

# MANAGEMENT & MARKETING

## Comment départementaliser et créer des équipes ?

Par Laurent Marlière (\*)

### De l'individu à l'équipe

Au départ, il y avait la profession libérale qui faisait la part belle à l'individualisme. Aujourd'hui, il y a l'entreprise qui oblige l'avocat à penser collectif et à constituer des équipes pour traiter des dossiers plus complexes.

Les gênes de la profession d'avocat sont empreints d'individualisme. L'historique du barreau, c'est celui d'un avocat seul qui défend son client. La formation et l'écolage favorisent encore la propagation de cette image. Les attentes de la clientèle confirment d'ailleurs l'imagerie d'Epinal puisque l'*intuitu personae* reste l'un des critères principaux d'évaluation de la relation entre le professionnel et son client.

Néanmoins, après l'avocat vint le cabinet. La structure d'exercice s'est complexifiée pour répondre aux exigences et besoins de la clientèle qui n'était plus uniquement individuelle. Longtemps négligée par l'avocat traditionnel, la clientèle d'entreprise a favorisé la naissance d'une nouvelle caste d'avocats inspirée par le droit des affaires mais aussi par une méthode d'organisation calquée sur cette clientèle spécifique.

Dans les cabinets d'affaires, l'avocat omnipotent et omniscient s'est effacé au profit d'une équipe qui répond à la complexité grandissante des dossiers. Pour développer des équipes efficaces et la cohésion au sein d'un cabinet, il importe de créer une identité collective. Cette cohésion est certainement l'un des défis les plus importants et difficiles pour les associés. La raison en est double : la culture et la croissance sont des freins à une identité collective solide.

- La culture en est le premier paramètre car l'individualisme forcené ne favorise pas la création d'une mise en commun des valeurs et des moyens, néanmoins, un changement de mentalité s'est opéré au cours de la dernière décennie et les « avocats-équipiers » constituent désormais une génération en soi.

Un cabinet d'avocats compte autant de propriétaires qu'il ne compte d'associés. La somme des intérêts des associés ne constitue pas l'intérêt ultime du cabinet mais plutôt un équilibre fragile. Cette fragilité est d'autant plus manifeste en période de ralentissement économique et donc de concurrence accrue, car les dysfonctionnements se font plus visibles. Un cabinet ayant une stratégie claire et légitime, forgée par un partage des valeurs, peut passer plus aisément ce type d'épreuves.

- La croissance est davantage critique pour la cohésion. En effet, l'effet de taille implique une professionnalisation de la gestion et un meilleur partage des valeurs qui ont davantage tendance à se diluer dans la masse. Lorsque l'on est deux, il est généralement plus commode de s'entendre et partager une conception de la vie professionnelle. La taille moyenne des cabinets croît chaque année. D'où l'utilité, d'avoir une vision claire de son identité et de discuter la cohésion présente et future rapidement ou en tout cas lorsque la taille le permet encore. Victime d'une croissance aléatoire, beaucoup de cabinets sont constitués de « bric et de broc » avec une culture compartimenté qui constitue autant de bombes à retardement qu'il y a de compartiments ! On a

récemment vu chez certains cabinets d'affaires ce que cela pouvait donner et les éclatements ou les défections groupées ne sont pas terminées !

## **La gestion des « départements »**

Le marché du droit est de plus en plus segmenté et spécialisé. Pour suivre cette tendance du marché, les cabinets d'avocats peuvent s'organiser en "Practice Groups" (départements ou groupes de spécialistes).

Les "Practice Groups" deviennent des centres de profit et se professionnalisent. Cette nouvelle forme d'organisation a un impact sur la conception et le positionnement des cabinets qui, de cabinets généralistes (« full service firms ») se transforment en cabinets multi-spécialistes (cfr infra, chapitre positionnement).

Les "Practice Groups" (« PG ») peuvent être assimilés à des unités stratégiques qui fonctionnent en réverbération d'un segment de marché, de leurs produits et de leurs objectifs de rentabilité. Si ils obtiennent une autonomie d'organisation, les membres et animateurs des « PG » doivent garder à l'esprit les objectifs et les besoins globaux du cabinet.

Les cabinets les mieux organisés, indépendamment de leur taille, peuvent mettre sur pied des *business plans* afin d'assurer le développement spécifique et la prospérité du (des) départements. Ces plans doivent tenir compte des réalités macro et micro économiques du marché.

