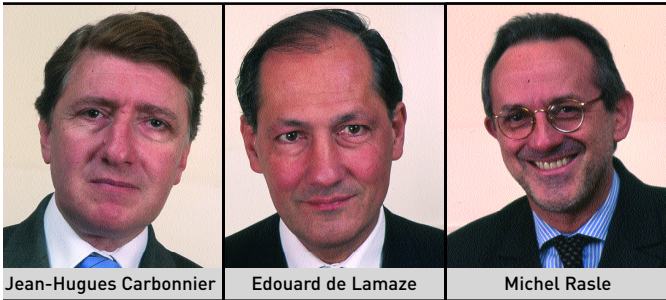


## Le secret de la croissance de Carbonnier Lamaze Rasle : conjuguer ambition professionnelle & valeurs humaines



Jean-Hugues Carbonnier

Edouard de Lamaze

Michel Rasle

Les trois associés fondateurs évoquent les valeurs qui ont fait la réussite du cabinet. Réussite concrétisée par une croissance constante, la certification ISO 9001 et surtout l'arrivée d'une nouvelle génération d'associés. Ils nous livrent le secret de ce succès qui réside notamment dans l'équilibre entre indépendance et service client, rigueur et valeurs humaines.

**D.S.F.D. :** Quelle est l'origine du cabinet ?

**Edouard de Lamaze :** Le cabinet a été créé en 1986 avec pour fondateurs Jean-Hugues Carbonnier, qui contrairement à son père, le doyen Carbonnier, est un spécialiste du droit public, Michel Rasle et moi-même. Nous sommes tous les trois d'anciens collaborateurs du cabinet du bâtonnier Francis Mollet-Vieville. Il faut rappeler que Michel Rasle avait connu, entre son activité au cabinet Mollet-Vieville et notre association, une installation avec le Professeur Simonard.

**D.S.F.D. :** Sur quels fondements l'avez-vous créé ?

**Edouard de Lamaze :** Notre installation, dès l'origine au 7 rue Bayard, s'est tout d'abord faite en société de moyens, ayant été habitués par formation initiale à des structures indépendantes. Mais très vite, notre besoin de synergies communes s'est fait ressentir et nous avons créé notre société civile professionnelle sur une base égalitaire. Cela fait donc près de vingt ans que nous exerçons en commun sous cette forme. Au départ, trois grands secteurs de compétence ont été développés. Jean-Hugues Carbonnier, couvrait le droit public, le droit de l'environnement et le droit social. Michel Rasle a gagné ses lettres de noblesses dans le domaine du droit de la Propriété intellectuelle, avec une spécialité pour les médias, dont la presse écrite et parlée et l'audiovisuel, mais aussi dans le domaine du droit bancaire. En ce qui me concerne, je me suis spécialisé dans le contentieux, dit de « direction

générale », notamment dans les grandes affaires bancaires, financières et immobilières.

**D.S.F.D. :** Quelles sont les valeurs auxquelles vous êtes attachés ?

**Edouard de Lamaze :** J'ai toujours considéré que l'indépendance était l'une des valeurs fondamentales de la profession d'avocat, sans doute parce qu'elle maintient encore aujourd'hui notre unité tout en étant une valeur reconnue par la plupart des clients. Elle est indiscutablement une valeur aussi essentielle à la vie et au fonctionnement de notre cabinet que la compétence et le service client. Je dois ajouter que la défense de l'indépendance de l'avocat a toujours été un objectif déterminant de mon engagement au service de la profession, que ce soit au sein de l'UJA, lorsque j'étais membre du conseil de l'ordre ou délégué interministériel aux professions libérales.

**Michel Rasle :** Nous nous connaissons depuis trente ans et nous avons intégré les valeurs de notre « patron » de l'époque, le bâtonnier Mollet-Vieville, au cœur desquelles l'efficacité et l'humanisme, l'honnêteté et la rigueur dans le travail. Nous sommes des avocats d'affaires, donc dans une logique plus rationnelle qu'affective, mais toujours de façon éthique. Nous attachons beaucoup d'importance à la déontologie.

