

## La crise n'a rien changé !

C'est curieux mais lorsque l'on observe l'évolution des cabinets d'avocats, qu'ils soient internationaux ou français, on est frappé par leur résistance au changement et par la permanence de leurs modèles de développement.

Et pourtant jamais ils n'ont été confrontés à une telle remise en cause de leurs fondamentaux, à travers des évolutions majeures comme :

- la contraction très forte de la demande qui touche tous les secteurs d'activités et leurs domaines de compétence ;
- la pression sur les honoraires, qui remet en cause leur modèle traditionnel de facturation, l'utilisation et le nombre des collaborateurs dans les cabinets tout en entraînant une érosion des marges ;
- la dérégulation en marche avec des pans entiers du marché du Droit qui échappent de plus en plus à la profession d'avocat au profit de nouveaux entrants ;
- la banalisation accélérée de certains types de services avec un accès à l'information de plus en plus facile.

Notre étonnement est encore plus grand lorsque l'on voit les changements profonds dans les autres industries avec l'avènement de nouveaux "Business models" et les opportunités que cela engendre.

Comment peut-on expliquer cette intangibilité qui fait que les avocats pensent que ce n'est qu'un mauvais moment à passer et que les choses devraient revenir à la normale dans les années à venir, sans avoir besoin de réinventer leur métier et de transformer leur cabinet ?

Tout d'abord, les avocats ont du mal à se projeter et à agir collectivement pour le développement de leur cabinet et il faut même, dans le contexte d'une crise, beaucoup d'énergie et de leadership pour les motiver à sortir de leur "zone de confort".

Mais plus fondamentalement, contrairement aux entreprises avec les actionnaires, les conseils d'administration et les syndicats, les associés ne jouent pas dans les cabinets le rôle de contre-pouvoirs remettant en cause la performance de leurs modèles.

### **Alors que dire ... ?**

Tôt ou tard les avocats devront affronter la réalité, modifier leur façon d'exercer et réinventer leur métier au delà des simples ajustements conjoncturels que l'on a connu au cours de ces derniers mois avec des licenciements et des réductions de coûts.

Ceux qui s'y attelleront et proposeront au marché de nouveaux modèles répondant mieux aux nouvelles attentes :

- de prévisibilité des honoraires et de maîtrise des coûts ;
- de plus grande réactivité ;
- d'une meilleure adaptation de leurs offres à la demande ;
- d'une plus grande proximité avec leurs clients ;
- d'une plus grande créativité ...

seront définitivement les gagnants de demain.

### **... et que faire ?**

En premier lieu, il faut faire prendre conscience à la collectivité des associés que le statu quo n'est plus possible et qu'il y a une certaine urgence à agir.

Ensuite, mobiliser un groupe d'associés ayant suffisamment de pouvoir, capables de faire bouger les lignes au sein de la "partnership" et d'accompagner les transformations du modèle en proposant une vision innovante pour les années à venir.

S'agissant de cette vision à construire, elle devrait prendre en compte les évolutions prévisibles suivantes :

- une plus grande segmentation de l'offre entre cabinets ;
- un champ d'action moins large de cabinets multi-compétences, ceux-ci étant de plus en plus poussés à se concentrer sur leurs principaux domaines de force ;
- un recours plus fréquent à des alliances et partenariats permettant de s'appuyer sur d'autres métiers et professions pour enrichir l'offre de service ;
- l'entrée de "non-avocats" dans les cabinets pour continuer à professionnaliser les fonctions de gestion mais aussi pour assister les avocats dans leur développement ;
- la mise en place de techniques innovantes participatives et collaboratives afin de générer de la créativité et des idées ;
- la fin du chacun pour soi et une organisation davantage sectorielle favorisant une approche plus collective et transversale du développement clients ;
- l'ouverture des cabinets à des capitaux externes pour accélérer le développement ;
- l'organisation de la production des services récurrents et banalisés à moindre coût (externalisation, filiales dédiées...) ;
- un modèle humain qui intègre davantage les différents acteurs des cabinets d'avocats, reconnaît et valorise les différences de rôles entre Associés et non Associés.

5 Mars 2010