

Cinq grandes règles pour mieux gérer un cabinet individuel

Sur les 60 223 avocats que compte la France, 36,2 % d'entre eux, soit 21 800 avocats, exercent à titre individuel¹. Même s'il y a une légère tendance à l'augmentation du nombre d'avocats exerçant en tant qu'associés de structures, l'exercice individuel reste le premier mode d'exercice en France.

Les recettes brutes moyennes des avocats exerçant individuellement étaient de 139 249 € en 2013, contre 147 729 € en 2009. Les recettes de ces avocats ont baissé de 11,58 % en euros constants depuis 2009 et de 5,74 % en euros courants². Si au cours de ces cinq dernières années, l'évolution des revenus de tous les avocats est globalement préoccupante, l'exercice individuel connaît une crise profonde. Cette crise est en effet un phénomène durablement installé puisque entre 1996 et 2006, le bénéfice moyen des avocats exerçant à titre individuel n'a crû que de 6,5 % alors que celui des avocats associés au sein de sociétés civiles professionnelles (SCP) et d'associations a augmenté de 44 % sur la même période³. En monnaie constante, les revenus des avocats individuels sont en régression depuis vingt ans.

L'exercice individuel recouvre des réalités très différentes : généraliste ou spécialisée, avec ou sans collaborateurs. Tous les avocats individuels ne sont pas en souffrance. Cependant, ils partagent de nombreuses difficultés tout particulièrement en ce qui concerne la gestion de leur cabinet.

Les règles suivantes constituent des pistes de réflexion pour aider les avocats en exercice individuel à travailler plus sereinement, à trouver un nouveau souffle en termes de croissance et d'organisation et à pérenniser leurs structures⁴.

DÉTERMINEZ UN PROJET POUR VOTRE CABINET INDIVIDUEL

Avoir un projet revient à avoir une boussole. À l'image du marin en haute mer, l'absence de boussole conduit à être ballotté par les vagues sans grande idée de sa direction.

Un projet n'est pas nécessairement un document long et compliqué. Ce projet peut se résumer à quelques idées. Ce qui importe, c'est qu'il soit clairement formulé, simple et réaliste. Le projet peut se définir par rapport à :

- des objectifs de croissance financiers : « Je veux doubler mon chiffre d'affaires en 3 ans » ;
- une ambition juridique ou technique : « Je veux être reconnu pour mon savoir-faire en matière de baux commerciaux » ;
- une catégorie de clients : « Je veux accompagner la croissance de jeunes entreprises ».

Ces aspirations sont simples, mais elles vont avoir des conséquences importantes sur la conduite des affaires du cabinet.

COMPRENEZ LE FONCTIONNEMENT DE VOTRE « OUTIL DE PRODUCTION »

Un cabinet d'avocats, aussi petit soit-il, est une entreprise qui consomme des ressources (principalement le temps de l'avocat) pour produire des services qui donnent lieu au paiement d'honoraires. Cette entreprise est un outil de production avec ses forces et faiblesses. L'avocat individuel, plus que quiconque, doit comprendre le fonctionnement de son outil. Ses erreurs d'appréciation lui coûteront d'autant plus cher qu'il n'y a au-



Par

Dominic Jensen

Ancien avocat,
conseil en stratégie
des cabinets
d'avocats, directeur
scientifique

¹ CNB, les chiffres clés de la profession actualisés au 1^{er} janvier 2014.

² Statistiques ANAFA 2013, Maître nov. 2014.

³ Avocats : faits et chiffres – Une profession qui avance. Observatoire du CNB, oct. 2008.

⁴ Parmi les sources qui ont inspiré ces recommandations : <http://howtomanageasmall-lawfirm.com/white-paper-download/> D. Jensen, Dalloz référence Cabinet d'avocats 2013-2014.

cun effet de nombre pour diluer l'impact de celles-ci.

L'approche est simple, elle consiste à répondre à ces questions :

- quels sont les domaines dans lesquels je suis efficace et quels sont ceux dans lesquels je ne le suis pas ?
- quelle est la quantité de travail que mon cabinet peut assumer en maintenant une qualité de service et une sécurité juridique satisfaisantes ?

Une simple analyse empirique du marché des cabinets d'avocats montre que les cabinets qui font des choix connaissent plus de succès que ceux qui se laissent porter par les circonstances.

