® 2018 - Juristes_associés

Évolution CA/Associés - Les 10 premiers

N°	Cabinet	Évolution ratio 2017/2016	Ratio 2017 CA/Ass	Ratio 2016 CA/Ass
1	AKLEA	48,4%	1,117	0,752
2	ADEKWA AVOCATS	44,0%	0,600	0,417
3	KRAMER LEVIN NAFTALIS & FRANKEL	38,2%	1,025	0,742
4	ORRICK	37,8%	2,672	1,939
5	JAKUBOWICZ MALLET-GUY ET ASSOCIÉS	37,4%	0,718	0,523
6	HAAS AVOCATS	33,3%	2,100	1,576
7	CHATAIN & ASSOCIÉS	22,7%	0,948	0,772
8	BIRD & BIRD	19,6%	1,346	1,126
9	VAUGHAN AVOCATS	18,0%	0,601	0,510
10	SIMON ASSOCIÉS	14,3%	0,795	0,696

Radiographie® 2018 - Juristes_associés

Ces cabinets sont entre deux en termes de taille et de moyens pour des opérations qui sont plus importantes alors que leurs frais et leurs coûts ne sont pas vraiment moins importants. Ce sont ceux-là qui ont besoin de se regrouper ou de se développer encore et de renforcer leurs bases et leur positionnement souvent encore trop généraliste ou traditionnel.

- + 3,78 % des productifs pour les cabinets de plus de 10 productifs
- + 2,11 % pour les cabinets de 10 à 30 productifs
- + 1,39 % du CA des plus de 10 productifs
- + 13,26 % des cabinets de 10 à 30 productifs

- Le nombre d'associés augmente dans tous les groupes :

→ + 4,12 % pour les cabinets de plus de 10 productifs
→ + 1,40 % pour les cabinets de 10 à 30 productifs
→ + 1,59 % pour les cabinets de 31 à 50 productifs
→ + 2,34 % pour les cabinets de 51 à 100 productifs
→ + 2,34 % pour les cabinets de plus de 100 productifs
→ + 2,08 % pour la base totale

- Les associés *equity* comme les non-*equity* sont en croissance dans tous les groupes sauf une baisse des *equity* dans le groupe des 10 à 30 productifs (– 0,83 %) et une forte baisse des NE (– 20,81 %) pour le groupe des 31 à 50 productifs. Confirmant les observations de l'an dernier sur la variable d'ajustement. Les croissances encore sont très faibles.

- Le nombre de *counsels* est en baisse partout sauf chez les plus de 100 productifs (+ 10 %) alors qu'ils étaient en croissance partout l'an dernier.

- Le personnel administratif continue sa mue, avec une baisse dans les cabinets « en crise » et une augmentation chez les autres :

→ + 1,36 % pour les plus de 10 productifs
→ + 5,47 % pour les cabinets entre 10 et 30 productifs
→ + 0,63 % chez les plus de 100 productifs
→ – 0,84 % sur la base totale

Cette année, ce sont les Big 4 qui s'en sortent le mieux. Ils continuent leur offensive mondiale dans le juridique et ça paie. EY s'est offert RiverLaw, un des fournisseurs alternatifs emblématique durant l'été. Et ils comptent de plus en plus sur ce marché un temps délaissé après Enron. Hormis le nombre de *counsels* et les ratios de management en très légère baisse, tous les ratios de ce groupe, en particulier les ratios financiers, sont en hausse.

Le taux de croissance de leur CA global est le plus fort du marché cette année : + 4,23 % contre un maigre 0,06 % pour les internationaux par exemple.

- Les cabinets en région ont énormément souffert pour ce dernier exercice. Même si nous mettons un bémol à cette constatation car le cabinet Delsol compte aujourd'hui dans les cabinets parisiens alors qu'il dépendait de Lyon jusqu'à maintenant. Cela étant, à périmètre constant :

- – 4,85 % des effectifs productifs
- – 7,10 % du nombre d'associés
- – 15,82 % du CA

- Baisse générale du CA/associé de tous les groupes et catégories sauf pour les franco-français qui enregistrent une croissance de 1,08 %.