Dans cette optique, il nous importe d'assurer une bonne formation aux jeunes avocats. D'ailleurs, nous associons les jeunes et des juniors ont été promus, deux associées sont d'anciennes collaboratrices. Nous avons également intégré quatre nou-

veaux associés. Le management et l'idée de flexibilité sont également très importants. Au sein du cabinet, nous travaillons beaucoup mais nous avons la chance d'avoir des vies équilibrées entre vie professionnelle et personnelle, nous avons tous les trois des familles dont nous souhaitons nous occuper et nous avons tous des activités annexes.

**Jean Hugues Carbonnier :** J'ajouterai qu'une autre valeur cardinale du cabinet est de trouver intérêt et plaisir dans la satisfaction du client. Il est également essentiel de savoir allier réactivité et rigueur, de créer des relations fondées sur la loyauté, qu'il s'agisse de relations avec nos clients ou avec les membres du cabinet.

**D.S.F.D. :** Comment votre cabinet a-t-il démarré sa croissance ?

**Edouard de Lamaze :** Notre démarrage a été progressif car nous avons toujours privilégié le « développement durable » à l'accroissement exponentiel suivi d'effondrements brutaux. Ce développement progressif s'est fondé d'abord sur la croissance interne, chacun de nous développant le socle de son activité. Puis tout en poursuivant cette croissance interne, nous avons promu une croissance externe en cooptant avec soin de nouveaux associés intervenant dans les secteurs nous permettant de compléter nos compétences. C'est ainsi que nous sommes passés d'un cabinet au départ assez traditionnel de contentieux, vers un cabinet où le conseil et le précontentieux équilibrent largement le contentieux pour des clients répartis en France, en Europe, et dans le reste du monde.

**D.S.F.D. : Quelles difficultés avez-vous pu rencontrer par le passé ?**

**Michel Rasle :** Je ne parlerai pas de « difficultés », mais plutôt du souci qui est, et reste le nôtre, au-delà de nos compétences techniques, de préserver notre cohérence, nos valeurs et la perception par nos clients de ce que nous sommes. En effet, notre stratégie consiste avant tout à privilégier le maintien des principes qui constituent le ciment de notre entreprise, sans jamais céder à la pression d'une certaine concurrence qui pourrait parfois nous dicter des choix qui ne seraient pas les nôtres. C'est pourquoi, pour concilier nos valeurs et la réalité, il nous a fallu trouver des solutions créatives et originales.

Par ailleurs, comme toute association entre trois personnalités différentes, nous avons dû apprendre à voir dans nos différences une source d'enrichissement et non de division. Nos différences sont une force.

**D.S.F.D. : Quels sont vos développements récents en matière de recrutement, de compétences ou d'équipement ?**

**Jean-Hugues Carbonnier :** Nous avons, depuis ces vingt dernières années, connu une croissance sereine et constante. Nous avons privilégié trois axes. Premièrement, nous nous sommes attachés à l'intégration interne, avec l'association d'anciens collaborateurs formés d'après notre « culture professionnelle » et nos dossiers, et ce pour satisfaire la clientèle ; deuxièmement, nous avons privilégié l'investissement, avec l'aménagement de locaux au 7 rue Bayard et la mise en place d'installations informatiques et technologiques ; enfin, nous avons travaillé sur la notion d'entreprise avec la norme qualité. Notre cabinet a été certifié ISO 9001 version 2000 (un des tout premiers), par l'AFAQ et nous en sommes à notre 2<sup>e</sup> renouvellement de certification. Aujourd'hui notre cabinet regroupe plus de vingt avocats et une dizaine de salariés, soit plus de trente personnes réparties sur trois sites : nos bureaux et nos services administratifs rue Bayard et notre cabinet secondaire à Lyon chez

notre confrère Patricia Seigle.

