Racine : une ambition commune

Depuis la création du cabinet Racine en 1981, Bruno Cavalié a réussi le tour de force de fidéliser une clientèle de grands groupes et de rassembler autour de lui une équipe soudée et totalement séduite par le leadership de son mentor. Retour sur une success story française.

«Ce que le cabinet est aujourd'hui est extrêmement lié à la personnalité de Bruno Cavalié, à son côté créatif et enthousiaste » affirme d'emblée Valérie Ledoux-Tömek, associée chez Racine depuis 1986 et managing partner de la structure depuis 2013. Un avis que partage entièrement l'associé en restructuring Laurent Jourdan, ex-Lefèvre Pelletier & Associés et Wragge & Co, qui a poussé les portes de Racine en 2013 essentiellement pour son fondateur. « Sur le marché des cabinets d'avocats français, il est l'un des premiers à avoir su transposer une vision de chef d'entreprise. Il a 1000 idées à la minute, c'est très stimulant. Par ailleurs, contrairement à beaucoup de patrons français qui s'accrochent au pouvoir jusqu'à la fin, lui a su lâcher les rênes du cabinet pour laisser la place à la génération suivante ! »

"Follow the leader"

Intarissables sur leur fondateur, les associés se félicitent aujourd'hui d'avoir pris la décision de rejoindre un cabinet emmené par un tel leader, véritable force de proposition qui a su néanmoins se mettre progressivement en retrait pour miser sur l'avenir et le collectif, notamment via une dépatrimonialisation en 2010 qui a permis d'amorcer la transition générationnelle de Racine.
C'est pourtant Bruno Cavalié seul qui a eu au départ la vision de ce cabinet d'avocats français aux allures d'entreprise, et qui est parti fonder Racine en 1981 « la fleur au fusil ». Avant même la dépatrimonialisation et le passage de flambeau, en 1996, il décide de changer le nom du cabinet – à l'époque Cavalié & Associés – pour passer à une marque générique représentant davantage l'esprit collégial de la structure. « Nous étions épuisés après trois nuits blanches à chercher un nouveau nom, et l'un des associés du cabinet est arrivé un matin en proposant Racine », se souvient Bruno Cavalié. « Nous avons immédiatement adhéré à cette idée car c'est un nom qui reflétait la notion de maillage territorial que

> ''Ce que le cabinet est aujourd'hui est extrêmement lié à la personnalité de Bruno Cavalié''

nous avions l'intention de développer et qui, accessoirement, faisait également référence aux Plaideurs de Jean Racine et se prononçait facilement. »

C'est à partir de 1999 que le fameux maillage national souhaité par Bruno Cavalié est mis en place. « A l'époque, 80 % de notre activité était contentieuse », rappelle Valérie Ledoux-Tömek. « Nous n'avons donc pas cherché à créer des cabinets locaux ex nihilo, mais à fusionner avec des structures réputées dans leur ville, en particulier pour leur département Contentieux, et dont la personnalité des associés nous correspondait. » Aujourd'hui, on retrouve donc des bureaux estampillés Racine à Paris, Bordeaux, Strasbourg, Nantes, Marseille, Lyon et Bruxelles. 225 avocats en tout, répartis au sein des pôles pluridisciplinaires du cabinet – M&A, fiscal, restructuring, immobilier, social, IP/IT, concurrence, banque/finance,… Le contentieux représente, pour sa part, encore 50 % de l'activité de Racine. Concernant l'international, grâce à ses réseaux et partenariats, le cabinet couvre plus de 100 pays dans le monde et a créé en son sein plusieurs desks dédiés à l'Afrique, l'Allemagne, les États Unis, l'Italie et la Scandinavie.

