

L'ORGANISATION PAR GROUPE DE PRATIQUE CONFRONTÉE À LA RÉALITÉ DU TERRAIN



Par Philippe Melot, associé, Legalbest, cabinet de conseil en recrutement et en management d'équipes juridiques

Si l'expertise juridique reste le meilleur garant de la compétitivité d'un cabinet, la connaissance approfondie des secteurs d'activité de sa clientèle est aujourd'hui reconnue comme un avantage concurrentiel indéniable. Simple sur le papier, attrayante s'il en est, l'idée peut cependant se révéler plus compliquée à mettre en place au quotidien.

Pour les cabinets de niche, l'équation est relativement simple. Parce qu'ils sont concentrés par nature sur un secteur d'activité déterminé (cinéma, transport aérien, informatique, santé, etc.), ces cabinets ne laissent d'autre choix aux avocats qui y exercent que de maintenir une forte expertise du métier de leurs clients. Pour les avocats exerçant dans une spécialité horizontale, ces spécialités qui croisent une spécialité juridique ou réglementaire avec un secteur d'activité (droit bancaire, droit de la construction, droit de l'informatique, droit pharmaceutique, etc.), la connaissance dudit secteur est tout aussi indispensable et évidente.

Mais s'il est facile de se tenir au courant de l'actualité dans un secteur d'activité bien déterminé, il est en revanche beaucoup plus délicat de faire la même chose lorsque son portefeuille clients est composé d'entreprises d'horizons divers et variés. Et c'est majoritairement le cas au sein des cabinets pluridisciplinaires. Dans ces cabinets, en effet, un grand nombre de spécialités juridiques sont transversales (M&A, corporate, droit fiscal, droit social, droit de la concurrence, etc.). La mise en place d'une organisation en fonction des métiers des clients y est donc beaucoup plus complexe. Elle va demander, pour réussir, à la fois une forte volonté politique et un consensus des associés pour surmonter les difficultés. Le projet peut se heurter à la réticence de certains avocats qui, appréciant la diversité de leurs dossiers et de leurs clients, ne seront pas forcément enclins à se spécialiser. En outre, l'investissement en temps non facturable nécessaire à une connaissance approfondie d'un secteur est réel. Sans compter que le cabinet doit déjà disposer d'une base de clientèle suffisamment étendue pour pouvoir spécialiser ses avocats.

Si la stratégie est enfin adoptée, tout n'est pas pour autant gagné. La mise en place d'équipes juridiques pluridisciplinaires, les *industry groups*, dont les membres seront tous capables d'afficher le même haut niveau d'expertise sur le secteur d'activité du client, demande un important effort de coordination. Et l'application concrète de ces principes pourra se heurter à des problèmes de disponibilité ou de répartition des honoraires. En d'autres termes : les obstacles ne manquent pas. Mais le jeu n'en vaut pas moins la chandelle.

Le droit n'est pas une fin en soi dans l'entreprise, le client de l'avocat vit par et pour ses produits, qu'il s'agisse d'automobiles, de yaourts, de médicaments. Tout milieu professionnel, toute entreprise a sa propre culture, son jargon, ses références qui font son quotidien. L'avocat qui a pu acquérir une bonne connaissance du secteur y est perçu comme un atout : il sait aller à l'essentiel, identifie les actifs importants, rédige et négocie les contrats avec plus d'efficacité en évaluant mieux les clauses négociables ou non, fait preuve de créativité et d'imagination. Il raisonne en amont, c'est-à-dire qu'il part d'une analyse économique de l'intérêt du client en utilisant le droit, ses conseils sont donc concrets et « terrain ».