# Quelques réflexions au sujet de l'organisation et du marketing des cabinets d'avocats

**Giulia FACCHINI & Franco VILLA**

Interrogé, à la fin de l'année 2014 sur la question de « *Comment positionner (un) cabinet d'avocat en 2015 ?* » (cf. *http://www.village-justice.com*) Francesc Dominguez, associé du Cabinet Barton Consultants, indiquait :

« *Pour positionner votre cabinet d'avocats, il faut savoir ce que vous vendez en tant qu'avocat et quelles sont les attentes de votre clientèle (potentielle) ? Le savez-vous ?*

*Quels sont les besoins précis du client ? Si un cabinet d'avocats n'a pas de réponse claire à cette question, c'est probablement qu'il est en train de perdre systématiquement des opportunités sans le savoir. Il est un fait que celui qui ne connaît pas les réelles attentes du client est limité, consciemment ou inconsciemment. Il n'y a que si vous savez ce que vous « vendez » que le client appréciera réellement votre travail.*

*Pour « vendre » votre capacité, vous devez connaître les besoins réels du client, qu'il en soit lui-même conscient ou pas. Le client peut vous dire qu'il veut des solutions, des résultats, « se venger » d'une autre personne, ou qu'il souhaite un service efficace et rapide, etc. Tous ces bienfaits qu'il recherche peuvent se résumer à un seul besoin personnel et émotionnel.*

*En plus de connaître ce que vous vendez en tant qu'avocat et quelles sont les attentes de votre client (potentiel), il est nécessaire d'organiser votre cabinet selon les besoins du client. Une bonne organisation facilite la mise en œuvre de la stratégie.*

*L'organisation du cabinet doit répondre à plusieurs critères car pour faire fonctionner l'engrenage correctement, il faut aussi que les différentes pièces fonctionnent. Nous vous invitons à réfléchir à toutes ces questions et à prendre au sein de votre cabinet les mesures nécessaires pour offrir au client le seul bienfait qu'il recherche…*

*Les idées sont la fondation intangible du progrès. Il suffit de disposer d'un plan de mise en œuvre détaillé permettant de les développer ».*

Face à ces observations, assurément pertinentes, le problème qui se pose est le suivant : combien d'avocats, du moins en Europe, connaissent parfaitement le « marché » dans lequel ils agissent et sont donc en mesure de planifier et d'organiser leur activité en fonction du marché de services juridiques auquel ils s'adressent, tout en respectant l'objectif de conjuguer l'indispensable rentabilité de nos cabinets avec le sacrosaint droit de défense des citoyens ?

Si le thème de l'organisation de nos cabinets relève du modèle économique que nous avons choisi pour offrir nos services sur le « marché des services juridiques », les questions que nous devons nous poser en amont sont les suivantes :

## 1. Quels services entendons-nous offrir sur le marché de la demande de services juridiques ?

Pour répondre à cette question, il convient de relever que dans le cadre des activités exercées génériquement sous le titre d'« avocat » se déclinent le plus souvent des activités ayant des caractéristiques bien différentes, qui requièrent une organisation et une structure qui divergent d'un cabinet à l'autre, puisqu'en fonction des branches du droit que nous avons choisi de pratiquer, du genre d'affaires traitées, du domaine de spécialisation exercé, du type de clientèle (locale ou transfrontalière) qui s'adresse à nous ou du lieu d'activité, s'en suivront une manière d'exercer l'activité professionnelle et une structure des cabinets qui ne seront pas forcément semblables.

A cet égard, il suffit de songer aux cabinets sis dans des grandes villes industrielles, qui s'occupent de droit commercial ou de *mergers & acquisitions* et ont comme clients de grandes sociétés multinationales. Ces « firmes » ont forcément une structure, une organisation, des coûts de gestion et des rythmes de travail différents par rapport à ceux des cabinets sis dans des villes périphériques et qui traitent des dossiers de droit commercial et de contentieux pour des PME.

En dépit de ces différences, beaucoup de cabinets pensent être ou se présentent encore comme des études « généralistes », soit parce qu'ils exercent les activités dans les trois domaines usuellement reconnus du droit, à savoir : droit civil, droit pénal et droit administratif, soit parce que, tout en limitant leur activité à un seul de ces domaines, ils fournissent des services juridiques dans toutes les sous-catégories dérivant de ce domaine.

