

# MANAGEMENT & MARKETING

## Comment gérer la croissance de sa structure ?

*Par Laurent Marlière*

Avant de se lancer dans une réflexion par rapport à la taille, ne s'agit-il pas de s'interroger sur la définition de celle-ci. Qu'est-ce qu'un grand cabinet, un cabinet de taille moyenne ou de petite taille ?

Jusqu'il y a quelques années, le monde économique lui-même évoluait dans le flou le plus complet. Les acteurs prenant position au nom des petites et moyennes entreprises ne pouvaient se référer à aucune définition claire de la PME ou de la PMI. Il a fallu attendre que la Commission européenne remette de l'ordre et élabore une définition claire de ces structures, basée à la fois sur le nombre de salariés, le chiffre d'affaires et la propriété du capital.

### **La taille et le marché**

Pour analyser ce facteur auprès des cabinets juridiques, admettons que le critère de taille dépende plus particulièrement de la localisation du marché et du segment de marché convoité. En effet, il est peu justifiable d'avoir une structure de 150 avocats à Guéret ou à Avesnes, même s'il peut s'avérer utile d'avoir des relais, par voie de réseau ou de cabinets secondaires, dans d'autres localités. De même, il est indéniable que la globalisation de l'économie a favorisé la globalisation de certains prestataires de droit. Les fusions dans le droit des affaires répondent à une demande croissante des clientèles de grands comptes à la recherche d'un cabinet juridique unique pouvant les accompagner sur l'ensemble de leurs transactions au plan national ou international pour maîtriser des principes juridiques et des juridictions diverses. C'est cette même logique qui amène les cabinets soucieux de pouvoir accéder à de très grosses opérations à se rapprocher. Le but étant de pouvoir mobiliser de manière instantanée et ponctuelle plusieurs dizaines de spécialistes entièrement dévolus à une affaire ou à un client.

Chez les avocats, la taille moyenne du cabinet est en augmentation sensible. Que ce soit en termes d'effectifs salariés, en termes de productifs, en termes de chiffre d'affaires, la taille moyenne est en constante augmentation depuis cinq ans. Il est vrai que l'on vient de très petites structures. La taille moyenne nationale française tourne autour des trois avocats par cabinet.

### **Croissance et investissement**

La plupart des cabinets importants par leur taille ont à l'heure actuelle saisi l'utilité d'investir dans une politique de marketing ; même s'il faut faire le distinguo entre une véritable politique de marketing, pratiquée par une minorité, et une politique de communication. Beaucoup d'associés de cabinets de taille moyenne gardent un a priori négatif vis-à-vis d'une politique de marketing. Non pas à cause de son contenu, la science marketing a été largement démystifiée depuis quelques années, mais par les moyens à mettre en œuvre. Les faibles économies d'échelle pouvant être réalisées dans certains cabinets de taille moyenne n'incitent pas les associés à investir professionnellement dans des ressources non techniques. Or dans le monde économique traditionnel, n'importe quelle société d'une trentaine de personnes a son directeur commercial. En moyenne de 3 à 4 % du chiffre d'affaires global sont investis dans le marketing. Et chez les juristes professionnels ?

Si certaines structures plus importantes pourront allouer des moyens financiers et humains plus importants s'étendant d'un Directeur marketing entouré d'un personnel compétent, à la consultation de spécialistes extérieurs, de nombreux cabinets se limiteront à la recherche d'informations disponibles dans une revue de presse, à l'utilisation d'un logiciel de gestion client adéquat, à l'engagement d'un étudiant d'une école de commerce et à l'input d'un associé doué.

La qualité de l'approche se fera en fonction des moyens investis et, plus que tout, en fonction de la prise de conscience de la direction du cabinet des nécessités de planification stratégique de leur entreprise juridique. Plus qu'une question de moyen, le marketing est une question de volonté.

Notons que les cabinets de petite et moyenne taille peuvent aujourd'hui bénéficier de l'effet d'équilibrage des nouvelles technologies. Internet permet à un avocat isolé ou à une structure plus fragile financièrement de concurrencer sur son segment particulier de grands cabinets, à moindre prix. Les nouvelles technologies sont à l'origine de plusieurs « cabinets snipers » qui parviennent à remporter des parts de marché avec un marketing technologique bien affûté et bien fûté.

La taille du cabinet reste un argument qui effleure de nombreux associés soucieux du développement, de l'adaptation et de l'avenir de leur cabinet.

L'importance de gérer sa croissance en fonction d'un plan et de l'évolution du marché et de la clientèle n'est pas évidente pour tous les avocats. Il y a lieu de dissiper d'emblée un malentendu et mettre un point d'arrêt à ce faux débat qu'est "la taille idéale du cabinet d'avocat". La taille optimale du cabinet dépendra du plan d'entreprise et de l'évolution de la clientèle. La taille n'a une importance qu'en fonction de rendements et de critères de rentabilité fixés stratégiquement. Un cabinet de 50 avocats peut avoir une rentabilité plus faible qu'un cabinet de 5 avocats !

## **Croissance et coût**

La demande actuelle sur le marché du droit des affaires est telle qu'il existe de la place pour différents types de prestataires. Le droit est un marché à tiroirs, composés de créneaux très segmentés.

Les grands cabinets disposent d'un capital de ressources considérables qu'ils peuvent mobiliser rapidement. La réactivité d'une structure de taille moyenne peut être un cran en dessous car le potentiel humain du cabinet peut être moins rapidement disponible s'il est déjà concentré sur une affaire urgente. Pour être choisi dans certaines opérations, la taille voire la possibilité de financer le projet, sera le critère déterminant. Dans d'autres requêtes, la proximité ou la possibilité de répondre sur mesure à une offre feront peser la balance favorablement. La querelle des grands et des moyens, c'est un peu la dispute du prêt à porter et de la haute couture.

Néanmoins, on s'accorde à dire que les cabinets de taille moyenne doivent avoir une stratégie de croissance car ils se situent dans une position difficile entre l'enclume et le marteau. Ils cumulent les désavantages des petites et des grandes structures sans en avoir forcément les avantages. Ils ont des coûts élevés de production mais ne peuvent bénéficier d'économie d'échelle, ni du pouvoir d'attraction sur certaines catégories de clients. Leur point fort reste cependant une certaine qualité de la relation personnelle et des honoraires plus accessibles permettant d'offrir dans certains domaines une consultation "senior" à un prix "junior" plutôt qu'une consultation effectuée par de jeunes collaborateurs à un prix "senior", comme c'est parfois le cas dans les grandes associations.