Les réponses à ces questions doivent permettre de devenir plus sélectif en matière de dossiers et de clients. Une simple analyse empirique du marché des cabinets d'avocats montre que les cabinets qui font des choix connaissent plus de succès que ceux qui se laissent porter par les circonstances au gré des clients qui viennent frapper à leur porte. Trop nombreux sont les avocats qui disent ne pouvoir refuser aucun dossier pour assurer l'exploitation de leur cabinet. Or, il est fréquent que le fait de refuser un dossier rapporte bien plus d'argent qu'il n'en fait perdre. Lorsqu'un avocat se trouve en dehors de sa zone habituelle de compétence, l'effort à faire pour traiter un dossier a un impact immédiat sur la rentabilité. Ceci ne signifie pas qu'un avocat doit systématiquement refuser les dossiers qui ne correspondent pas à sa pratique habituelle. Ceci signifie que s'il accepte de tels dossiers, il doit en peser les conséquences en amont et savoir qu'il se place alors dans une logique d'investissement. Une telle logique est adaptée aux dossiers que le cabinet a identifiés comme présentant un intérêt stratégique ou un potentiel de développement. Un dossier qui n'entrerait pas dans de tels critères devrait être refusé.

Afin de mettre en place une démarche plus sélective, l'avocat individuel doit établir une grille avec des critères qui sont :

- L'enjeu financier : le critère de l'enjeu financier s'apprécie au regard du taux horaire théorique du cabinet. Selon le montant des charges du cabinet, ce dernier ne pourra accepter des dossiers qui ne lui permettront pas de facturer à son taux. Ceci est directement lié à l'enjeu puisque c'est le plus souvent l'enjeu financier qui va déterminer le montant d'honoraires qu'un client sera disposé à payer.
- Le domaine juridique : un avocat travaille efficacement dans les domaines qu'il maîtrise. Il doit éviter, sauf dans le cadre d'un choix stratégique lié au développement du cabinet, de traiter des dossiers dans lesquels

il ne pourra maintenir un bon rapport entre le temps travaillé et la prestation fournie.

- La typologie du client : ce critère correspond à la gestion anticipative des conflits d'intérêts « commerciaux ». Il faut ici aborder la notion de conflit d'intérêts de manière beaucoup plus large que le conflit d'intérêts déontologique. Le succès d'un cabinet se construit notamment sur la conquête et la fidélisation de certains types de clients. Un avocat pratiquant le droit social peut intervenir pour des employeurs et des salariés, mais il risque de compromettre le développement d'une clientèle de dirigeants s'il représente également des représentants syndicaux.

La procédure de sélection va permettre de mieux gérer le second volet du fonctionnement de l'outil de production : de combien de temps dispose l'avocat pour travailler dans des conditions correctes ? Sur une base de dix heures quotidiennes, si deux heures sont consacrées aux aspects matériels et administratifs du cabinet et une heure est perdue, il reste sept heures pendant lesquelles l'avocat individuel doit pouvoir assurer le travail qui lui incombe. Ce critère s'apprécie différemment en fonction de l'existence ou non de collaborateurs au sein du cabinet. Pour l'avocat qui travaille seul, ce sont ces sept heures qui doivent lui permettre de couvrir ses charges, de s'octroyer une rémunération décente tout en étant capable de donner satisfaction à ses clients à la fois sur le plan juridique mais aussi sur le plan de la qualité du service.

ARRÊTEZ DE TOUT MISER SUR VOTRE SEULE PERSONNE

L'avocat individuel est sur tous les fronts en même temps. Au service de ses clients au cabinet comme devant les juridictions, il est aussi directeur financier, directeur des ressources humaines, directeur de la communication, secrétaire général... de son cabinet.

Contraint de se démultiplier, manquant toujours de temps, l'avocat individuel est son propre et pire ennemi. Voulant tout faire seul, il se rend indispensable... et comme il est indispensable, il est embarqué dans une spirale infernale d'omniprésence. Tous les aspects de son activité en souffrent : son activité juridique et la gestion de son cabinet.

L'avocat individuel doit d'abord se rappeler que la partie de son temps qui a le plus de

valeur est celle qu'il consacre à ses clients : son temps d'avocat. C'est ce temps qui lui permet de facturer ses honoraires. En conséquence, son temps de secrétaire, de comptable, de documentaliste ou de dépanneur informatique doit être minimisé. Si, au premier abord, les prestataires extérieurs représentent un coût que le cabinet hésite à assumer, il faut impérativement analyser ce coût en considérant l'impact financier sur le temps de travail de l'avocat.

Il est plus intéressant de se décharger d'une partie de l'organisation administrative en élargissant la mission de son expert-comptable (notamment en augmentant le temps de présence au cabinet du collaborateur de l'expert-comptable) pour y intégrer la préparation et l'émission des factures ou le recouvrement. Il existe aussi des possibilités d'externalisation pour mieux organiser certains aspects du travail de son secrétariat (pour la production de longs documents très consommateurs de temps).