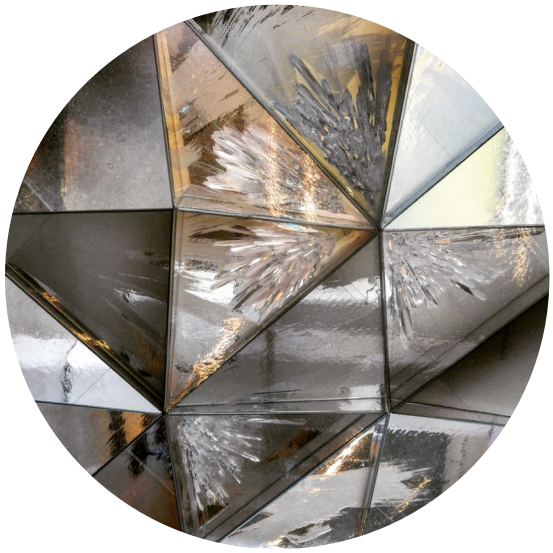
- Croissance du CA/productifs pour :

→ Les 10 premiers : 1,86 %
→ Les 30 premiers : 2,39 %
→ Les 50 premiers : 0,22 %

- Baisses pour les autres :

→ – 0,19 % pour la base totale et les cabinets de plus de 10 productifs
→ – 7,49 % dans les cabinets de 51 à 100 productifs
→ – 0,16 % chez les internationaux
→ – 0,19 % chez les franco-français ■

« Une année contrastée et inégale. La reprise était, comme nous l'avions dit, fragile. La croissance a ralenti. »



© Caurab-photo

CA - Les 50 premiers

N°	Cabinet	CA 2017 M€	CA 2016 M€	Évolution CA
1	FIDAL	341,300	332,800	2,55%
2	EY SOCIETE D'AVOCATS	194,744	169,931	14,60%
3	CMS FRANCIS LEFEBVRE AVOCATS	182,207	180,244	1,09%
4	GIDE LOYRETTE NOUEL	141,000	144,000	-2,08%
5	PWC SOCIETE D'AVOCATS	137,414	139,000	-1,14%
6	CLIFFORD CHANCE EUROPE LLP	124,500	120,300	3,49%
7	WHITE & CASE LLP	122,881	137,626	-10,71%
8	BREDIN PRAT	115,500	110,000	5,00%
9	LINKLATERS	110,000	110,200	-0,18%
10	TAJ	109,000	109,000	0,00%
11	HOGAN LOVELLS	88,200	87,000	1,38%
12	BAKER & MCKENZIE A.A.R.P.I.	83,900	81,360	3,12%
13	FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER	83,000	71,000	16,90%
=	ALLEN & OVERY LLP	83,000	88,000	-5,68%
15	LATHAM & WATKINS*	82,460	76,000	8,50%
16	DLA PIPER	82,135	79,514	3,30%
17	SHEARMAN & STERLING LLP	80,687	100,396	-19,63%
18	ORRICK	80,153	54,303	47,60%
19	DARROIS VILLEY MAILLOT BROCHIER	79,000	77,000	2,60%
20	DE PARDIEU BROCAS MAFFEI	69,650	67,291	3,51%
21	DENTONS	63,266	56,000	12,98%
22	MAYER BROWN	60,000	50,000	20,00%
23	CAPSTAN AVOCATS	58,220	54,565	6,70%
24	AUGUST DEBOUZY	57,700	52,200	10,54%
25	HERBERT SMITH FREEHILLS LLP	57,238	58,899	-2,82%
26	DECHERT LLP	56,600	53,300	6,19%
27	FROMONT BRIENS	51,691	48,000	7,69%
28	RACINE	49,870	46,752	6,67%
29	JEANTET	46,330	47,345	-2,14%
30	NORTON ROSE FULBRIGHT	44,464	48,851	-8,98%
31	MCDERMOTT WILL & EMERY	44,079	38,368	14,88%
32	LPA-CGR AVOCATS	43,981	42,800	2,76%
33	ASHURST LLP (1)	41,500	41,500	n.c.
34	WILLKIE FARR & GALLAGHER (1)	41,000	41,000	n.c.
35	ARSENE TAXAND	40,268	42,547	-5,36%
36	DE GAULLE FLEURANCE & ASSOCIES	39,400	38,600	2,07%
37	SIMMONS & SIMMONS LLP	36,029	33,956	6,10%
38	BIRD & BIRD	35,000	30,400	15,13%
=	DS AVOCATS	35,000	33,419	4,73%
40	UGGC AVOCATS	31,400	28,800	9,03%
41	SKADDEN ARPS SLATE MEAGHER & FLOM (1)	30,000	30,000	n.c.
42	PAUL HASTINGS (EUROPE) LLP	29,300	29,297	0,01%
43	BARTHELEMY AVOCATS	28,600	29,400	-2,72%
44	FRANKLIN	28,000	28,000	0,00%
45	CORNET VINCENT SEGUREL	27,600	26,200	5,34%
46	DELSOL AVOCATS	26,500	25,000	6,00%
47	EVERSHEDS SUTHERLAND (1)	25,600	25,600	n.c.
48	CARBONNIER LAMAZE RASLE (CARLARA)	25,500	28,700	-11,15%
49	FLICHY GRANGE AVOCATS	24,949	23,551	5,94%
50	FIDUCIAL SOFIRAL	22,304	21,871	1,98%

*Calcul de la rédaction.

