

Temps de lecture : 1'50''

## **LES CABINETS PROPOSANT DE NOUVEAUX MODES DE COOPÉRATION ET DE FACTURATION CONSTATENT UNE AUGMENTATION DE LA DEMANDE ET DE LEUR PROFITABILITÉ PAR RAPPORT À LEURS CONCURRENTS, RESTÉS FIDÈLES AUX MODÈLES D'ACTIVITÉ TRADITIONNELS. LE RAPPORT 2017 SUR L'ÉTAT DU MARCHÉ DU DROIT PUBLIÉ PAR THOMSON REUTERS ET L'UNIVERSITÉ DE GEORGETOWN APPORTE UNE PREUVE TANGIBLE DU RETOUR SUR INVESTISSEMENT POUR CEUX QUI OSENT DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES...**

**Par Dominic JENSEN, Avocat au Barreau de Paris, expert en stratégie et organisation des cabinets d'avocats**

Le rapport 2017 sur l'état du marché du droit publié par Thomson Reuters et l'université de Georgetown <sup>(1)</sup> constate que les firmes innovantes rencontrent une plus forte demande pour leurs services et sont aussi les structures les plus rentables. Le constat pourrait sembler n'être qu'une nouvelle répétition du discours sur les vertus de l'innovation. En réalité, ce constat apporte enfin la preuve objective du retour sur investissement pour ceux qui ont remis en cause leur ancien modèle. Il est très difficile de transformer une organisation qui gagne de l'argent et qui permet à ses animateurs de vivre très confortablement. C'est le cas de nombreux cabinets. Si ceux-ci adhèrent poliment au discours ambiant sur la nécessité d'innover, ils n'engagent pour autant aucun changement. En effet, pourquoi changer ce qui fonctionne ?

Peut-être que ce rapport fera changer d'avis ceux qui le liront ? Le marché est devenu un marché d'acheteurs et la profitabilité des cabinets en subit les conséquences, alors que la taille du marché (celui de la demande de droit et de prestations juridiques) ne fait qu'augmenter. Non seulement, les clients veulent voir baisser le coût des prestations et, en plus, ils sont prêts à confier certaines de leurs demandes à des prestataires alternatifs.

Le rapport confirme la difficulté pour les cabinets de maintenir le niveau de facturation de leurs collaborateurs débutants et pointe les effets de la crise du taux horaire au point de remettre en cause les fondamentaux du modèle économique des cabinets. Même si les cabinets continuent d'appliquer un taux horaire à la majorité de leur travail, l'effet des forfaits et des budgets imposés par les clients fait qu'en réalité près de 80 % du travail facturé par le cabinet obéit à d'autres considérations qu'une application stricte du taux horaire.

### **LE RAPPORT MET EN ÉVIDENCE LES AVANTAGES COMPÉTITIFS DES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES**

Le rapport constate que la plupart des cabinets ne font qu'appliquer des pansements sur les vieux modèles. Le simple contrôle des coûts et la limitation du nombre d'associés ne constitueront pas une solution. Il prédit, en revanche, que ceux qui seront disposés à repenser leur approche du service client, leur politique de prix, le processus de production en vigueur au sein du cabinet et leur gestion des talents vont développer des avantages compétitifs considérables sur les autres.

Le défi va consister à avoir un regard nouveau sur le marché, les clients et les prestations du cabinet et adopter une stratégie à long terme. Mike Abbott, vice-président, Client Management & Global Thought Leadership, de Thomson Reuters observe que le marché fait une distinction de plus en plus nette entre les cabinets qui adaptent leur business model et ceux qui conservent une approche traditionnelle. Le rapport confirme que les cabinets qui proposent de nouveaux modes de coopération et de facturation à leurs clients voient aussi une augmentation du profit par associé. Ce paradoxe est une réalité.

Au fur et à mesure que les tabous se lèveront, cette innovation économique sera aussi une arme de marketing et de communication. La

création de filiales *low cost*, l'externalisation de certaines prestations moins rentables, la constitution d'équipes *ad hoc*... sont autant de pistes et d'arguments pour séduire.

## **POUR ALLER PLUS LOIN**

<sup>(1)</sup> Téléchargez [2017 Report on the State of the Legal Market](#)