Au service du client

En se développant de manière raisonnable et raisonnée tout en ne lésinant jamais sur les projets ambitieux, l'équipe rassemblée autour de Bruno Cavalié est parvenue à imposer Racine dans le paysage du droit des affaires français. Le cabinet appose ainsi régulièrement son nom dans les dossiers les plus complexes et prestigieux de la place aux côtés des plus grosses firmes. Parmi les souvenirs de dossiers les plus marquants de l'équipe parisienne figurent en bonne place l'accompagnement du trio Bergé-Niel-Pigasse lors de leur prise de participation majoritaire dans Le Monde en 2010, ainsi que la création en 2016 de Mediawan, premier SPAC de France. A la tête du trio fondateur, outre Pierre-Antoine Capton, on retrouvait encore

> ''Racine est véritablement une entreprise au service du client''

une fois Xavier Niel et Matthieu Pigasse. « Rien que leurs personnalités ont fait de ces dossiers des deals particuliers en soi », souligne Bruno Cavalié. « Pour Le Monde, nous avons vécu quasiment une année entière en les voyant presque tous les jours ! »
Un dévouement aux clients qui a largement porté ses fruits, puisque du Groupe Richemont (Cartier, Chloé) à Adéo (Leroy Merlin, Weldom)

©Côme Bardon

Les membres du COMEX (Valérie Ledoux, Jean-Christophe Beaury et Frédéric Broud), Bruno Cavalié et Laurent Jourdan

en passant par Transdev, EDF ou encore Suez, tous sont restés fidèles à Racine depuis plusieurs années. Des géants de l'industrie du luxe, des médias, des transports ou encore de l'énergie qui ont trouvé dans la méthode made in Racine – écouter, s'engager, douter, ciseler – la réponse idéale à leurs velléités de croissance et de développement. « Nous avons une forme d'humilité dans la relation avec nos clients, ce qu'ils ont toujours apprécié », atteste Valérie Ledoux-Tömek. « Racine est véritablement une entreprise au service du client », ajoute Laurent Jourdan. « Cela se perçoit jusque dans la rémunération des associés, fixée notamment au regard de la qualité de service rendu et de la satisfaction du client et non pas sur la simple base du chiffre d'affaires facturé. Nous valorisons également le travail collaboratif qui réunit plusieurs équipes sur un même dossier. »

L'accent sur l'humain

Bien sûr, tout cela ne pourrait être possible sans une cohésion d'équipe à toute épreuve. « La réussite du cabinet tient en une expression : qui se ressemble s'assemble » explique Bruno Cavalié. « Même si chacun a sa propre personnalité, nous partageons les mêmes valeurs et le même projet d'entreprise et l'afectio societatis passe avant toute autre chose. » Le fondateur se félicite de n'avoir d'ailleurs jamais connu un seul départ spontané d'associé pour rejoindre une autre structure ; seuls les

> ''La réussite du cabinet tient en une expression : qui se ressemble s'assemble''

départs en retraite et les désirs d'aller visser sa propre plaque ont pesé dans la balance des départs chez Racine. Outre les nombreuses promotions internes (14), le cabinet a également recruté 16 associés latéraux au sein du bureau de Paris, dont trois récemment. « Des gens respectueux les uns des autres, à l'image de l'esprit de Racine. Il n'y a pas de diva ici », assure Laurent Jourdan. Le cabinet a ainsi accueilli il y a peu Sylvain Bergès en énergie, Philippe Rogez en droit social, et Eric Barbry qui a créé le département IP/IT & Data Protection de la structure.
Cette belle harmonie se traduit également en chiffres : de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2004, le cabinet est passé à 40 millions en 2016 et espère bien franchir les 50 millions cette année. Des résultats bienvenus pour Racine à l'heure où sa croissance, sa réputation et sa gouvernance sont plus que jamais à soigner et à rationaliser. « Nous nous sommes beaucoup développés au cours des dernières années », déclare Valérie Ledoux-Tömek. « Pour mieux accompagner cette croissance, nous avons investi pour structurer nos différents services comme les ressources humaines, l'informatique, la communication et le marketing. » Une histoire d'équilibre à préserver, donc, pour ce cabinet qui compte bien continuer à pousser tout en gardant ses racines ancrées dans le sol. ■

Chloé Enkaoua