Notre développement nous a permis de nous ouvrir à de nouvelles compétences, d'exercer tant dans le conseil et le précontentieux que dans le contentieux et l'arbitrage. Ainsi sont arrivés Antoine Fourment, ancien associé de Geneviève Augendre et spécialiste du droit de la concurrence, Fiorella Vecchioli, intervenant en droit des sociétés et droit immobilier et Fanny Desclozeaux, intervenant en droit bancaire, toutes deux anciennes collaboratrices. De plus, en fiscalité, nous avons recruté deux associés, Pascal Schiele, un ancien de chez Landwell et Christiane Novak, ancienne secrétaire générale adjointe du Crédit Lyonnais et anciennement chez Deloitte & Touche. Un ancien de chez Varaut Carrère Varaut, Eric Morain nous a également rejoint comme spécialiste du droit pénal et pénal des affaires.

**D.S.F.D. : Quelle est la vision de votre cabinet face aux attentes tant internes qu'externes ?**

**Edouard de Lamaze :** Nous sommes convaincus que notre développement repose avant tout sur la compétence. Nous attachons dès lors une importance capitale au recrutement de nos collaborateurs, à leur formation interne et externe, et aux conditions de travail au sein du cabinet. Mais au-delà du recrutement, c'est l'ensemble du cabinet qui est engagé dans un processus de formation continue. Bien entendu, s'agissant des associés, l'exercice consiste très souvent à former les autres. Mais chacun sait qu'il n'y a pas de meilleure formation que l'enseignement. Quoi qu'il en soit, nous élaborons chaque année un plan de formation, au respect duquel les avocats du cabinet s'astreignent. Ce développement interne ne nous empêche pas, bien au contraire, de privilégier les relations extérieures et notre présence au barreau.

Un grand nombre d'associés participent activement à des cercles de débat d'intérêt professionnel, comme le Secrétariat général de l'association des Maîtres de Conférence de Sciences-po pour Michel Rasle, le

Conseil national des Barreaux et la recherche biomédicale pour Antoine Fourment. J'ai pour ma part été membre du Conseil de l'Ordre pendant 3 ans et j'ai occupé 5 ans le poste de délégué interministériel aux professions libérales. Ces fonctions m'ont donné l'envie de m'investir plus avant au service de mes pairs et de présenter ma candidature pour le bâtonnat de Paris.

**D.S.F.D. : Envisagez-vous de modifier la forme du cabinet ?**

**Michel Rasle :** Comme beaucoup de structures nous examinons avec intérêt les différentes options juridiques et fiscales d'exercice. C'est ainsi que nous envisageons notre passage de l'impôt des BNC à l'impôt sur les sociétés, et même notre transformation en société d'exercice. Conscients que ces remises en cause structurelles sont sans cesse nécessaires pour une bonne gestion, ceci devrait nous permettre de nous projeter dans l'avenir de manière durable.

**D.S.F.D. : Quelle est votre vision de l'évolution de la profession d'avocat et du marché du droit ?**

**Edouard de Lamaze :** Il existe à l'heure actuelle un courant européen qui voudrait voir la profession d'avocat, et les professions libérales en général, se déréglementer. Ce courant nous paraît très inquiétant pour nos clients. Pour notre part nous avons toujours privilégié les valeurs essentielles de notre profession parce qu'elles servent nos clients. C'est certainement là d'ailleurs la plus grande difficulté à laquelle notre profession se trouve confrontée. Sans doute s'est-elle parfois mal fait comprendre en donnant injustement le sentiment de vouloir défendre des privilèges alors qu'elle cherchait en réalité à protéger l'intérêt général. Nous pensons qu'il faut savoir allier les valeurs professionnelles aux contraintes économiques, s'inscrire dans une démarche entrepreneuriale sans jamais sacrifier notre indépendance. Là est notre challenge.