

DOSSIER

Rentabiliser son cabinet

Améliorer l'organisation interne pour gagner en rentabilité



Par **Dominic Jensen**
Ancien avocat,
conseil en stratégie
des cabinets
d'avocats,
directeur
scientifique

« Ce dossier n'est pas rentable », « Ce client n'est pas rentable »... sont des remarques souvent entendues dans un cabinet d'avocats. Si le constat est vrai, le propos ne fait pas toujours porter la responsabilité au vrai coupable. L'absence de rentabilité est-elle vraiment de la faute du dossier ou du client ou ne faudrait-il pas rechercher un responsable du côté du cabinet ? La rentabilité est avant toute chose le résultat d'une combinaison entre la demande et les attentes du client et les moyens mis en œuvre par le cabinet. Il est possible pour certains cabinets de rentabiliser des dossiers d'aide juridictionnelle mais ceci ne sera possible qu'au prix d'une organisation rigoureuse du temps de l'avocat et des moyens mobilisés par le cabinet. Les avocats qui proposent des divorces à 280 € « par personne »¹ ne travaillent pas à perte, ils n'appliquent ces tarifs qu'à des dossiers dans lesquels les parties sont d'accord sur tout, ont rassemblé toutes les pièces et ont elles-mêmes fait le travail en amont.

Il faut approcher la notion de rentabilité en précisant que la norme varie en fonction de chaque structure. L'enjeu est donc celui de la rentabilité acceptable pour le cabinet. Il faut aussi préciser que la rentabilité doit être étudiée sur l'ensemble de l'activité du cabinet. Pour répondre aux attentes d'un client, il est possible qu'un cabinet soit obligé de traiter un ensemble de dossiers dont certains permettent au cabinet de dégager une très forte rentabilité qui viendra compenser la faible rentabilité d'autres.

L'objet de cet article est de traiter de quelques-uns des moyens, relevant de l'organisation

interne du cabinet, qui permettront à celui-ci d'améliorer durablement sa rentabilité.

LES LEVIERS DE LA RENTABILITÉ

Le schéma ci-dessous (figure 1)² propose un découpage, en quatre groupes, des actions sur la rentabilité du cabinet d'avocats. Le choix des clients et des dossiers ainsi que l'action sur les prix et la facturation ne seront pas abordés par cet article qui se concentrera sur l'organisation du travail au sein du cabinet ainsi que sur les procédures internes. Si un cabinet doit chercher à choisir ses clients et les dossiers qui lui sont confiés de manière à travailler dans les domaines dans lesquels il est à la fois compétent et efficace, il est aussi vrai que, quel que soit le client ou le dossier, le cabinet doit s'organiser de manière à ne pas laisser naître des foyers de déperdition de temps, d'énergie et donc d'argent. Enfin, la compensation d'une mauvaise rentabilité par une augmentation des prix des presta-



Figure 1 : Les leviers de la rentabilité.

¹ www.avocat-gc.com, par exemple.

² Actions sur la rentabilité du cabinet, schéma directeur, p. 134, D. Jensen, Cabinet d'avocats : création et stratégie, organisation et gestion, éd. Dalloz Référence, 2^e éd. 2013-2014.

tions rencontre très vite ses limites et n'est pas viable dans un environnement concurrentiel comme celui dans lequel vivent actuellement les avocats.

LE PRÉALABLE OBLIGATOIRE : LE SUIVI DU TEMPS

Le suivi du temps est la seule mesure dont disposent les avocats pour piloter efficacement leur travail. Il faut rappeler ici que la saisie du temps n'a pas pour seule utilité la facturation des clients qui ont accepté le principe du taux horaire. La saisie du temps constitue le préalable obligatoire et incontournable de toute analyse de l'activité au sein du cabinet. Trop nombreux sont les avocats qui s'affranchissent de cette contrainte soit parce qu'ils estiment qu'en tant qu'associés ils n'ont de comptes à rendre à personne, soit parce qu'ils travaillent dans des dossiers qui font l'objet de forfaits qui ne nécessiteraient pas de tenir le compte du temps passé. Ces deux raisons sont aussi mauvaises l'une que l'autre.

Le cabinet qui souhaite travailler sur l'amélioration de sa rentabilité n'a d'autre choix que de s'imposer la discipline de la saisie du temps passé. Comment savoir si un forfait a été correctement négocié si le cabinet ne sait pas combien d'heures sont consacrées à effectuer le travail ? Le suivi du temps doit aussi se faire avec honnêteté. Il faut chasser le réflexe d'autocensure qui pousse l'avocat à juger de la pertinence du temps passé avant de le saisir. Peu importe qu'une tâche qui aurait dû prendre deux heures en prenne cinq. La réalité, ce sont les cinq heures consacrées et non les deux heures hypothétiques. Des corrections, si elles doivent se faire, se font au moment de l'émission de la facture destinée au client et non au moment de noter le temps sur la feuille ou l'écran prévu à cet effet.

