

Plus un cabinet d'avocats est important par la taille, plus son offre a tendance à se diversifier. Cette offre peut être présentée sous la forme de compétences juridiques ou encore en fonction de secteurs économiques ou industriels. L'auteur d'un article récemment publié sur le site de Bloomberg BNA dans la rubrique Big Law Business (1) s'est livré à une rapide étude des sites Internet de quelques très grands cabinets. Il résulte de son examen que ces cabinets affichent entre 40 et 95 compétences juridiques, entre 5 et 18 spécialisations sectorielles / industrielles et entre 6 et 10 zones d'expertises géographiques.

L'auteur de l'article susvisé souligne à juste titre qu'une telle variété de prestations ne peut être délivrée de la même manière. Il fait un parallèle avec d'autres activités de service et de conseil qui pratiquent une segmentation qui semble cruellement manquer dans les cabinets d'avocats. La segmentation va en effet définir la manière dont un service sera positionné, comment son prix sera fixé et comment il sera délivré au client. Cette segmentation est un facteur clé de la compétitivité de l'offre.

Les « Big » des services professionnels ont compris l'enjeu car ils proposent à la fois des prestations industrialisées avec un fort niveau de délégation à une clientèle très large ainsi que des services d'expertise de pointe à une clientèle plus exclusive et à des prix très élevés. Ces prestations au traitement différencié coexistent au sein d'une même firme.

Il ne s'agit pas de dire ici que les cabinets d'avocats doivent calquer leur approche sur celle des « Big ». En revanche, il s'agit de reconnaître qu'un même cabinet ne peut maintenir une position compétitive sans une segmentation de son offre en fonction de la nature du service proposé.

L'enjeu est de taille car il permettra d'adapter les bonnes ressources à la prestation délivrée. Le cabinet aura une meilleure gestion de ses coûts et une distribution du travail maîtrisée. La segmentation permettra aussi de mieux gérer la concurrence des modèles disruptifs qui foisonnent dans le marché.

Certes l'application de taux horaires non différenciés restera possible pour certains cabinets et pour certains clients toujours prêts à payer le prix fort. Cependant, ce ne sont pas ces clients qui forment la majorité du marché. Le propos n'est pas de dévaloriser la prestation juridique mais de l'adapter aux attentes des clients et à de nouvelles formes de concurrence.

La segmentation de l'offre et de son prix doit aussi s'envisager avec une réflexion en matière de communication. Une communication claire sur une offre segmentée permettra de faire passer au client le message de la compétitivité du cabinet. La communication cherchera à mettre en avant la transparence des prix et des méthodes... ce qui, jusqu'à maintenant, n'a pas été le point fort des avocats.

Dominic Jensen

(1) Perspective: Law Firms Must Adapt to Market Segmentation, Mark Klender, Deloitte consulting, 14 avril 2016