

Adapter l'offre du cabinet à un environnement changeant



Par

Dominic Jensen

Ancien avocat,
Conseil en stratégie
des cabinets

Dans un environnement économique qui change, les acteurs s'adaptent. Si les consommateurs de produits culturels veulent acheter en ligne, les concepteurs ou vendeurs de ces produits doivent adapter leur offre : formats téléchargeables, biens livrés à domicile dans des délais très courts... Le défi est le même pour les avocats : adapter l'offre du cabinet à un univers changeant, à des attentes client qui évoluent.

Dans *Dalloz Avocats* n° 5 du mois de mai 2016¹, Paul Lignières consacrait un article à l'innovation dans les cabinets d'avocats sous le titre « Innovation : la démarche à adopter ». Dans le même esprit, le présent article entend aborder le thème de l'adaptation du cabinet de manière plus générale. Sans nécessairement prendre le problème sous l'angle de l'innovation, le cabinet d'avocats est contraint de s'adapter à une attente qui évolue sans cesse.

Face à toute adaptation, comme face à l'innovation, les écueils sont nombreux. Comme le souligne l'article susvisé, adapter l'offre du cabinet passe par une mobilisation et par une capacité à identifier les blocages qui risquent de freiner la démarche du cabinet : la réticence de ceux qui pensent que leur activité est menacée, le manque d'expérience en matière de réflexion stratégique, la peur de se tromper et l'appréhension du caractère expérimental d'un tel exercice.

Prenons quelques exemples : comment vendre aujourd'hui un divorce par consentement mutuel ? Comment justifier de la valeur ajoutée d'un contrat de distribution ou de licence alors qu'il existe tant de modèles ou

d'exemples disponibles à bas prix ? Comment réagir face aux décisions d'internalisation de certaines prestations par les directions juridiques ? Chacune de ces questions va appeler des réponses précises en fonction des forces et faiblesses du cabinet, de la situation concurrentielle, des opportunités et menaces du marché.

La différence entre les cabinets qui s'adaptent avec succès à leur environnement et ceux qui n'y parviennent pas repose essentiellement sur deux facteurs :

- la capacité à reconnaître et accepter le changement ;
- la volonté d'établir un plan pour l'évolution du cabinet.

Tout changement de l'environnement économique, même quand la conjoncture évolue de façon négative, constitue une opportunité pour le cabinet d'avocats². Pour un cabinet d'avocats comme pour tout type d'entreprise, le *statu quo* n'est pas une option acceptable sur le long terme. La réflexion prospective doit donc trouver sa place dans la vie du cabinet. L'environnement économique est conditionné par des considérations locales, nationales et internationales, tant structurelles que conjoncturelles. Sachant qu'environ 70 % du chiffre d'affaires des avocats est réalisé avec les entreprises, les paramètres de l'environnement des entreprises doivent davantage trouver leur place dans la réflexion des cabinets.

De nombreuses sources d'information peuvent aider le cabinet dans sa réflexion autour de l'adaptation de son offre. À titre d'exemple, les données statistiques de

l'Insee constituent des outils précieux pour aider le cabinet d'avocats à conduire sa réflexion prospective. Ces données peuvent en effet servir à apprécier le potentiel des marchés de l'avocat, en comprendre les évolutions et donc à orienter le cabinet dans le choix de ses spécialités et de son activité future.

Les données qui pourront être analysées par l'avocat pour l'aider ou le conforter dans ses orientations seront notamment les chiffres d'affaires des entreprises par secteur, l'investissement et les dépenses en matière de recherche et de développement, la taille et le nombre des entreprises dans les différents secteurs ou encore la répartition géographique des entreprises.

LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE EN AMONT DU CHANGEMENT : L'EXERCICE DU SWOT

Sans doute la méthode d'auto-évaluation la plus répandue, le SWOT est une méthode d'analyse stratégique, communément utilisée par les entreprises. Elle aurait été mise au point par Albert S. Humphrey³, lors de ses travaux pour le *Research Institute* de l'université de Stanford. Le SWOT est « un outil d'analyse stratégique combinant l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement »⁴. Ses initiales signifient : *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces). L'acronyme FFOM n'ayant jamais réussi à s'imposer, même les Français disent SWOT.