Les "Practice Groups" constituent l'un des meilleurs outils à disposition d'un cabinet pour organiser les différents domaines d'activités en impliquant l'ensemble des membres dans la création d'une valeur ajoutée pour les clients.

## **Organiser des « Practice Groups »**

Si les "Practice Groups" permettent aux cabinets de mieux aborder leur marché, il y a quelques "règles" à respecter pour obtenir des résultats probants. En effet, un certain nombre de cabinets témoignent d'une insatisfaction quant aux résultats obtenus par leurs "Practice Groups". Ces cabinets connaissent généralement des carences quant à la structuration de leurs « PG » et des objectifs non clairement définis.

Dans leur démarche stratégique, les cabinets entreprennent généralement des actions globales (ex: marketing, actions de communication et relations publiques, gestion de la clientèle, facturation,...). Le cabinet est alors une structure monolithique qui n'utilise les « Practice Groups » ou les départements que dans la réalisation de sa prestation technico-juridique. Il est important pour les cabinets de se rendre compte de la valeur ajoutée qu'offre une planification plus large de leurs les "Practice Groups" dans un marché du droit hyper-concurrentiel.

En allouant une nécessaire autonomie aux « Practice Groups », ceux-ci vont pouvoir bénéficier de budgets propres qui leur permettront de répondre avec plus d'efficacité aux besoins de leurs membres et de leurs clients. Ainsi, la manière de communiquer du « PG Droit pénal des affaires » est sensiblement différente de celle du « PG Droit des médias ». Les clientèles et les affaires traitées étant elles-mêmes différentes voire divergentes.

Dans l'organigramme du cabinet, le leader, le manager ou le président de ces groupes, peu importe l'appellation, devra rendre des comptes au comité de direction ou au managing partner du cabinet (communication verticale).

L'expérience démontre que le niveau d'organisation ou de professionnalisation des « Practice Groups » varie d'un groupe à l'autre. Les raisons en sont diverses : dynamisme de l'animateur, taille du groupe, intérêt consacré par le cabinet à la matière ou au créneau, moyens mis à disposition, motivation des membres,...

Il importe donc d'assurer une information entre les différents animateurs des « Practice Groups » afin de permettre l'échange des idées, des conceptions, de la manière de réaliser les objectifs et des pratiques les plus utiles (communication horizontale). Cela concerne aussi à ce stade l'approche commune des clients (cross-selling) pour s'interroger sur le fait que tel client consulte le département A mais pas le département B, pourtant complémentaire. Typiquement, un client consultant le département droit social et pas le département fiscal.

Les différentes fonctions de management qui peuvent être exécutées par l'associé en charge d'un "Practice Group" comprennent le marketing, la gestion financière et budgétaire, les méthodes alternatives de facturation, la création de stratégies à long- terme, la qualité de la prestation technique et son innovation, la création de valeur ajoutée pour les clients, le cross-selling avec les autres départements.

## **Diriger un département**

L'associé en charge du groupe occupe une responsabilité primordiale dans la gestion du « PG ». Le profil idéal du leader de groupe allie fine psychologie, talent d'organisation et communication efficace. Il est davantage un coach qu'un dictateur. En règles générales, sa responsabilité inclut la planification stratégique, le management quotidien ou sa supervision, des prestations de services, le marketing et la rentabilité du groupe. Il doit clarifier les efforts de planification, dynamiser le groupe en s'assurant une participation active de tous les membres, développer une stratégie efficace permettant au groupe d'atteindre des objectifs mesurables.

Les responsabilités spécifiques de l'associé en charge du "Practice Group" sont :

S'assurer qu'un business plan annuel soit développé et que chaque membre du groupe participe à la réalisation des objectifs

S'assurer que chaque avocat ait lui aussi un business plan personnel, qu'il suive celui-ci et qu'il le modifie éventuellement selon les circonstances

S'occuper de mesurer et d'évaluer (« assessment ») les résultats et la rentabilité individuelle et collective tout au long de l'année.

Assurer une communication appropriée au sein du groupe.

Développer une communication efficace entre les différents groupes de travail.

Maintenir une communication entre son groupe et la direction générale du cabinet.

Veiller à ce que des systèmes de contrôle de qualité soient mis en place et respectés.

Veiller au développement d'initiatives à l'égard de la clientèle pour permettre l'expansion et le développement du "Practice Group".