

# MANAGEMENT & MARKETING

## Les spécificités de l'entreprise d'avocats

*Par Laurent Marlière (\*)*

Dans l'arrêt « Höfner » du 23 avril 1991, la Cour Européenne de Justice indiquait que « dans le contexte du droit de la concurrence, la notion d'entreprise comprend toute entité exerçant une activité économique, indépendamment du statut juridique de cette entité et de son mode de financement ». C'est notamment sur cette jurisprudence que les institutions européennes se sont basées pour assimiler de manière extensive les avocats et d'autres professions libérales à des entreprises. Si les cabinets d'avocats sont des entreprises en droit, elles le sont aussi dans les faits. Enfin parfois. Une frange importante des structures est gérée sur le mode de l'entreprise. En quittant le stade de l'artisanat pour des entités guidées par un management professionnel de pointe, certains cabinets ont ainsi adopté la forme juridique d'une société. Par assimilation, ce sont d'abord les cabinets qui avaient dans leur portefeuille clientèle des entreprises qui ont acquis les techniques de gestion de leurs clients.

De nombreux juristes exercent aujourd'hui leur métier voire leur profession au sein d'une entreprise. Cette position aurait été largement contestée par les générations précédentes mais en une génération, soit en vingt ans, les professions traditionnelles du droit se sont transformées de manière structurelle.

La gestion optimale de l'entreprise d'avocats s'opère sur base d'une contrainte supplémentaire que le monde traditionnel de l'entreprise ne connaît pas forcément: l'éthique professionnelle réglementée. En effet, le cabinet d'avocat doit veiller à maintenir constamment en équilibre l'efficacité entrepreneuriale et le respect des principes déontologiques que les bouleversements récents dans la profession ont renforcé <sup>1</sup>.

Contrairement au consultant ou à d'autres professions, l'avocat défend les intérêts qui lui sont confiés par des tiers-clients, que ce soit dans sa mission de représentation et d'assistance des parties en justice, dans ses fonctions de consultation, négociation, transaction, rédaction d'actes et conventions ou encore de représentation auprès d'autorités publiques. Le client qui consulte un avocat ne lui confie pas uniquement son dossier ou son problème ; il lui confie aussi son éthique.

### **Spécificités de l'entreprise d'avocats**

Une première spécificité du cabinet d'avocats est sa structure capitalistique particulière, qui est différente de l'entreprise commerciale classique, caractérisée très souvent par une dissociation complète de l'actionnariat et de la gestion effective de la société. Dans l'entreprise d'avocats, il y a généralement confusion entre les deux organes que sont l'assemblée générale des actionnaires-associés et le conseil d'administration. Dans de nombreuses associations d'avocats, tous les associés sont à la fois actionnaires et administrateurs. Il est même fréquent que la gestion journalière se confonde partiellement avec l'assemblée générale et le conseil d'administration. Dans bon nombre d'associations d'avocats, l'assemblée générale s'identifie de fait avec le conseil d'administration et l'organe de gestion journalière.

---

<sup>1</sup> Jean-Pierre De Bandt, « La gestion entrepreneuriale du cabinet d'avocats » in *Quel avocat pour le 21<sup>ème</sup> siècle ?* », Bruylant, Bruxelles 2001 pp 196 –207.

Il s'en suit que la gestion des relations entre associés conditionne de manière incontestable la réussite ou l'éclatement d'un cabinet d'avocats intégré.

Un autre facteur distinguant l'« entreprise juridique » de l'entreprise commerciale classique est la division des prestataires entre d'une part les professionnels réglementés, tant associés que collaborateurs, et d'autre part l'ensemble des employés. On retrouve deux groupes ou deux castes dans les ressources humaines d'un cabinet juridique, à savoir – selon l'importance du cabinet - les secrétaires, le personnel administratif, les informaticiens, les gestionnaires des ressources humaines, du marketing, de la comptabilité, de la bibliothèque et les professionnels du droit.

La moindre hiérarchisation voire l'absence de hiérarchie dans les cabinets travaillant sur base d'une association constitue un élément distinctif par rapport à l'entreprise traditionnelle. Le consensus est bien souvent un outil de management du cabinet d'avocats. Il faut souvent convaincre pour vaincre. Ce phénomène se traduit par une délégation du pouvoir pour la gestion ou la supervision de l'activité journalière qui crée un processus de décision démocratique.

