

JURISTES_associés

Le bimensuel des professionnels du Droit

ISSN 1277-0167

n°311_4 juin 2010_5 pages

14^e ANNÉE

Édito_Toujours plus..

Si on demande à Eloïse, en charge du personnel administratif d'un cabinet spécialisé en Droit des assurances à Tampa (Floride), ce qui a changé dans le monde des cabinets depuis une trentaine d'années qu'elle y exerce ses talents, la première chose qui lui vient à l'esprit, ce n'est pas la révolution numérique, mais le fait « qu'avant » chaque avocat avait au moins une secrétaire dédiée, que les messages étaient pris par les standardistes et que les documents étaient tapés en double au carbone. Elle se souvient en riant de l'arrivée du premier téléphone portable, « un monstre dans sa boîte qui pesait son poids ! ». Une autre époque ! En revanche aucun regret dans la voix lorsqu'elle évoque la bibliothèque et ses étagères et le mal qu'il fallait se donner pour être à jour.

Aujourd'hui, les plus grands changements ce sont les coupes claires dans tous les coûts et le stress lié à la peur de l'avenir. C'est pourquoi l'ALA (Association of Legal Administrators) a choisi pour son congrès annuel 2010, qui vient de se tenir à Boston en présence de 1 400 participants, d'aborder des sujets actuels concrets tels que « Comment faire comprendre aux avocats que la solution n'est pas de faire encore des coupes, mais de travailler plus efficacement... et plus ? » Pas très politiquement correct ! Ou plus iconoclaste : « Apprendre à manager par le plaisir »...

Caura Barszcz

Stratégie_Vers des cabinets de niche moins isolés ?

Droits croisés : trois cabinets de niche/ trois expertises mises en commun à destination des clients. Un collectif de cabinets de niche aussi différents que complémentaires, voilà ce à quoi ressemble « Droits Croisés ». Quatre domaines d'expertise particuliers : le droit social (LA GARANDERIE ASSOCIÉS), les nouvelles technologies (FERAL-SCHUHL/SAINTEMARIE), le fiscal (ARSÈNE-TAXAND) et l'environnement (SAVIN-MARTINET). Des compétences qui se sont trouvées rassemblées

dans des thèmes transversaux lors de séminaires proposés à leurs clients, comme « La dictature de la transparence » en 2008, « Le développement durable » l'an dernier et cette fois-ci « Les nouvelles poursuites pénales dans une société en mutation ».

Autour du sujet choisi, chaque cabinet envoie un émissaire ayant planché sur la question et un invité vient enrichir le débat. Lors de la dernière matinée, il s'agissait d'ANNE-JOSÉE FULGERAS, ancienne juge d'instruction financière et au-

jourd'hui conseillère de NATIXIS. Si la forme est désormais bien rodée, ce partenariat est quant à lui non-structuré. Son unique but est de mener une réflexion commune sur les tendances émergentes du monde juridique et de les communiquer aux clients.

Le collectif décrit l'objectif de son initiative ainsi : « Montrer que les cabinets de niche, ensemble, peuvent parvenir à une transversalité d'expertises expérimentées et fines, sans égale sur la place. » Les membres du quatuor se ren-

(Stratégie_Suite page 2)

(Stratégie_Suite de la page 1)

contrent ainsi tous les deux mois pour partager leurs vues sur des sujets de fond et d'éventuels axes de réflexion pour le prochain séminaire, mais également leurs stratégies et les problématiques liées à leur positionnement. L'existence de ce collectif incarné peut-être une nouvelle piste pour les cabinets de

niche. « Jusqu'ici, il y avait des relations de travail entre cabinets globaux et spécialistes, mais pas vraiment dans ce sens-là, de spécialiste à spécialiste », affirme FRÉDÉRIC DONNEDIEU DE VABRES pour ARSÈNE-TAXAND. Selon lui, même si ce ne devrait pas être le cas de ce quatuor-ci, « on peut imaginer que des

partenariats se concrétisent contractuellement un jour, par exemple à travers des structures communes ».

Un rassemblement qui, bien sûr, n'a de sens que s'il n'y a pas de concurrence directe entre ses membres. D'autres s'engouffreront peut-être dans la brèche... ■

A_L

Management_La structure de coûts des cabinets

Pour diminuer ses dépenses, il faut connaître sa structure de coûts. « Mais il faut baisser ses dépenses sans faire baisser le moral et en permettant de s'en remettre », explique J. Digon, Chief Financial Officer d'un cabinet de la côte Est des États-Unis à qui le management a demandé de trouver 10 % d'économie sans toucher au personnel. « Il a fallu être créatif! »

Dans un cabinet, les coûts fixes sont composés de la manière suivante : 37 % pour les rémunérations des lawyers et 20 % celles du personnel, soit 57 % de l'ensemble; 11 % pour les locaux et 8 % pour tout ce qui est équipement et technologie. Ce qui représente 76 % des coûts. Les 24 % autres sont constitués de tout le reste.

« Pour faire baisser les coûts, il faut que chacun comprenne pourquoi; la communication est donc une donnée clé du succès. S'il faut créer une culture d'austérité, il faut l'implication de tous. Nous avons demandé à tout le monde de nous faire remonter les bonnes idées de ce qui pourraient constituer une source d'économie. Grâce à cela et aux mesures classiques - renégociation des contrats avec les fournisseurs, non rem-

placement systématique des départs, utilisation d'autres modes de travail comme le temps partiel, recours aux professionnels à la tâche ou à des paravocats et modification du lock-step pour un système basé sur la compétence, réduction ou suppression de recrutement de débutants (avec là un risque sur le long terme) -, nous avons réalisé non pas 10 mais 75 % d'économie par rapport à l'année précédente. La différence, nous l'avons redistribuée sous forme de bonus exceptionnel à nos collaborateurs. Une manière de reconnaître leur contribution ».

Les - : « Ce fut une réussite, mais il faut aussi considérer l'impact de ces décisions sur la culture du cabinet et le long terme. Notre décision de ne plus recruter paraissait la chose à faire à l'époque. Aujourd'hui,

nous avons à nouveau une charge de travail normale et nous ne trouvons personne; l'effet est finalement négatif. »

Les + : « Le changement de mode de rémunération est en revanche très positif. Il tire les collaborateurs vers le haut même s'il ralentit un peu leur progression de carrière. » Autre point positif, les « green initiatives » : « Contrairement à une idée reçue, elles ne coûtent pas d'argent et en font économiser. Et, en plus, elles responsabilisent les gens! »

L'idée : « Penser à proposer des heures de pro bono ou travail communautaire plutôt que d'offrir du cash. Surtout dans les périodes où les gens ne sont pas occupés à 100 %. C'est de plus très formateur et bon pour l'image. » À bon entendeur... ■