En réalité, il est devenu aujourd'hui pratiquement impossible de se définir « avocat généraliste ».

En effet, le foisonnement des lois, règlements et directives en tous genres, en d'autres termes la surrèglementation, à laquelle l'on assiste dans tous les domaines du droit, pose désormais le problème de leur assimilation et ne consent plus à un seul avocat d'en connaître tous les contours.

Cela étant et tout en s'adaptant aux nouvelles réalités du marché, il appert que, dans tout cabinet, même lorsqu'il s'agit d'une grande « firme » internationale, l'on retrouve un ou plusieurs domaines d'activité ou des groupes de clients qui à eux seuls génèrent la plus grande partie du chiffre d'affaires du cabinet. Malheureusement, le faible penchant démontré par un bon nombre d'avocats de pratiquer un « contrôle de gestion » régulier et objectif, qui permettrait de définir le *trend* de leur activité et déterminer les motifs qui justifient des variations, positives ou négatives, de leur chiffre d'affaires ou du nombre de dossiers traités dans un domaine déterminé, fait que, en règle générale, la plupart des avocats n'a absolument pas une idée très claire de quel est – ou devrait être – son *core business* et, par conséquent, du « réel » service juridique qu'il entend offrir sur le marché.

C'est dire qu'avant de se poser toute autre question pertinente, il faudrait examiner, avec objectivité et surtout avec le support des chiffres qui ressortent du « contrôle de gestion », quelle est l'activité que nous entendons exercer de manière à pouvoir évaluer toujours avec objectivité les compétences et les aspirations du cabinet et déterminer ainsi d'une part le « positionnement » de ce dernier sur le marché et d'autre part, quelle sorte de « produits ou services » il est en mesure d'offrir à sa potentielle clientèle.

## 2. Quels sont et où se trouvent les sujets (clients) qui profitent ou pourraient profiter de nos services ?

A cet égard, il faudra procéder à une « segmentation du marché », soit à la subdivision du marché en groupes de consommateurs ayant des caractéristiques similaires, afin de déterminer leurs attentes lors de l'« achat » d'un produit ou d'un service.

Or, si cet exercice est peu couru parmi les cabinets d'avocats, il n'en demeure pas moins que tout cabinet concourt ou se positionne *de facto* de par le lieu d'exécution de ses services (même si Internet a passablement changé la donne) et/ou des services proposés ou encore des exigences manifestées par la clientèle quant au service attendu, sur un segment particulier d'activité d'un marché déterminé.

Ainsi, la tentation d'un bon nombre de cabinets de vouloir accepter toute sorte de mandat constitue une erreur majeure par rapport aux perspectives de marketing.

Il suffit de se référer à la théorie dite du *long tail*, conçue par Chris Anderson sur la base du modèle économique développé par Amazon, pour s'apercevoir qu'il est plus rentable de vendre peu de produits (ou fournir peu de services) bien ciblés sur un marché de niche, c'est-à-dire sur un segment du marché à la taille réduite, mais bien défini, plutôt que la vente de tout produit à une masse indéterminée de clients.

Les raisons en sont assez simples. En effet, tout client a besoin d'une approche spécifique qui soit à l'écoute de ses préoccupations propres. Ainsi, ce dernier cherchera, à ne pas en douter, un fournisseur de services juridiques qui possède les compétences, tant en ce qui concerne le *know how* que l'expérience, pour lui amener, dans les meilleurs délais, la réponse appropriée auxdites préoccupations.

Aujourd'hui, le client est à la recherche d'une véritable plus-value, soit de toute valeur ajoutée qu'un cabinet ou un avocat peut lui amener dans un secteur déterminé.

C'est ainsi que désormais le client demande des références, requiert la démonstration d'une expertise approfondie dans un domaine déterminé et exige souvent, en sus de qualités juridiques et techniques reconnues, la mise en place d'une organisation et d'un processus de suivi de mandat plus efficace.

En dépit de ces exigences accrues, des analyses de marketing ont démontré que le client, tout en étant mieux informé de par ses recherches sur nos qualités et aptitudes, reste souvent « infidèle » et peu reconnaissant.