Enfin, notons qu'une certaine absence de patrimonialité de la clientèle peut se révéler une autre caractéristique de l'entreprise d'avocats. La clientèle de l'avocat ne constitue pas un fond de commerce, susceptible d'évaluation et donc de transmission ou cession à titre onéreux. Toutefois, la notion de propriété de clientèle reste un élément largement perçu dans le domaine des cabinets d'avocats qui ne sont pas complètement intégrés dans un système de lock-step, répartissant de manière égalitaire la rémunération des associés.

Cette intégration financière totale semble à nos yeux une des caractéristiques de l'entreprise d'avocats. Puisque dans une structure basée sur la mise en commun de tous les éléments de gestion, les bénéfices se divisent de manière beaucoup plus égalitaires tant au niveau des associés que des collaborateurs.

Une autre caractéristique de l'entreprise d'avocats est la délimitation précise de son champ d'activité dans le droit. La structuration en départements dans lesquels chacun a sa spécialisation amène le cabinet à épouser une forme de taylorisme dans sa gestion.

L'exercice libéral de la profession – et l'avocature n'a pas le monopole dans ce domaine – privilégie encore souvent le schéma d'une économie de production où le fournisseur de services « produit » sans réellement tenir compte des besoins de la clientèle. Il y a une négation du marché du droit. Le droit n'est pas considéré comme un marché pour l'avocat qui juge que le client a besoin de lui et de son autorité reconnue. On assiste souvent à une crainte à l'égard de tout moyen d'extériorisation des compétences de l'avocat, de tout moyen de communication. Il s'agit là d'une conception de moins en moins tenable puisque l'ensemble du système économique fonctionne sur le modèle de l'économie de consommation par laquelle une reconnaissance des lois du marché est un prérequis. C'est dans ce cadre que l'attention est portée sur le client et plus particulièrement sur les besoins de compétences du client. La gestion du cabinet peut alors se faire à partir de la connaissance du marché, des aspirations des clients et de la valeur ajoutée bien comprise qu'ils recherchent. L'avocat répond à une demande précise ou satisfait un besoin identifié du client. C'est dans une économie de consommation que l'avocat se rend compte que « le client a parfois raison » !

## Les fonctions de l'entreprise

Un cabinet d'avocat comme n'importe quelle entreprise est un organisme multi-fonctionnel. Le cabinet est un carré de fonctions :

F F O N C T I O N É C O N O M I Q U E F

O		O
N		N
C		C
T		T
I		I
O		O
N		N
H		F
U		I
M		N
A		A
I		N
N		C
E	FONCTION JURIDIQUE	E

### La fonction économique.

Le cabinet d'avocats relève du cheminement *économique* de base dont les ingrédients sont des *personnes* qui prennent l'*initiative* de *produire* des biens ou des services et de les *échanger* contre de la *monnaie* (vendre) à des *clients* sur un *marché*.

C'est dans cette fonction économique que la mobilisation des *ressources* susmentionnées va prendre toute sa valeur. Le cabinet doit mobiliser trois types de ressources avant d'entreprendre son activité :

- (a) les actifs physiques : les locaux, la bureautique, les logiciels, la documentation,...
- (b) les actifs immatériels : le savoir-faire, la connaissance, la réputation, le talent,...

En langage économique, l'on parlera de stock d'actifs, souvent limité au capital économique de l'entreprise qui ne retiendra que les biens.

Dans un cabinet d'avocats comme chez beaucoup de prestataires intellectuels, il y a une spécificité : les actifs immatériels sont souvent supérieurs aux actifs physiques. L'ensemble des compétences humaines générées ou accumulées par le groupe humain qui constitue le cabinet est difficilement mesurable alors qu'il constitue l'essentiel de l'activité économique de l'entreprise.

La fonction économique du cabinet d'avocats implique que celui-ci constitue une **offre**. L'avocat offre un service ou un produit. Le fondement d'une entreprise est le produit qui est la réponse au besoin exprimé par le client. Les caractéristiques du produit vont déterminer à la fois le processus de fabrication du produit (*exemple : un divorce ou une introduction en bourse n'implique pas le même processus de fabrication*) et l'image de l'entreprise sur le marché (*exemple : le cabinet qui gère le divorce du citoyen Lambda ne diffuse pas la même image que le cabinet qui réalise l'IPO de la société Omega*).