(1) Dernières données connues.

Radiographie® 2018 - Juristes_associés

Taille - Les 100 premiers

N°	Cabinet	Nombre productifs 2017	Nombre productifs 2016	Évolution 2017/2016
1	FIDAL	1513	1498	1,0%
2	EY SOCIÉTÉ D'AVOCATS	749	724	3,5%
3	PWC SOCIÉTÉ D'AVOCATS	469	471	-0,4%
4	CMS FRANCIS LEFEBVRE AVOCATS	437	409	6,8%
5	TAJ	412	394	4,6%
6	GIDE LOYRETTE NOUEL	330	337	-2,1%
7	CAPSTAN AVOCATS	217	218	-0,5%
8	DS AVOCATS	204	219	-6,8%
9	LINKLATERS	185	180	2,8%
10	CLIFFORD CHANCE EUROPE LLP	183	194,5	-5,9%
11	WHITE & CASE LLP	182	182	0,0%
12	FROMONT BRIENS	177	177	0,0%
13	HOGAN LOVELLS	175	166	5,4%
=	DLA PIPER	175	170	2,9%
=	BREDIN PRAT	175	177	-1,1%
16	RACINE	173	167	3,6%
17	CORNET VINCENT SEGUREL	155	161	-3,7%
18	BAKER & MCKENZIE A.A.R.P.I.	154	151	2,0%
19	DENTONS	144	134	7,5%
20	AUGUST DEBOUZY	143	130	10,0%
21	FIDUCIAL SOFIRAL	137	113	21,2%
=	DE PARDIEU BROCAS MAFFEI	137	133	3,0%
23	LPA-CGR AVOCATS	135,68	138	-1,7%
24	ORRICK	130	105	23,8%
25	ALLEN & OVERY LLP	128	146	-12,3%
26	BIRD & BIRD	117	104	12,5%
27	FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER	115	100	15,0%
28	HERBERT SMITH FREEHILLS LLP	110	112	-1,8%
29	DE GAULLE FLEURANCE & ASSOCIES	108	105	2,9%
=	BARTHÉLEMY AVOCATS	108	115	-6,1%
31	JEANTET	105	106	-0,9%
32	ARSÈNE TAXAND	102	96,8	5,4%
33	NORTON ROSE FULBRIGHT	98	97	1,0%
34	CMS FRANCIS LEFEBVRE LYON AVOCATS	94	94	0,0%
35	SIMMONS & SIMMONS LLP	91	83	9,6%
36	DELSOL Avocats	84	89	-5,6%
=	CLEARY GOTTLIEB STEEN & HAMILTON	84	111	-24,3%
38	WEIL, GOTSHAL & MANGES (1)	83	n.c	n.c
=	MAYER BROWN	83	61	36,1%
=	LATHAM & WATKINS	83	93	-10,8%
41	SHEARMAN & STERLING LLP	82	83	-1,2%
42	DECHERT LLP	81	89	-9,0%
43	UGGC AVOCATS	80	79	1,3%
44	FLICHY GRANGE AVOCATS	78	70	11,4%
45	EVERSHEDS SUTHERLAND	75	66	13,6%
46	MCDERMOTT WILL & EMERY	72	52	38,5%
=	WILLKIE FARR & GALLAGHER	72	77	-6,5%
48	FRANKLIN	70	63,5	10,2%
=	DARROIS VILLEY MAILLOT BROCHIER	70	64	9,4%
50	ALTANA	67	58	15,5%

Radiographie® 2018 - Juristes_associés

(1) Dernières données connues.

Taille - Les 100 premiers (suite)