DÉLÉGUER CORRECTEMENT

Un des principaux foyers de perte de rentabilité du cabinet se trouve dans la délégation du travail aux collaborateurs. Le simple fait de poser une question trop rapidement sans vérifier que le collaborateur a compris ce qui lui été demandé peut avoir des conséquences dont les avocats mesurent rarement l'ampleur. En effet, investi de sa tâche, le collaborateur peut y consacrer des heures et des heures de recherche et de rédaction

pour un résultat qui n'aura de destination que la poubelle. Ce temps gâché se traduit en pure perte pour le cabinet. Souvent, le problème aurait pu être évité en déléguant à un autre collaborateur du cabinet, mieux adapté à la question, ou en consacrant dix minutes de plus à mettre le collaborateur sur la bonne voie par quelques recommandations précises.

L'exemple ci-après fournit une démonstration chiffrée des conséquences d'une mauvaise délégation du travail à partir d'une situation comme il s'en produit plusieurs fois par jour dans un cabinet d'avocats.

Exemple

Le cabinet Morin³ a plusieurs collaborateurs à des niveaux d'expérience différents. En raison d'un manque de concertation et de mauvaises habitudes des associés, les situations suivantes se produisent :

Un collaborateur débutant se voit confier une consultation complexe sur la mise en œuvre d'une garantie de passif alors qu'il n'a jamais encore travaillé sur une acquisition de société. Il passe un temps considérable pour un résultat inexploitable. Ses heures passeront en perte.

Un collaborateur très expérimenté assure deux audiences de conciliation au conseil de prud'hommes dans la même semaine. À chaque fois, son temps d'attente est considérable et il ne peut facturer son taux horaire plein. La même tâche aurait pu être confiée au débutant qui aurait pu facturer à son taux pendant que le collaborateur expérimenté aurait travaillé sur la garantie de passif en facturant tout son temps.

Tableau 1

Calcul du chiffre d'affaires perdu	
Collaborateur débutant (Tx 100 € HT)	Collaborateur senior (Tx 200 € HT)
• 15 heures travaillées	• 6 heures travaillées
• 0 heure facturée	• 3 heures facturées
• Facturation 0 €	• Facturation 600 €
• Facturation perdue 1 500 €	• Facturation perdue = 300 €
• Facturation totale perdue = 1 800 €	

Situation corrigée :

Dans une hypothèse où le travail aurait été affecté en tenant compte du seuil de compétences de cha-

³ Exemple pris dans Cabinet d'avocats : création et stratégie, organisation et gestion, éd. Dalloz Référence, préc.

cun en envoyant le collaborateur débutant au conseil de prud'hommes et en faisant travailler le collaborateur senior sur la garantie de passif :

Tableau 2

Situation corrigée

Collaborateur débutant (Tx 100 € HT)	Collaborateur senior (Tx 200 € HT)
• 6 heures travaillées	• 6 heures travaillées
• 6 heures facturées	• 6 heures facturées
• Facturation 600 €	• Facturation 1 200 €
• Facturation perdue = 0 €	• Facturation perdue = 0 €
• Solde d'heures/ hypothèse 1 = 9 heures	

Conclusion

Une bonne affectation du travail permet au cabinet de facturer 1 800 € pour un total de 12 heures travaillées par les collaborateurs. Dans l'hypothèse ci-dessus, il reste 9 heures à facturer pour le collaborateur débutant, soit 900 €, ce qui aboutirait à une facturation totale de 2 700 € pour 21 heures travaillées.

Une mauvaise affectation du travail permet au cabinet de facturer 600 € pour un total de 21 heures travaillées par les collaborateurs, soit une déperdition de 2 100 € de chiffre d'affaires.

Il ne s'agit pas d'imaginer la pratique du métier d'avocat sans la recherche, il s'agit de tendre vers un cabinet dans lequel il ne faudrait plus avoir à chercher des réponses à des questions auxquelles le cabinet a déjà répondu. Combien de temps perdu à refaire un acte, un contrat... à rédiger un argumentaire qui ont déjà été faits des dizaines de fois ? À quelques mois d'intervalle, il est très fréquent que l'auteur d'un acte ne parvienne plus à se souvenir quelle était exactement la question qui lui avait été posée ou quelle était la version la plus pertinente d'un document sur lequel il avait travaillé. La solution, si elle existe, doit associer deux notions essentielles : réalisme et facilité. Le réalisme consiste à se fixer des objectifs modestes. Trois, quatre, cinq modèles d'actes parfaitement entretenus et mis à jour feront gagner bien plus de temps qu'une bible de documents dont aucun avocat du cabinet n'acceptera de prendre la responsabilité, faute de temps. La facilité, ce sont les outils dont dispose le cabinet pour que les avocats communiquent entre eux, partagent le savoir et puissent aisément trouver le chemin vers l'information dont ils ont besoin. Nul besoin d'investir lourdement dans des outils de GED⁶, parfois il suffit d'utiliser intelligemment une messagerie en ligne pour partager des documents, les stocker et les retrouver facilement⁷.