En effet, même quand il a été satisfait par nos prestations précédentes, il préfère continuer à nous mettre en concurrence afin de disposer, non seulement, du meilleur fournisseur de services dans le domaine qui le préoccupe à un moment déterminé, mais aussi du meilleur rapport qualité/prix.

Dès lors, la plus-value d'un avocat ou un cabinet ne se limite pas au *know how* et à l'expérience dont il dispose, mais s'étend au contrôle des coûts et à la manière dont le client perçoit tous ces éléments.

C'est dire que le marché des services juridiques est devenu un véritable *buyer's market*, au sein duquel il faut adapter nos stratégies en fonction de l'environnement dans lequel nous évoluons, améliorer l'organisation de nos cabinets et surtout rechercher les secteurs d'activités dans lesquels nous pouvons apporter une véritable valeur ajoutée et puiser ainsi des nouveaux dossiers à traiter.

## 3. Quel prix nos clients potentiels sont-ils prêts à payer pour les services que nous pouvons leur offrir ?

Si pour répondre aux questions précédentes, il a fallu se référer à des facteurs qui relèvent de la gestion « interne » d'un cabinet, la réponse à cette troisième question dépendra, en revanche, d'éléments extérieurs et plus particulièrement du facteur concurrentiel.

En effet, tout avocat agissant dans le même secteur d'activités que le nôtre, tout en restant un confrère, est un potentiel « concurrent », puisqu'il offre, à priori, des services analogues aux nôtres et s'adresse aux mêmes groupes de clients.

Il existe ainsi, vue l'importante marge de manœuvre dont disposent aujourd'hui les avocats lors de la détermination de leurs honoraires, un risque accru de déclencher une « guerre des prix » entre confrères, alors qu'en réalité il s'agit plutôt de déterminer dans le cadre d'une « concurrence efficace » sur le marché des services juridiques, une fois définis le(s) secteur(s) d'activités dans lequel (lesquels) un avocat ou un cabinet entend offrir ses services, quel est le « juste prix » de la prestation attendue par le client.

Or, à l'heure où les clients nous mettent de plus en plus en concurrence, afin de négocier le « meilleur » prix pour la défense de leurs intérêts, la question de la détermination

de nos honoraires est un exercice souvent complexe, auquel bon nombre d'avocats n'est pas véritablement préparé, ce d'autant que les règles applicables à la rémunération de l'avocat ont longtemps et notablement différé entre un pays et l'autre.

Pensons ainsi à tous ces avocats qui ont grandi et évolué dans un marché où les honoraires étaient fixés sur la base d'un « tarif étatique » ou « professionnel » obligatoire et qui n'ont, par conséquent, jamais dû - voire pu - se poser ni la question concernant la « réelle valeur » de la prestation qu'ils offraient à leur clientèle, ni celle relative au rapport existant entre l'application de ces tarifs obligatoires et les coûts de gestion de leurs cabinets.

Pour déterminer la réelle valeur de nos prestations, l'on peut s'inspirer de la règle du *quantum meruit* applicable dans les droits de la common law, lorsque le montant de la rémunération n'est pas fixé.

Selon ladite règle, les critères déterminants pour la fixation des honoraires d'un avocat sont : le temps consacré à l'affaire, la compétence du mandataire, la nature et la complexité de l'affaire, la pratique observée par les professionnels de la même catégorie et, enfin, la qualité du résultat obtenu.

Cela étant, entre la vision subjective de l'avocat quant à sa « juste » rémunération et l'appréciation objective que voudrait en faire son client, il faudra également tenir compte de l'offre et la demande en vigueur sur un marché déterminé.

Ainsi, pour des prestations particulièrement usuelles ou fréquentes dont l'activité requise ne comporte pas des compétences accrues, le prix de nos prestations devra, ne fut-ce que par le nombre de confrères qui sont en mesure de fournir la même prestation et donc de nous concurrencer, rester relativement bas, alors que, inversement, plus nos prestations se situent sur un « marché de niche » et requièrent une haute spécialisation, plus le client sera enclin à payer un prix élevé, puisque notre prestation constitue une véritable plus-value et le nombre de potentiels concurrents aptes à fournir des prestations semblables ou équivalentes sera sensiblement réduit.