N°	Cabinet	Nombre productifs 2017	Nombre productifs 2016	Évolution 2017/2016
51	TAYLOR WESSING	67	65	3,1%
52	ASHURST LLP (1)	65	n.c	n.c
53	KRAMER LEVIN NAFTALIS & FRANKEL	64	45	42,2%
54	LAMY LEXEL AVOCATS ASSOCIÉS LYON	63,26	56	13,0%
55	REED SMITH	63	42	50,0%
=	HOCHE AVOCATS	63	51	23,5%
=	FTPA	63	61	3,3%
58	SIMON ASSOCIÉS	61	56	8,9%
59	ALERION	60	58	3,4%
60	ORATIO AVOCATS	59	51	15,7%
=	REINHART MARVILLE TORRE	59	55	7,3%
=	BIGNON LEBRAY	59	58	1,7%
=	ADAMAS AVOCATS ASSOCIÉS	59	59	0,0%
64	PDGB	56	51	9,8%
65	YDES	55	47	17,0%
66	GRANRUT AVOCATS	53	51	3,9%
=	CARBONNIER LAMAZE RASLE (CARLARA)	53	70	-24,3%
68	CABINET RATHEAUX	52	48	8,3%
69	STC PARTNERS	51	50	2,0%
=	VAUGHAN AVOCATS	51	59	-13,6%
71	LACOURTE RAQUIN TATAR	50	43	16,3%
=	SPARLANN	50	56	-10,7%
73	VEIL JOURDE	49	58	-15,5%
74	FIELDFISHER	48	40	20,0%
=	FIDUCIAL LEGAL BY LAMY	48	49	-2,0%
76	HUGHES HUBBARD & REED	46	28	64,3%
77	GOODWIN PROCTER	45	40	12,5%
78	LATOURNERIE WOLFROM AVOCATS	43	42	2,4%
79	GOWLING WLG	42	41	2,4%
80	AYACHESALAMA	41	39	5,1%
=	PAUL HASTINGS (EUROPE) LLP	41	40	2,5%
=	SQUIRE SANDERS	41	41	0,0%
83	GIBSON, DUNN & CRUTCHER	39	25	56,0%
=	ACG & ASSOCIES	39	40	-2,5%
85	BCW & ASSOCIES	38	15	153,3%
=	OSBORNE CLARKE	38	34	11,8%
=	LEXCASE SOCIETE D'AVOCATS	38	34	11,8%
=	LERINS JOBARD CHEMLA AVOCATS	38	39	-2,6%
89	HFW	37,3	37	0,8%
90	COBLENCE & ASSOCIÉS	37	33	12,1%
=	DEPREZ GUIGNOT & ASSOCIÉS	37	40	-7,5%
92	BRL ASSOCIÉS	36	37	-2,7%
=	PARTHEMA AVOCATS	36	54	-33,3%
94	JOFFE & ASSOCIÉS	35	33	6,1%
=	GINESTIE MAGELLAN PALEY-VINCENT	35	34	2,9%
=	AKLEA	35	38	-7,9%
=	WATSON FARLEY AND WILLIAMS	35	39	-10,3%
98	CLAISSE ET ASSOCIÉS (1)	33	n.c	n.c
=	ARCHERS	33	34	-2,9%
=	VOGEL & VOGEL	33	37	-10,8%
=	BERSAY & ASSOCIÉS	33	40	-17,5%

(1) Dernières données connues.

Disponible
DÉBUT OCTOBRE 2018

La Radiographie© 2018 des cabinets d'avocats d'affaires en France

BON DE COMMANDE

Une enquête exclusive de JURISTES 22 ANS ASSOCIÉS

- Comment a évolué le marché des cabinets en France en 2017 ?
- Qui étaient et sont les acteurs de référence ?
- Quelle évolution des résultats financiers ?
- Quelle place pour les femmes, la communication, le *knowledge management*, etc. ?
- Quels sont les acteurs qui évoluent ? Ceux qui stagnent ? Ceux qui progressent ?



Nom.....

Société/Cabinet .....

Adresse.....

Code postal ..... Ville.....

Tél. .....

E-mail.....

À renvoyer à Juristes Associés - 7, rue Pache - 75011 Paris

Tarifs réservés aux abonnés jusqu'au 30 octobre 2018

☐ Lien téléchargeable non imprimable : 1 650 € HT (TVA 5,5%, soit 1 740,75 € TTC)

☐ Lien imprimable : 1 850 € HT (TVA 5,5%, soit 1 951,75 € TTC)

Tarifs pour les non-abonnés et pour les abonnés au-delà du 30 octobre 2018

☐ Lien téléchargeable non imprimable : 1 900 € HT (TVA 5,5%, soit 2 004,50 € TTC)

☐ Lien imprimable : 2 000 € HT (TVA 5,5%, soit 2 110 € TTC)

Règlement par virement :.....€

IBAN : FR7618206002835897117200131 - BIC : AGRIFRPP882

Signature

IMPORTANT Ce dossier est téléchargeable une fois par commande (PDF)

Il est impératif de mentionner une adresse e-mail pour recevoir le lien de téléchargement

Aucun dossier ne sera envoyé sans son règlement préalable

Juristes_associés - 7, rue Pache 75011 Paris
redaction@juristesassocies.com