

Organiser son cabinet pour prendre en compte l'attente des clients

# Mon avocat comprend-il mon métier ? Les enjeux de la spécialisation sectorielle



**Par Dominic Jensen**  
Ancien avocat,  
Conseil en stratégie  
des cabinets  
d'avocats,  
Directeur scienti-  
fique

**R**econus pour leurs qualités techniques, les avocats se voient parfois critiqués pour leur incapacité à s'extraire de leur tour d'ivoire de la pratique du droit. Les clients veulent plus qu'un technicien ; ils veulent un conseil capable de comprendre les enjeux et les spécificités de leur métier. Or, de nombreux avocats sont devenus les experts d'un secteur parce qu'ils y ont accompagné des clients pendant des années. Souvent, sans le savoir, ils ont acquis une connaissance approfondie d'un secteur d'activité. La situation concurrentielle du marché du droit a renforcé les exigences et les attentes des clients sur ce point. Ces derniers sont de moins en moins disposés à financer par leurs honoraires l'apprentissage de leurs avocats. Ils veulent être compris rapidement et attendent donc de l'avocat qu'il soit non seulement un expert de la technique juridique, mais qu'il puisse aussi prendre en compte le contexte et l'environnement économique de leurs dossiers. Les clients veulent plus qu'une analyse ou des conseils théoriques de la part de leurs avocats, ils exigent une position concrète et stratégique reposant sur une expérience de situations vécues. De la sorte, pour répondre à cette attente, l'avocat doit connaître le secteur économique dans lequel évolue son client<sup>1</sup>.

### L'INTÉRÊT DE L'APPROCHE SECTORIELLE

La vie des clients n'est pas organisée comme une table des matières d'une encyclopédie

du droit. Le client sait-il que son problème relève du droit économique ou du droit international privé ? Depuis plusieurs années, des cabinets d'affaires ont compris les avantages qu'il y avait à présenter une offre articulée autour de l'activité de leurs clients. Précurseur de l'approche sectorielle, le cabinet anglais Bird & Bird<sup>2</sup> a été un des premiers cabinets à vouloir se distinguer par sa connaissance approfondie des enjeux stratégiques et commerciaux de ses clients. Dès 1998, ce cabinet s'est organisé en secteurs, tels que les télécommunications, l'aéronautique ou encore l'énergie. Le cabinet Freshfields<sup>3</sup> s'est, quant à lui, organisé en groupes sectoriels qu'il appelle *industry groups* qui rassemblent des avocats de différents départements et de différents pays. Grâce à cette organisation, le cabinet peut monter des équipes spéciales qui ont pour rôle d'anticiper les besoins et de répondre aux attentes des clients de ces secteurs. Chez Freshfields, la division sectorielle est la suivante : automobile, chimie, produits de grande consommation, énergie et ressources naturelles, établissements financiers, transport et infrastructures, industries manufacturières, loisirs, santé, personnes privées, immobilier, télécommunications et technologies de l'information.

Depuis, les principaux acteurs du marché se sont ralliés à cette démarche. Ils proposent à la fois un affichage de leurs compétences juridiques et un affichage de secteurs économiques. Ils peuvent ainsi se positionner comme étant capables d'offrir un service adapté aux attentes d'une clientèle spécifique.

<sup>1</sup> Sur ce sujet, D. Jensen, Dalloz référence Cabinet d'avocats, chap. 133.

<sup>2</sup> [www.twobirds.com](http://www.twobirds.com)

<sup>3</sup> [www.freshfields.com](http://www.freshfields.com)

Les clients viennent car ils y voient une vraie valeur ajoutée et peuvent aisément s'identifier à un cabinet qui affiche « en vitrine » le secteur d'activité qui est le leur. Une communauté de langage s'installe ainsi entre le cabinet et son client.

Bien que les précurseurs de l'approche sectorielle soient principalement les grands cabinets d'audit et d'expertise comptable qui ont transmis cette culture aux cabinets d'avocats, les cabinets qui choisissent une démarche sectorielle peuvent être de taille très variable. Il n'y a dans le marché actuel aucune tendance dominante quant aux profils des cabinets travaillant sur une approche sectorielle. Des avocats quittent des grandes structures pour exercer une activité sectorielle dans un cabinet de niche, comme certains avocats de petits cabinets décident de rejoindre des structures plus importantes pour les mêmes raisons. Cette approche est donc ouverte à tous les avocats et tous les cabinets.

