

L'avocat remplace le banquier comme interlocuteur de confiance

Quand l'économie va bien, les affaires vont bien pour les avocats. Quand l'économie va mal, les affaires vont mieux pour les avocats. Ce précepte londonien est-il valable pour notre marché ? Sans doute mais pas chez tout le monde. Les états-majors des principaux cabinets d'avocats avouent être inquiets et, à tout le moins attentifs, même s'ils admettent que le cabinet « tourne » et que les dossiers ne manquent pas. Le fait est que pour les cabinets d'avocats la planification stratégique est un exercice encore plus difficile que dans une entreprise traditionnelle.

D'une part, il y manque généralement la culture entrepreneuriale dont le fondement est la planification de l'activité. Combien de cabinets d'avocats, alors qu'ils ont atteint une taille substantielle, possède-t-il un réel *business plan* ? D'autre part, le fait que l'actionnariat du cabinet soit composé par l'ensemble des associés a pour effet que ceux-ci réclament aussi généralement un pouvoir de gestion, noyant ainsi la distinction entre le management et la production. L'efficacité de la gestion en est ainsi lourdement sanctionnée.

Par ailleurs, les structures œuvrant au sein de réseau ou de cabinets internationaux reçoivent des directives de Londres ou d'ailleurs qui ne rencontrent pas les desiderata du marché local. La *londonization* qui, a pour effet de concevoir que tout ce qui est valable à Londres l'est pour le reste du monde, a un impact sur la gestion des bureaux locaux en période de crise. De nombreux cabinets américains sont gérés comme le Titanic dans le brouillard: un grand coup de barre à droite, un grand coup de barre à gauche. Les actions téméraires et vexatoires venues d'Outre-Atlantique à l'égard des partners européens se multiplient. Ainsi, un associé doit réclamer pléthore d'autorisations et signatures avant d'entamer un voyage d'affaire de 200 Euros à Munich alors qu'il y a quelques semaines, il enchaînait les *corporate parties* organisées aux quatre coins du monde par son cabinet.

La crise : un moment d'opportunités

Mais la crise, c'est aussi et surtout un moment d'opportunités pour les décideurs qui arrivent à s'extirper la tête du marasme. D'une part, parce que les conditions modifient l'environnement macro-économique et législatif. D'autre part, parce qu'il y aura une après-crise et que le ralentissement actuel participe à une modification du fonctionnement de l'économie qui évoluera par cycles beaucoup plus réduits.

Les nouveaux métiers. Qui a encore confiance en son banquier ? Les témoignages alarmants de CFO ou de décideurs se multiplient. Les services offerts par la plupart des banques sont lacunaires. En termes de marketing, le marketing bancaire est souvent déplorable. Les banquiers ne sont plus en mesure de tenir leur « parole économique ». En matière d'investissement, banquier échaudé craint entrepreneur froid. La confiance a fait place à la suspicion. La suspicion a fait place à la phobie. La plupart des banques ne sont plus en mesure d'offrir des garanties à l'entrepreneuriat. Cela a pour effet, que le décideur se tourne vers son avocat avec qui il a un *intuitu personae* important et qui ne l'a pas lâché dans la proximité de la gestion de ses affaires. L'on voit même des avocats intervenir de manière subtile ou musclée pour contraindre des organismes financiers à tenir leur promesse ou à allonger des lignes de crédits. L'avocat a remplacé le banquier dans l'ordre de confiance de l'entreprise. Ceci participe au fait que l'avocature, tout comme d'autres professions, est un métier qui change. L'avocat devient de plus en plus un organisateur et un gestionnaire de réseau. L'avocat est un coordinateur de chantier économique.

La flexibilité. Certains bureaux locaux de cabinets de la *City* souffrent. Alimentés au biberon par le *private equity* et le *finance* depuis Londres, certains de leurs associés se croisent désormais les bras. Ils ne peuvent pas opter pour le contentieux bancaire car, servant de nombreuses banques, ils sont pris dans le cycle difficile des conflits d'intérêt. D'autres ont suffisamment de flexibilité que pour contrebalancer la raréfaction de dossiers financiers par le *corporate*. C'est le moment pour offrir de la restructuration, de l'accompagnement de crise, de la défense en matière de litige, du licenciement collectif. Bannis pendant longtemps par la *londonization* évoquée plus haut, le *litigation* et le droit du travail ont retrouvé des couleurs. La clé est évidemment la formation des avocats et leur flexibilité à changer d'équipe et de tâche quotidienne. Les avocats hyperspécialisés souffrent ou doivent s'ouvrir à d'autres horizons.

Les class actions. Comme cela avait été prédit (*), c'est par la grande porte que les actions collectives font leur joyeuse entrée chez nous. La crise catalysera de manière structurelle la mise en commun de parties voulant ester en justice à l'égard des grandes institutions et entreprises. Une « jurisprudence économique-juridique » est en train de se constituer et pourra servir les intérêts des clients et des avocats qui seront capables de maîtriser ces processus. Le cadre législatif évoluera d'ailleurs en ce sens. La marge de progression en matière de class action, sans tomber dans certains travers perçus outre-Atlantique, est considérable. Une opportunité de plus soumise par la crise économique, les cabinets d'affaires retrouvent le chemin des palais de justice...

Les challengers. Un des effets non négligeables de la crise est que tout (ou presque tout) coûte moins cher. Les annonceurs, les ressources humaines, certains outils de production,... Les structures qui bénéficient d'une capacité d'investissement, c'est-à-dire à la fois de la culture et de l'accès aux fonds, peuvent donc se démarquer et opportunément passer d'un statut de mid-market à un statut de challenger. Les challengers peuvent passer à un statut de leader. C'est le moment de consacrer un peu de temps à sa réflexion stratégique.

Quel avocat choisir ?

Cela ne se passe pas bien dans tous les cabinets d'avocats. Les clients le savent. Néanmoins, plus que jamais les clients ont besoin de leurs avocats. Les entreprises ne font pas l'économie de la réflexion. C'est le moment pour les directions juridiques de réaliser des coupes sondes et de revoir si leurs prestataires juridiques externes offrent le rapport qualité-prix qu'ils sont en mesure de réclamer. Il est vrai que le comportement d'achat des entreprises en matière juridique est complexe. En cas de litige, si l'entreprise est solvable, elle ira vers le label de qualité et négligera le prix à payer. Cependant, la direction juridique voudra se rattraper sur d'autres prestations au niveau budgétaire.

Il s'agit en 2009 pour les cabinets d'avocats de rassurer leurs clients, de s'interroger s'ils mènent correctement et professionnellement leur politique de fidélisation de la clientèle. Pour rappel, la carte de vœux n'est plus le seul outil marketing de l'avocat. Aujourd'hui, la sophistication du marketing juridique fait que l'industrie du droit est passée du stade d'amateur au stade d'innovateur grâce à certains cabinets bien équipés et performants.

Les cartes du marché juridique vont se redistribuer en 2009, les consommateurs de droit seront attentifs aux tendances du marché car ils gardent la main. Et ils vont distribuer les cartes...

Laurent Marlière
Professeur à l'EFB Paris
Senior Partner SCIPION

(*) Les 25 marchés émergents du droit, Bruylant, 2006, 695 p. www.droits-emergents.be