GAINS DE PRODUCTIVITÉ PAR LA MAÎTRISE DES MÉTHODES

Au partage des connaissances s'ajoute la transmission de l'expérience. L'expérience se transmet entre avocats de manière informelle dès lors qu'interagissent des avocats au sein d'un cabinet. Il est néanmoins possible d'organiser la transmission en s'inspirant des techniques dites de *debriefing*⁸. Le *debriefing* consiste à tenir, de manière systématique ou à chaque fois que cela paraît utile, une réunion de clôture à la fin de chaque affaire ou de chaque dossier. La réunion permet aux avocats de :

- faire le point sur le déroulement du dossier ;
- faire l'inventaire des documents et méthodologies utilisés ;
- décider si les documents utilisés doivent être intégrés dans la base du cabinet pour servir de référence future ;
- décider si les méthodologies employées constituent un progrès et doivent désormais faire référence.

Cette manière de recueillir l'information utile à l'issue de chaque dossier enrichit de manière systématique et régulière le savoir du cabinet et permet la transmission de l'expérience entre avocats du cabinet et entre générations. Des cabinets ont poussé cette logique en allant jusqu'à utiliser les techniques les plus sophistiquées pour tirer le maximum de leurs procédures de compte-rendu critique. C'est le cas de Cleary Gottlieb Steen & Hamilton⁹ qui a sollicité les services d'une société de consultants, Tacit Connexions, spécialisée dans les technologies militaires et l'intelligence artificielle¹⁰. L'objectif de Cleary Gottlieb était de mettre en place les techniques les plus efficaces pouvant permettre de recueillir la connaissance des avocats expérimentés pour en faire bénéficier les autres. Le cabinet a donc décidé de recueillir le savoir de ses avocats avec des méthodes inspirées de celles appliquées aux *debriefings* des pilotes de chasse qui servent ensuite à programmer les simulateurs de vol. L'exemple peut sembler extrême mais l'enjeu est le même pour tous les cabinets, du plus modeste au plus grand : garder la mémoire de ce qui fonctionne pour gagner en

temps, en efficacité et en sécurité juridique pour le client.

Toutes ces briques de l'organisation interne du cabinet que sont le suivi des temps, la délégation du travail, le partage de la connaissance ou la transmission de l'expérience sont les outils de la rentabilité au même titre qu'ils sont le gage de la qualité du travail. La recherche de la performance économique ne doit donc jamais s'entendre comme une recherche de profit qui se ferait au détriment du client mais bien au contraire comme une démarche dont le cabinet et les clients sont, au même titre, les bénéficiaires.

La recherche de la performance économique ne doit donc jamais s'entendre comme une recherche de profit qui se ferait au détriment du client mais bien au contraire comme une démarche dont le cabinet et les clients sont, au même titre, les bénéficiaires.

¹⁰ Dossier : « Knowledge Management », *Le Monde du droit* n° 22, 2010.

PROCÉDURES INTERNES ET GESTION DE LA CONNAISSANCE⁴

Une étude du cabinet McKinsey⁵ soutient qu'un meilleur partage des connaissances dans l'entreprise aurait pour effet d'augmenter la rentabilité et la productivité de celles-ci de l'ordre de 20 à 25 % en moyenne. L'étude montre que près de 20 % du temps de travail d'un individu est consacré à rechercher de l'information disponible en interne ou à chercher à entrer en contact avec des personnes susceptibles de détenir cette information ou étant capables de fournir une aide. Ces statistiques proviennent d'entreprises de toutes catégories. Or, étant de l'essence du métier d'avocat de consacrer une partie de son temps à chercher, on peut penser que dans un cabinet d'avocats, ces chiffres sont bien plus importants.

⁴ *Réflexions sur la gestion de la connaissance au sein du cabinet d'avocats*, article collectif à partir de contributions de membres de l'association Juriconnexion, D. avocats n° 2, févr. 2013.

⁵ *The social economy : unlocking value and productivity through social technologies*, McKinsey Global Institute (MGI), 2012.

⁶ Gestion électronique de documents

⁷ Réflexions d'Emmanuel Barthe sur www.precisement.org

⁸ Compte-rendu critique

⁹ www.cgsh.com/