Ceci dit, indépendamment du fait que nos prestations se situent sur un « marché de masse » à fort caractère concurrentiel ou soient des prestations *tailor made*, à savoir des services à forte valeur ajoutée rendus par une « boutique juridique », il faudra veiller à ne pas accepter des mandats à n'importe quel prix ou de ne pas répondre favorablement à toute réduction de nos honoraires formulée par les clients.

Dès lors, dans la détermination de la réelle valeur de nos prestations, il faudra également définir quel est le seuil de rentabilité de nos services, qui évidemment varie, non seulement, d'un cabinet à l'autre, mais aussi d'un avocat à l'autre.

En effet, ce seuil de rentabilité ne doit pas être interprété comme la preuve irréfutable d'un prétendu esprit mercantile voué à la recherche du seul profit financier, mais constitue, au contraire, le gage que le cabinet entend continuer à améliorer et parfaire, par des investissements tant dans des domaines purement matériels (locaux, outils informatiques, etc.) qu'au sujet des ressources humaines et de la formation continue, la qualité des services qu'il souhaite fournir à ses clients.

Ce bref survol de la problématique de la détermination du « juste prix » de nos prestations laissera sans doute le lecteur sur sa faim.

La raison en est que, l'exercice reste difficile, ce d'autant qu'il est soumis de plus en plus aux pressions, tantôt convergentes, tantôt divergentes, des organismes et associations chargés de faire respecter la libre concurrence ou les intérêts des consommateurs ou encore d'assurer l'accès le plus large possible à la justice.

Il n'en demeure qu'une fois défini, quel rôle entendons-nous jouer sur le marché des services juridiques, quelles prestations souhaitons-nous offrir à nos potentiels clients, quelles sont les attentes de ces derniers à cet égard, qui sont nos concurrents et quel est le « juste prix » que nous devons proposer pour nos prestations, il reste une dernière question à examiner, celle liée à la communication et au marketing.

## 4. De quelle manière faut-il communiquer avec nos potentiels clients ?

Dans un marché devenu global, où les nouvelles technologies sont devenues une partie intégrante de notre mode de vie et de la façon de travailler de la plupart des industries, le monde juridique lui aussi voit déferler une vague de technologies attractives mais qui suscitent encore inquiétude et méfiance.

Ainsi, il est devenu presque inconcevable, dans ce marché global, d'exercer quelque activité professionnelle que ce soit sans disposer d'un site Internet, même rudimentaire.

Et pourtant, alors qu'il devient possible d'acheter presque tout sur le net, que notre *privacy* est quotidiennement mise à nue par toutes sortes d'informations qui circulent sur la toile, les avocats en sont encore souvent absents.

Mises à part les grandes « firmes » ou cabinets exerçant une activité internationale, combien de cabinets, lorsqu'ils se profilent au niveau national, disposent d'un site Internet digne de ce nom et le tiennent constamment à jour ?

Proportionnellement, très peu !

Or, s'il est vrai que l'avocat ne doit certes perdre son âme en se lançant sans retenue dans une publicité tapageuse et débridée, il ne peut non plus rester hors de l'évolution du monde, soit en marge du marché où juristes indépendants, avocats étrangers, banques, sociétés fiduciaires offrent quotidiennement de services *on-line*. Ce d'autant que le client, lui, a su s'adapter à ce déferlement de nouvelles technologies.

Ainsi, c'est en surfant sur le *Web* qu'il nous cherche, qu'il se renseigne sur notre « *know how* » et notre expérience, qu'il nous met en concurrence avec nos confrères et d'autres sociétés actives dans le domaine juridique, qu'il compare les honoraires.

C'est dire l'importance des informations contenues sur le site web d'un cabinet, notamment en ce qui concerne la description de ce dernier et des services qu'il rend, la mise en évidence des mesures organisationnelles prises pour assurer le respect des règles professionnelles en son sein, la mise en exergue d'éventuelles activités *pro bono*, la référence aux affaires dont le cabinet s'est occupé, l'indication

d'évènements ou de conférences lors desquelles des avocats du cabinet se sont exprimés.

C'est dire également que l'avocat moderne doit, sous peine de disparition, ouvertement se promouvoir.

Cette promotion de ses activités a toutefois un coût qui peut être relevant, ce qui risque, s'il n'est pas limité, de favoriser les grandes « firmes » internationales qui disposeront de gros budgets.

La surenchère, dans ce domaine, nous guette. C'est donc à cela qu'il faudra être particulièrement attentif dans le futur.