Cette réflexion stratégique préalable à un changement permet de mettre en perspective et d'analyser les facteurs internes (le cabinet) et les facteurs externes (le marché). L'exercice doit être effectué avec honnêteté et intransigeance. L'analyse portera sur les forces et les capacités dont dispose le cabinet sur lesquelles il peut s'appuyer pour évoluer ; les faiblesses qui peuvent faire obstacle à ce que le cabinet puisse atteindre ses ambitions ; les événements extérieurs ou les changements anticipés qui permettront au cabinet d'élargir sa clientèle ; les événements extérieurs ou les changements anticipés qui risquent d'empêcher le cabinet d'atteindre ses objectifs. Ces données sont le socle de la démarche stratégique du cabinet, de sa politique de développement, puis de sa communication autour de son offre.

La mise en œuvre d'un SWOT est simple. Elle consiste à poser les bonnes questions et à chercher à y répondre.

L'identification des forces du cabinet se fera en répondant à des questions comme : pourquoi les clients confient-ils leurs dossiers au cabinet et pourquoi reviennent-ils ? Pourquoi ceux qui connaissent le cabinet le recommanderaient-ils ?

L'identification des faiblesses du cabinet demandera des réponses à des questions telles que : pourquoi certains clients ont-ils quitté le cabinet ? Pourquoi des collaborateurs que le cabinet a souhaité recruter sont-ils allés travailler ailleurs ? Qu'est-ce que les autres cabinets réalisent avec davantage d'efficacité ?

Les opportunités de développement du cabinet s'identifieront grâce aux réponses aux questions : quels sont les changements législatifs ou réglementaires que nous pouvons exploiter ? Quels sont les profils de clients auprès desquels nous pourrions intervenir ? Quels sont les changements dans l'environnement économique actuel que nous pourrions exploiter à notre avantage ?

Enfin, les risques pouvant peser sur le développement du cabinet résulteront des réponses à : quelles sont les nouvelles tendances, méthodes ou technologies qui mettent le cabinet en difficulté ? Les besoins des clients du cabinet changent-ils ? Quels sont les facteurs qui peuvent fragiliser le cabinet ?

Les avocats du cabinet détiennent la plupart des réponses même s'il peut aussi être intéressant d'interroger des personnes extérieures telles que les clients, des confrères ou des « *leaders* d'opinion » comme des journalistes ou des experts du marché.

L'exercice du SWOT peut porter sur tout ou partie de l'activité du cabinet. Les résultats de l'analyse ne donneront pas une solution définitive, mais un cadre au cabinet pour faire évoluer son offre.

MOBILISER ET STRUCTURER LA DÉMARCHE POUR RÉUSSIR LE CHANGEMENT

La réflexion sur l'avenir du cabinet justifie que des séances de travail prévues à l'avance lui soient consacrées. Ces séances doivent être compatibles avec les contraintes des emplois du temps des avocats qui y assistent. Elles doivent revêtir un caractère exceptionnel et ne doivent

L'analyse SWOT est le socle de la démarche stratégique du cabinet, de sa politique de développement, puis de sa communication autour de son offre.

¹ P. Lignières, « Innovation : la démarche à adopter », *D. avocats* 2016, 179.

² Hayse, « *Low Firm Strategy, a leader's guide for optimizing future performance* », The Hayse Group, 2005.

³ https://en.wikipedia.org/wiki/Albert_S._Humphrey

⁴ Définition proposée par les services de la Commission européenne.

Pour une analyse précise de sa situation, le cabinet devra utiliser les indicateurs chiffrés dont il dispose.

pas servir pour évoquer la gestion courante des dossiers. Il est conseillé de tenir ces réunions en dehors des horaires habituels, comme un soir en semaine, le samedi matin ou pendant les plages horaires les moins chargées. Il sera opportun de prévoir d'avance un calendrier de plusieurs réunions. La définition de ce cadre sera le premier signal fort de l'importance de la réflexion dans laquelle le cabinet aura choisi de s'engager.