Quelle que soit la taille du cabinet, la spécialisation sectorielle va aussi favoriser la cohésion du cabinet. En effet, la volonté de travailler à l'échelle du cabinet sur une spécialisation sectorielle crée de nouveaux axes de collaboration entre les avocats du cabinet. Les professionnels d'un même secteur auront besoin d'une expertise en matière contractuelle, en droit des sociétés ou encore en fiscalité... Les avocats d'un même cabinet découvriront de nouvelles raisons de travailler ensemble.

Les avocats qui ont choisi la voie de la spécialisation sectorielle constatent l'évolution de leur statut de conseil vers un statut de partenaire de leurs clients<sup>4</sup>. L'avocat participe à des événements professionnels organisés dans le secteur d'activité de ses clients. Ses articles dans la presse sectorielle sont lus par les personnes qui exercent la même activité. L'avocat n'appartient alors plus à la seule communauté des avocats, il prend une place légitime dans un univers professionnel de non-juristes<sup>5</sup>.

## LA DÉMARCHE DE SPÉCIALISATION SECTORIELLE

Si l'opportunisme lié à l'activité d'un client préexistant du cabinet sera la première cause de la spécialisation sectorielle du cabinet, ceci n'empêche pas le cabinet d'inscrire cette stratégie dans une réflexion construite. Il n'est certes pas rare qu'un cabinet ait déjà une ou plusieurs spécialisations sectorielles sans que celles-ci n'aient encore fait l'objet d'une véritable prise de conscience de sa part. Une démarche réfléchie commencera donc par un inventaire précis des connaissances existantes au sein du cabinet. Le premier axe de la réflexion va consister à étudier la liste des clients du cabinet et décider quels sont ceux qui présenteraient des opportunités intéressantes de spécialisation sectorielle. Ce raisonnement ne doit pas être qu'économique. La curiosité ou l'intérêt personnel d'un avocat pour un secteur donné ou le plaisir éprouvé à travailler avec un certain type de client sont des facteurs à considérer avec la même importance. Le choix d'une spécialisation sectorielle est une décision sur le long terme. Les choix du cabinet peuvent aussi être motivés par le parcours personnel d'un ou plusieurs des avocats du cabinet. Lorsqu'un avocat a été ingénieur ou banquier et qu'il a acquis une solide connaissance de ces milieux avant de rejoindre la profession d'avocat, il sera précieux d'exploiter cette pratique et ces connaissances sectorielles.

La spécialisation sectorielle va aussi tenir compte des caractéristiques du marché. Le spécialiste d'un domaine du droit peut renforcer sa position concurrentielle par une spécialisation sectorielle dans sa sphère de compétence. La logique sectorielle est ainsi de plus en plus poussée chez les spécialistes du droit social. Face au nombre considérable des praticiens des juridictions prud'homales<sup>6</sup>, beaucoup de spécialistes du droit du travail ont choisi de se concentrer sur des secteurs faisant l'objet de conventions collectives complexes ou de problématiques particulières (presse, métallurgie, hôtellerie, bâtiment...). Dans l'approche sectorielle, il peut être intéressant de pousser assez loin la logique de la spécialisation à condition toutefois d'avoir accès à une clientèle suffisante. Ainsi, un avocat spécialisé dans le domaine du droit du sport pourra choisir de concentrer son activité sur les contrats de sponsoring, s'il est convaincu de l'existence d'une activité suffisante dans ce domaine. La spécialisation sectorielle peut aussi consister à « packager » une prestation

globale adaptée à un type de client. Toujours en droit du sport, c'est le cas des avocats qui décident de cumuler leur fonction avec celle d'agent sportif comme c'est autorisé depuis la loi du 28 mars 2011. Dans l'analyse concurrentielle de son marché, il conviendra de tenir compte à la fois des clients potentiels, de l'évolution de la matière et du nombre d'avocats déjà positionnés.

