

Stratégie des cabinets d'avocats : les orientations gagnantes

Par Patrick Bignon

A la lumière des stratégies mises en oeuvre par les cabinets et de la variabilité des résultats observés, certaines orientations paraissent clairement plus porteuses de succès que d'autres.

Concevoir sa stratégie est une démarche qui doit être soigneusement structurée. Pour aller au-delà de la simple idée et élaborer une vision d'avenir concrète et réaliste, les cabinets d'avocats doivent effectuer des choix fondamentaux. Un certain nombre de principes tirés de l'observation peuvent les guider dans leur démarche.

Connaître ses forces pour développer son potentiel

Pour se développer, une structure doit s'appuyer sur ses principales forces. Pour un cabinet d'avocats, élaborer une stratégie efficace suppose donc au préalable d'approfondir la connaissance de son positionnement. Les aspects à prendre en considération sont multiples : identifier les secteurs où le cabinet est déjà visible, comprendre les principes et les choix qui ont fait son succès, identifier ses domaines d'excellence, connaître les positions de ses principaux concurrents, etc. Ces éléments doivent être intégrés à la stratégie du cabinet et servir de fondements à ses futures actions. Connaître ses limites est également capital : un cabinet doit chercher à se développer dans les domaines où il a le plus de chances d'instaurer un avantage concurrentiel. Investir dans des secteurs où les perspectives de profitabilité et de visibilité sont faibles le conduirait quasi-systématiquement à l'échec.

Concentrer ses efforts pour optimiser sa croissance

Les stratégies gagnantes sont généralement celles qui évitent la dispersion et savent concentrer les investissements et ressources d'une structure sur un nombre de domaines limités. Un cabinet d'avocats aura du mal à être compétitif dans toutes les spécialités. Les associés ont donc à faire des choix, se donner des priorités en terme de développement de leurs activités et investir sur les secteurs du cabinet les plus porteurs.

Favoriser la complémentarité de ses activités

Pour les cabinets d'avocats, la complémentarité entre leurs différentes activités est un élément capital. Assurer un « continuum » entre les différents métiers du cabinet permet de créer une forte cohésion des équipes et une saine émulation entre les différents départements. Cette cohérence de l'offre de compétences permet en outre au cabinet d'être mieux armé pour pratiquer le « *cross-selling* » et proposer des services complémentaires à ses clients.

Innover pour améliorer sa position concurrentielle

Très souvent, adopter une approche innovante permet de renforcer le positionnement d'un cabinet sur le marché et de développer sa visibilité. Dans le monde du droit des affaires, l'innovation passe en premier lieu par la technicité juridique. Les avocats doivent approfondir en permanence leur connaissance des secteurs de leurs clients. Ils pourront ainsi anticiper les évolutions des besoins de ces derniers et leur proposer des solutions novatrices adaptées. Une autre façon d'innover pour les cabinets d'avocats est de faire travailler ensemble différentes équipes pour développer des approches pluridisciplinaire, très difficiles à répliquer pour la concurrence. En offrant des services exclusifs sur le marché, les cabinets peuvent générer des avantages compétitifs décisifs. Les cabinets doivent enfin chercher à perfectionner et améliorer leurs processus et méthodes de travail ainsi que les interactions avec leurs clients. L'innovation dans la qualité du service client est un facteur parfois négligé qui permet pourtant de fortement se différencier de ses concurrents.

Avoir une organisation flexible et être toujours prêt à s'adapter

Une structure doit être capable de s'adapter en permanence aux évolutions de son marché. Un cabinet doit donc être particulièrement attentif aux tendances et anticiper les nouveaux besoins de ses clients. Il doit en outre mettre en place une organisation adéquate, reposant notamment sur des équipes flexibles et des profils ayant une forte capacité d'adaptation.

S'appuyer sur des partenariats porteurs

Enfin, savoir développer ses partenariats devient une composante essentielle de la stratégie de tout cabinet d'avocats. Derrière chaque structure, il y a un réseau de relations qu'il faut faire vivre et entretenir. Pour les cabinets indépendants, les alliances sont d'abord un moyen privilégié pour se doter d'un accès à un réseau international, désormais déterminant dans de très nombreux dossiers. Mais les partenariats peuvent également permettre à un cabinet d'améliorer son service client en se rapprochant d'autres professions ou d'autres avocats ayant des expertises connexes.