

Juin 2010

## Serait-il opportun de réfléchir à un nouveau modèle de fonctionnement pour votre cabinet ?

*par Steven De Keyser*

La profession juridique est toujours confrontée à de nombreux défis. A notre avis, la pression exercée sur les honoraires et le souhait des clients d'obtenir la mise en place de dispositifs différents en matière d'honoraires ne sont pas amenés à s'estomper. En même temps, le marché des prestations juridiques deviendra de plus en plus mature dans des secteurs traditionnellement porteurs de croissance pour les cabinets d'avocats.

Les rapprochements et la mondialisation des membres de la profession juridique devraient se poursuivre. Bien que se traduisant par un nombre plus important de cabinets de niche et de « boutiques », la tendance sous-jacente sera de voir progressivement accroître la part des dépenses en matière d'honoraires juridiques consacrés à des cabinets de taille grandissante.

Dans le contexte de ces évolutions, beaucoup de cabinets ont étudié des moyens destinés à répondre à cette situation et dans certains cas, ils ont cherché à déterminer si ces défis pourraient leur offrir certaines opportunités.

L'une des opportunités que nous avons examinée est celle d'envisager un modèle de fonctionnement différent pour au moins une partie des services juridiques rendus (ou devant être rendus) par un cabinet d'avocats.

Le contexte fondamental est celui décrit ci-dessus. En conséquence, nous allons voir de plus en plus de sociétés envisager d'introduire des dispositifs visant à réduire le montant total des honoraires payés. Il n'est pas rare de voir un objectif de réduction de 10 à 15 % des honoraires juridiques déboursés dans le secteur financier (traditionnellement un fort consommateur de services juridiques).

Concomitamment à la réduction des coûts, il y a une demande accrue de « valeur réelle » apportée par les cabinets d'avocats. La problématique de ce qui constitue la « valeur réelle » est très intéressante et nous proposons d'y revenir lors d'une future chronique. Ici, nous voulons nous concentrer sur l'un des moyens de traiter des aspects liés aux dépenses des prestations demandées par les clients.

Le meilleur moyen pour un cabinet d'aborder le débat en matière de dépenses est de regarder avec un œil critique les services effectivement rendus et distinguer les services qui sont vraiment exceptionnels de ceux qui sont plutôt classiques. Cette démarche a déjà été entreprise par

plusieurs cabinets ayant choisi de se concentrer uniquement sur les prestations juridiques haut de gamme et d'exclure de leur offre de services toute prestation ne correspondant pas à cette définition. Toutefois, la plupart des cabinets d'avocats n'ont pas voulu, ou n'ont pas été en mesure, de faire ce choix. Certains cabinets estiment que, dans le contexte des défis décrits au début de cette chronique, un modèle privilégiant une relation client de bout en bout est indispensable et il faut par conséquent être prêt à proposer l'intégralité des services requis au juste prix (et ainsi au juste coût).

Pour un cabinet d'avocats envisageant d'élargir ses relations clients à une plateforme plus large comme pilier fondamental de sa stratégie, nous estimons qu'il existe une opportunité supplémentaire dans le marché juridique actuel.

L'idée est simple. Il s'agit de réserver le modèle classique de cabinet d'avocats aux prestations haut de gamme et de mettre en place un modèle différent – ressemblant plus à celui d'une entreprise – pour les services plus classiques.

De fait, cette démarche consisterait à prendre les besoins du client très au sérieux et à prendre à cœur la relation de partenariat. D'une certaine façon, il s'agit de tenter de s'assurer que le cabinet est en mesure de proposer les services dont le client a besoin de la manière la plus efficace possible. L'investissement requis pour connaître le client, comprendre ses activités, ou comprendre son profil de risque et ses principales politiques commerciales et autres ainsi que le cadre réglementaire justifie la volonté de nombreuses entreprises d'élargir leurs relations avec un nombre de cabinets plus restreint.

Tandis que le modèle traditionnel de cabinet d'avocats restera sans doute pérenne pour les prestations à forte valeur ajoutée, nous pensons qu'il vous serait utile de mener une réflexion afin de déterminer s'il ne conviendrait peut-être pas mieux à votre cabinet de proposer (ou le cas échéant continuer de proposer) des prestations juridiques moins sophistiquées, en mettant un peu plus en place un modèle de fonctionnement différent. Un modèle de fonctionnement axé sur le suivi juridique récurrent ou les services génériques.

Après une analyse de la dimension économique d'un tel modèle, nous estimons qu'il serait possible de rendre des services les plus classiques à des clients à partir de bureaux dans tous les pays importants, à des tarifs inférieurs de 20 à 30 % aux tarifs proposés actuellement par de nombreux cabinets dans ces pays tout en permettant au cabinet qui les propose de réaliser un marge bénéficiaire égale ou supérieure à 30 %.

Le modèle opérationnel de la structure fournissant les prestations juridiques que nous avons étudié n'est pas celui d'un *partnership*, mais plutôt celui d'une entreprise avec un actionariat clair. Les actionnaires concernés pourraient être les associés actuels des cabinets juridiques travaillant en collaboration avec ces structures afin d'offrir des services à forte valeur ajoutée, des actionnaires externes (y compris des fonds de capital-investissement ou à terme le marché) ou les deux à la fois.

En général, les services seront présentés par l'intermédiaire des associés du cabinet chargés de la relation client, mais pourraient également être proposés par les équipes commerciales de la structure distincte. Cette structure se chargera de la plupart du suivi juridique récurrent ou des travaux génériques actuellement réalisés par les avocats d'un cabinet d'avocats ou par des juristes d'entreprise. La charge de travail correspondante serait confiée à des collaborateurs

qualifiés à plus bas coût par rapport au coût moyen d'un avocat au sein d'un cabinet juridique et dans certains cas mêmes à des tarifs plus intéressants que les coûts des juristes d'entreprise en interne. Le nouveau modèle nécessitera la mise en place d'une approche spécifique en matière de gestion des ressources humaines, de gestion des connaissances et aussi d'un point de vue opérationnel, mais ces modèles ne sont pas complètement novateurs et ont prouvé leur valeur dans d'autres secteurs d'activité.

Quelques unes des prestations qui pourraient faire partie du modèle opérationnel distinct sont les suivantes : secrétariat et suivi juridique, audits d'acquisition, politiques en matière de conformité juridique et de respect réglementaire, la revue, la relecture et la rédaction des termes et conditions de contrats standards, la propriété intellectuelle, les prestations juridiques liées aux marques et aux brevets, le droit élémentaire de la propriété, les conseils en droit social, le recouvrement des créances, les travaux relatifs à la prise d'une nouvelle hypothèque et les garanties hypothécaires, les services parajuridiques et la production et la communication de documents dans le cadre de contentieux,...

Cette offre porte fondamentalement sur la possibilité de proposer certains services juridiques directement dans les pays concernés, avec des interlocuteurs et des prestataires de services ayant des connaissances du droit local et des compétences dans les langues locales.

Nous sommes convaincus que la mise en place d'un nouveau modèle opérationnel ne sera pas d'une grande utilité pour de nombreux cabinets, qui continueront sans doute de connaître leur succès actuel. Nous sommes toutefois certains que cela pourrait offrir une vraie opportunité pour certains cabinets et prestataires de services juridiques futurs et c'est la raison pour laquelle nous avons décidé d'en parler dans cette chronique. Elle peut soit donner matière à réflexion à votre cabinet soit votre cabinet risque d'y être confronté dans un avenir proche. Quel que soit votre cas, nous souhaitons vous faire partager nos idées à ce sujet.

Steven De Keyser  
Juin 2010