Une fois engagé sur la voie de la spécialisation sectorielle, le cabinet doit être en état de veille permanente sur le ou les secteurs choisis. Les cabinets ayant des spécialisations sectorielles fortes développent une culture qui va bien au-delà du domaine purement juridique. Ces cabinets pratiquent une veille économique et parfois technologique pour se maintenir au même niveau de connaissance que leurs clients. Des domaines aussi divers que l'aéronautique ou la musique demandent un véritable partage de culture avec le client. Dans les domaines où la technologie est très présente, l'avocat – sans pour autant devenir ingénieur – devra impérativement avoir une compréhension claire des aspects techniques qui sont la problématique du dossier. Comment imaginer qu'un avocat assiste efficacement son client en ce qui concerne un retard de livraison d'un avion s'il ne comprend pas les difficultés techniques qui sont à l'origine de ce retard ?

## SPÉCIALISATION SECTORIELLE ET MARKETING

Lorsqu'il cherche à s'établir de manière durable dans un secteur, il sera opportun pour le cabinet de participer et même de devenir partenaire (par la location d'un stand lors d'un salon professionnel ou la participation à des conférences) des événements de ce secteur. Ces initiatives créeront une visibilité qui pourra ensuite être exploitée sur le plan médiatique. Quand des journalistes souhaitent un avis d'avocat, ils iront en effet chercher un expert d'un secteur économique (presse, sport, aéronautique, etc.) et pas un expert des contrats de licence ou de la responsabilité délictuelle. Les chargés des relations presse des cabinets d'avocats encouragent ceux-ci à s'avancer sur cette voie pour faciliter les prises de contact avec la presse. Lorsque le cabinet publiera, il aura intérêt à privilégier les revues sectorielles et donc très spécialisées, correspondant aux secteurs d'activité de ses clients. Vis-à-vis

de ses clients existants ou *prospects*, cette démarche est bien plus forte que de faire paraître un article dans une revue juridique ou généraliste. C'est non seulement le client ou le *prospect* qui se sent ainsi directement concerné par le discours du cabinet mais également tout un milieu professionnel. Le cabinet d'avocats intégrera ses spécialités sectorielles dans toutes ses actions de communication ainsi que dans ses documents de présentation. Le cabinet veillera à l'utilisation d'un vocabulaire adapté au secteur visé et intégrera des visuels illustrant le domaine économique concerné. Sur un site internet, le cabinet pourra prévoir une liste de liens vers des sites relatifs au secteur d'activité visé et mettra en ligne des actualités tant juridiques, qu'économiques et techniques liées à ce secteur.

La sollicitation personnalisée<sup>7</sup> ouvre de nouvelles perspectives en matière de communication et de marketing autour de la spécialisation sectorielle. Dans le cadre des nouveaux textes, un avocat peut proposer directement ses services par écrit à un tiers qu'il ne connaissait pas auparavant. Cette possibilité ouverte par la loi du 17 mars 2014<sup>8</sup> prend tout son intérêt lorsqu'elle revêt la forme d'une démarche ciblée avec une offre de services précise. Or, quoi de plus précis que d'écrire à un pharmacien pour lui expliquer que le cabinet a développé une expertise juridique particulière dans le domaine de la cession des officines ? Ou de mettre en avant sa connaissance des questions juridiques liées au traitement des déchets industriels vis-à-vis d'une société ayant des activités industrielles polluantes ?

C'est dans ce contexte que le client veut interagir avec son avocat. Le client veut un avocat sensibilisé à ses enjeux, lisant les mêmes publications, suivant la même actualité, capable de calibrer ses offres et ses interventions en fonction de besoins précis... c'est cet avocat sectoriellement spécialisé qui répondra aux attentes de plus en plus spécifiques d'une clientèle de plus en plus sollicitée.

*Le client veut un avocat sensibilisé à ses enjeux, lisant les mêmes publications, suivant la même actualité, capable de calibrer ses offres et ses interventions en fonction de besoins précis.*

<sup>4</sup> Dossier : « La spécialisation sectorielle », *Le Monde du droit*, n° 30, 15 juin 2009.

<sup>5</sup> R. Riviera, « Developing a niche practice », *American Bar Association, General Practice Solo Magazine*, févr. 2007.

<sup>6</sup> La spécialisation en droit social arrivait au premier rang des mentions de spécialisation avec 2 090 spécialistes en 2007 et 1 884 spécialistes en 2011. Observatoire du CNB, « Avocats : faits et chiffres », oct. 2008, et min. de la Justice, 2011.

<sup>7</sup> RIN, art. 10.

<sup>8</sup> L. 2014-344, 17 mars 2014, relative à la consommation.