La fonction économique du cabinet implique que celui-ci est confronté à une **demande**. La clientèle a des besoins divers et variés qu'elle cherche à satisfaire par l'**échange**. Cette clientèle consent à payer un certain montant pour obtenir satisfaction. C'est cet échange qui permet de consacrer l'entreprise en un centre de profit ou de perte. Le fait que l'entreprise réalise une perte ou un profit permet de mesurer l'adéquation entre l'offre du produit et la demande du marché. C'est la loi du marché. Dans le système « capitaliste », c'est la maximisation du profit qui en est une caractéristique principale.

Dans cette fonction économique, l'entreprise d'avocats peut bénéficier de quatre types de **rentes** :

- (a) rente de coût (ex : faible structure de coût permettant une meilleure rentabilité)
- (b) rente d'image (ex : excellente image permettant un prix ou une quantité élevée assurant la rentabilité)
- (c) rente d'innovation (ex : nouveaux produits et présence sur les marchés émergents du droit permettant la rentabilité)
- (d) rente de situation (ex : avocat de cassation ou domaines protégés permettant un oligopole favorisant la rentabilité).

### La fonction financière

Un préalable à une activité économique est la mobilisation de ressources financières. Même sur base du seul aspect juridique, l'entreprise doit « libérer » du **capital**.

Il en va de même pour l'aspect de production, l'entreprise doit disposer d'un capital financier minimal avant la vente de la production de biens qui permettra le retour à la liquidité voire au profit.

Une entreprise possède deux possibilités pour se procurer du capital :

- (a) l'apport en numéraire direct de l'avocat ou de ses associés
- (b) l'emprunt auprès d'institutions financières.

En ce qui concerne (a), notons la spécificité du cabinet d'avocats évoluant sous le statut de profession réglementée et l'impossibilité d'apport de capital par l'intermédiaire des marchés financiers. Un cabinet d'avocat ne va pas en bourse ! Néanmoins, les Britanniques sont en train de considérer cette option sur base du rapport *Clementi* qui évoque notamment la possibilité d'ouvrir le capital de l'entreprise d'avocats voire d'associer des non avocats au sein de cette entreprise. Qui vivra verra.

Le capital qui traduit la mise des associés est représenté par une créance sur l'entreprise d'avocats. En fait pour les associés, le capital est un actif financier ou une créance d'une nature particulière puisqu'elle ne comporte aucune échéance de remboursement. C'est un actif financier qui porte le risque de l'entreprise.

Dans un cabinet d'avocats, l'on voit poindre une dissociation entre l'entreprise qui détient le capital économique et les associés « actionnaires » qui détiennent le capital financier.

Si le capital permet d'estimer l'actif de l'entreprise, la **trésorerie** est le deuxième élément important de la fonction financière de l'entreprise. La trésorerie (cash-flow) permet d'assurer la permanence de la fonction économique de l'entreprise, à savoir d'ajuster de manière continue le flux des recettes et des dépenses.

### La fonction humaine

Plus que dans n'importe quelle autre industrie, l'« homme » (ou la femme !) est au centre de l'entreprise d'avocats. Même si dans le droit des affaires la tendance est à la mise en avant d'une marque, d'une structure ou d'une équipe par rapport à un individu, le secteur juridique demeure très *intuitu personae*. Les robots en toge, ce n'est pas pour demain. Même si dans certains Etats américains, il est possible de divorcer à l'amiable via une machine similaire à un distributeur de billets de banque.

Cela ne signifie pas que certains outils, notamment technologiques, ne vont pas faciliter ou aider à « produire » le droit. C'est le cas de l'informatique, du knowledge management, des logiciels de

gestion, etc... Simplement la qualité d'un cabinet d'avocats dépend encore principalement de la qualité des hommes et des femmes qui le compose.

### La fonction juridique

Le droit est un élément de management avant la lettre. En effet, la vocation du droit est d'organiser les rapports entre les personnes et entre les personnes et les biens. Plus de cent ans avant la théorie des organisations, le droit s'était intéressé à l'organisation de l'entreprise.

Nous n'allons pas ici effectuer un cours de droit des sociétés pour un lectorat aguerri. Nous préférons insister sur l'impact de la solution juridique sur le résultat économique.

**Laurent Marlière. est consultante chez SCIPION, Cabinet de Conseil en Management et Marketing Juridique [www.scipion.net](http://www.scipion.net)  
Consulter aussi [www.avocat-tv.com](http://www.avocat-tv.com)**