D'entrée de jeu, il sera nécessaire pour l'associé ou les associés qui sont à l'origine de cette dynamique de faire comprendre à tous les avocats et membres du cabinet que le but de la réflexion n'est pas de mettre en cause ou de fragiliser telle ou telle personne. Chacun doit se sentir en sécurité, libre de contribuer sans crainte à la réflexion collective.

Des règles seront fixées pour les réunions de travail⁵ :

- l'obligation de présence pour les personnes concernées ;
- la confidentialité des débats et l'accord des participants sur la manière dont les résultats du travail sont communiqués aux autres membres du cabinet ;
- la fixation d'un ordre du jour précis pour chacune des réunions de travail.

Le processus de réflexion et de planification dans lequel le cabinet décide de s'engager doit avoir des objectifs clairs. Ceux-ci doivent être énoncés afin que les enjeux soient compris par tous les participants. Les objectifs sont :

- l'adaptation d'une partie de l'offre du cabinet à des circonstances nouvelles afin d'assurer la compétitivité et la pérennité du cabinet ;
- la définition de cette offre et ses éléments de différenciation avec la concurrence... ;
- la définition des stratégies-clés qui seront mises en œuvre pour atteindre le résultat es-péré ;
- la compréhension par l'ensemble du cabinet des objectifs poursuivis et des moyens mis en œuvre pour les atteindre ;
- la définition de l'éventuelle politique d'investissement choisie par le cabinet dans la mise en œuvre de ses projets.

Même si le travail engagé ne concerne qu'une partie de l'activité du cabinet, il y a une forte probabilité pour que celui-ci inspire d'autres départements ou activités. Il est donc souhaitable d'intégrer dans le processus certains avocats du cabinet qui sont moins directement concernés par les changements envisagés.

Pour une analyse précise de sa situation, le cabinet devra utiliser les indicateurs chiffrés dont il dispose. En fonction de l'équipement informatique du cabinet et de ses procédures et outils de gestion, il sera possible d'obtenir des informations plus ou moins riches. L'étude de ces données chiffrées va permettre au cabinet d'orienter les axes d'amélioration de sa performance. Les trois principaux indicateurs de performance sont⁶ :

- le rapport production/facturation ;
- le rapport heures facturables/heures non facturables ;
- le rapport sommes facturées/sommes encaissées.

C'est l'outil de gestion du cabinet qui va permettre d'établir les ratios mentionnés ci-dessus et de suivre les progrès du cabinet. Dès lors que le cabinet enregistre ses données de temps passé et de facturation par avocat et par dossier, il doit pouvoir utiliser son outil informatique pour en extraire, de manière régulière, des indicateurs utiles pour la gestion du cabinet. Il est fréquent de constater que les cabinets équipés d'un logiciel de gestion ne se servent souvent que d'une petite partie des fonctionnalités de celui-ci. Or, le logiciel de gestion ne sert pas seulement à établir des factures, il doit être utilisé comme un véritable instrument de pilotage du cabinet.

Ces idées, méthodes ou recommandations augmenteront les chances du cabinet de réussir à conduire une politique de changement. Avec un esprit agile et suffisamment de discipline, l'offre du cabinet peut suivre les changements économiques, les avancées technologiques et les mutations dans les attentes et comportements des clients.

⁵ Hayse, "Low Firm Strategy, Preparing for the planning process", Hayse Group, 2005.

⁶ Sur les ratios de gestion appliqués au cabinet d'avocats : Bilinski, "Pick the right ratios and benchmarks to assess your firm's performance", *Lawyers Weekly*, 1^{er} juin 2007 ; A. Bensoussan, « Ratios, indicateurs et formules de gestion », in *Le cabinet d'avocats*, Hermes, 1996.