Pour tous les avocats individuels ayant des collaborateurs, une des clés d'une meilleure organisation réside dans la mise en valeur de ces collaborateurs aux yeux des clients. En mettant en avant les collaborateurs dès le début de la relation avec les clients, ces derniers s'habitueront à interagir avec quelqu'un d'autre que l'unique associé. L'absence de l'associé ne sera pas vécue par le client comme un agacement puisqu'il sera satisfait de sa relation avec le collaborateur tout en sachant que l'associé supervise le dossier et intervient quand cela est nécessaire.

Dès l'embauche du premier collaborateur, l'associé doit intégrer la notion de « seuil de compétence dans sa réflexion ». L'associé doit intervenir pour les tâches qui relèvent de son niveau de compétence et il en sera de même pour le collaborateur. Ce raisonnement n'est cependant pas figé puisque le collaborateur va progresser. Il sera alors intéressant d'intégrer un stagiaire qui pourra se charger de tâches qui ne sont plus du niveau du collaborateur et de réfléchir au recrutement d'un collaborateur débutant lorsque le collaborateur en place devient plus expérimenté.

SACHEZ FIXER LE MONTANT DE VOS HONORAIRES

Calculez votre point mort pour déterminer un taux horaire de référence qui servira en

suite de base pour la facturation au temps passé et servira aussi pour la fixation des forfaits. Le calcul du point mort ne doit pas seulement intégrer les charges fixes et variables du cabinet. Il doit aussi tenir compte d'un niveau de rémunération satisfaisant.

Une fois ce calcul effectué, s'il apparaît que certaines prestations ne peuvent, pour des raisons de marché, être vendues à un prix suffisant, il faudra envisager de modifier l'offre du cabinet.

Pour la vaste majorité des avocats exerçant à titre individuel, le taux horaire devient de plus en plus difficile à imposer. Les clients, particuliers ou entreprises veulent connaître le montant des honoraires qui leur seront facturés.

Le forfait sera le résultat d'une négociation entre l'avocat et le client. Les clés d'un accord qui respecte à la fois les demandes du client et les besoins du cabinet sont les suivantes :

- L'avocat doit être efficace dans tous les domaines qui entrent dans l'accord négocié : les forfaits sont adaptés aux domaines d'activité et aux prestations que maîtrise l'avocat.
- Il faut connaître le fonctionnement et les habitudes du client. Certains clients attendent d'être informés, d'autres appellent le cabinet tous les jours. Le temps consacré à ces divers profils de clients sera très différent. Pour un client dont le cabinet ne connaît pas les habitudes, il sera parfois possible de prévoir une période initiale pendant laquelle le cabinet facturera au taux horaire. À l'issue de cette « période d'essai », il sera mieux informé sur les attentes du client et fixera un forfait adapté.
- Il faut envisager le développement à long terme de sa relation avec le client dans le cadre de tels accords. Ceci signifie que le cabinet doit résister à toute tentation d'un prix d'appel dans le but de capter le client. Une fois qu'une relation de travail est engagée sur certaines bases, il est très difficile de changer celles-ci.

Il faut savoir expliquer au client les bénéfices mutuels qui résultent de l'accord. L'accord doit être vécu comme un accord satisfaisant pour les deux parties. L'avocat connaissant mieux le fonctionnement de son propre métier, c'est lui qui devra expliquer les détails de l'accord au client pour que ce dernier comprenne que les conditions lui sont bien adaptées.

Pour tous les avocats individuels ayant des collaborateurs, une des clés d'une meilleure organisation réside dans la mise en valeur de ces collaborateurs aux yeux des clients.

Gestion et organisation du cabinet

Effets bénéfiques d'une meilleure organisation	Conséquences professionnelles et personnelles pour l'avocat
- Profitabilité améliorée	- Augmentation des revenus de l'avocat individuel
- Une meilleure délégation du travail au personnel salarié et aux collaborateurs	- Davantage de temps pour le développement du cabinet, les relations avec les clients. - Meilleure protection du temps personnel
- Des clients plus satisfaits	- Diminution du stress
- Une meilleure ambiance de travail et, plus généralement, une meilleure qualité de vie au cabinet	- Plus grande probabilité de pérenniser le cabinet avec une équipe stable et motivée

PRIVILÉGIEZ VOTRE QUALITÉ DE VIE

Cette recommandation peut paraître paradoxale ou hors sujet puisque l'objet de cet article est la gestion du cabinet et pas de la vie personnelle. Cependant, les deux sont intimement liées.

En effet, un cabinet organisé a beaucoup plus de chances de rendre son propriétaire heureux qu'un cabinet chaotique. Le tableau ci-contre illustre les bénéfices de l'organisation du cabinet.

L'avocat individuel cherchant à améliorer la gestion de son cabinet peut donc aussi puiser sa motivation dans des facteurs personnels.