## 5. Conclusion

Comme on vient de le voir, une révolution s'est accomplie… Et comme l'indiquait déjà en 2008 le Bâtonnier Michel Halpérin : « *Elle nous ramène à son point de départ, en rappelant aux uns, en révélant aux autres, que les avocats n'ont de raison d'être que s'ils occupent une place particulière dans la vie collective. S'ils sont des entrepreneurs et des concurrents, s'ils doivent à ce titre accepter certaines nécessités d'ordre économique, se faire connaître du public et même apprendre à se vendre, ce ne peut être en effet qu'avec délicatesse et modération et surtout sans jamais perdre de vue ce qui, toujours, fait leur raison d'être : l'indépendance et le secret* ».

Giulia FACCHINI
*Studio Facchini*
*Turin, Italie*
*studio@facchini.org*

Franco VILLA
*Rédacteur en Chef Adjoint – Juriste International*
*Velo Villa & Associés*
*Genève et Lugano, Suisse*
*franco.villa@vva-law.ch*

1 Michel Halpérin, La publicité et les avocats : révolution et révélations, *in* : Défis de l'avocat au XXIe siècle, Mélange en l'honneur de Madame Le Bâtonnier Dominique Burger, Editions Slatkine, Genève, p. 178.

# L'Avocat dans la Cité : un succès à Genève également

**Grégoire MANGEAT & Mitra SOHRABI**

En ce dernier jeudi du mois d'octobre 2015, les membres du Conseil de l'Ordre et du Comité du Jeune Barreau supervisent l'installation d'une tente de 80 m² au cœur de la Vieille-Ville de Genève. Des banderoles et des ballons aux couleurs de l'Ordre flottent au-dessus de la place publique, ce qui tranche avec la discrétion habituellement de rigueur dans la Cité de Calvin. L'Avocat dans la Cité débute le lendemain.

Pendant deux jours, des avocats genevois ont mis leur temps et leurs compétences au service du citoyen. Une centaine d'avocats, jeunes et moins jeunes, ont répondu présents et ont offert plusieurs centaines de consultations gratuites dans près d'une dizaine de domaines juridiques. Il y avait de l'enthousiasme à l'idée de participer à un événement donnant si simplement à voir que l'avocat est accessible, qu'il peut aider.

Au cœur des rues commerçantes, un dispositif de sensibilisation avait été mis en place. De jeunes avocats étaient là pour expliquer l'évènement. Les passants étaient ainsi invités à faire quelques pas pour rejoindre la tente des consultations, un peu en amont.

Cafés, croissants, fauteuils et sourires pour faire oublier le temps d'attente.

Et puis des consultations diverses et variées, allant de la contestation d'un congé donné à un directeur d'entreprise à l'assignation d'extra-terrestres, qu'un homme avait vus récemment et qui lui avaient causé du tort.

En Suisse, où l'accès à la justice reste cher pour une très grande partie de la classe moyenne, tout reste à inventer pour aller à la rencontre de ces quantités impressionnantes d'hommes et de femmes qui ont mille questions juridiques à poser, mais qui n'osent pas approcher l'avocat.

**L'Avocat dans la Cité, en attendant que les modèles d'affaires aient été un peu revisités, est une transition intelligente, qui remet l'avocat à la portée facile et immédiate des gens.**

L'Avocat dans la Cité, en attendant que les modèles d'affaires aient été un peu revisités, est une transition intelligente, qui remet l'avocat à la portée facile et immédiate des gens. Cela peut paraître secondaire, mais les témoignages recueillis se rejoignent souvent : la surprise vient avant tout du fait que l'on s'imaginait l'avocat autrement, l'on pensait que l'avocat, ce n'était pas pour nous, que c'était pour les autres.

Le Bâtonnier Jean-Marc Carnicé avait également intelligemment choisi d'insérer, dans le cadre de cette semaine consacrée à la citoyenneté, un volet pédagogique de sensibilisation des enfants de 11 à 13 ans à quelques notions juridiques très importantes (les droits et les obligations ; la différence entre droit civil et droit pénal ; l'intention et la négligence ; la mise en œuvre du droit dans le cadre du procès ; les droits et libertés publiques ; les droits de la défenses ; les acteurs du procès et leurs rôles respectifs ; etc.)