

📌 Comment les associés des cabinets d'affaires français abordent la performance dans le *management* de leurs structures ?

Relation client et contrôle financier



Par

Eve-Marie Davy

Secrétaire générale
de Toison &
associés, avocat au
Barreau de Paris,
*executive master
finance* d'entreprise
et pilotage de la
performance - PSL-
Dauphine

**Raphaëlle le Dieu
de Ville**

Secrétaire générale
d'Earth Avocats
*Executive master
finance* d'entreprise
et pilotage de la
performance - PSL-
Dauphine

Dans le cadre d'un master de finance à Dauphine, les auteurs ont réalisé un mémoire de recherche sur le « Management de la performance des cabinets d'avocats d'affaires français ». Ce mémoire s'est appuyé sur une importante enquête menée auprès de douze cabinets de premier ordre, trois sociétés de conseil spécialisées auprès des cabinets d'avocat et le Barreau entrepreneurial, émanation de l'Ordre des avocats de Paris. Cette enquête qualitative, en entretiens en face-à-face, totalisant près de quarante heures d'échanges, apporte un regard inédit sur le management des cabinets. L'analyse et les résultats de cette enquête ont permis de dégager certains indicateurs que les cabinets pourraient mettre en place pour optimiser leur performance. Dans le numéro de septembre, un premier article a abordé la gestion des ressources humaines et le processus organisationnel. Ce second article présente la relation client et le contrôle financier.

La recherche en contrôle de gestion et en *management* a adopté, depuis plusieurs décennies, une approche globale de la performance des organisations, qui ne soit pas exclusivement financière. Ainsi, les entretiens réalisés pour cette enquête ont été analysés au travers du *Balanced Scorecard* établi par Robert Kaplan et David Norton.

Cette cartographie a permis de regrouper les informations recueillies en quatre catégories : la performance humaine, la performance organisationnelle, la performance de la relation client et la performance financière. Sans véritable hiérarchie entre ces quatre axes, les auteurs ont néanmoins dégagé une temporalité : l'humain et l'organisation servent la relation client qui sert la finance.

Ainsi, le premier article, dans le numéro de septembre, a présenté la gestion des ressources humaines et le processus organisationnel¹. Ce second article approche la relation client et le contrôle financier.

LA DÉMARCHE CLIENT

Les interviewés, majoritairement *managing partners* de leur cabinet, recherchent la performance par la croissance du chiffre d'affaires. La relation client est alors leur préoccupation principale. Trouver des clients, les fidéliser, c'est le métier des associés des cabinets. Et c'est une difficulté pour

¹ D. avocats 2019. 455.

eux. Ni leurs études, ni les premières années de leur vie professionnelle ne les forment au développement commercial. Ils apprennent à être de bons techniciens, les meilleurs possibles. Et historiquement, cela suffisait. Ils construisaient leur réputation, leur expertise et les clients venaient à eux.

En dix ans, le marché du droit a connu des bouleversements importants et la façon dont les cabinets appréhendent la relation client se transforme considérablement.

Un marché du droit en pleine mutation

Une concurrence très vive

La concurrence vient d'abord de la profession elle-même. En dix ans, le nombre d'avocats en France a augmenté de 40 %. Ils grossissent les rangs des cabinets français structurés, comme ceux rencontrés pour cette enquête, mais également les cabinets anglo-saxons. Ils créent de petites structures ou même s'installent en individuel dans l'espoir de fonder progressivement un cabinet structuré. Des équipes entières quittent de gros cabinets, pour tenter l'aventure entrepreneuriale.

Les interviewés évoquent la concurrence des Anglo-Saxons : « L'arrivée des firmes anglo-saxonnes nous a obligés à nous structurer », « les Anglo-Saxons ont répondu à une demande, ils ont fait exister un marché des fusions-acquisitions », « les clients vont chez les Anglo-Saxons pour trouver une marque ».

Cette offre pléthorique transforme le comportement des clients qui deviennent plus volatils et dictent les prix. Les avocats ont peu de visibilité et doivent maintenir la pression de l'excellence en permanence : « Nous ne valons que notre dernier dossier ». « La rémunération ne peut pas être indexée sur la taille de l'opération, il y a trop de concurrence ».

S'ils le disent peu eux-mêmes, un des conseils interviewés le dit pour eux : « Le problème des avocats, c'est l'absence de récurrence. Ils ne savent pas ce qu'ils vont faire dans trois mois ».

Si les interviewés ont essentiellement parlé de cette concurrence intra-professionnelle, les auteurs, par leur pratique réflexive, peuvent témoigner d'une concurrence hors de la profession : tous les conseils, experts-comptables, conseils financiers, assistants à maîtrise d'ouvrage, mais aussi les banquiers d'affaires, ont des juristes dans leurs équipes et offrent une prestation juridique à leurs clients, captant ainsi une partie non négligeable d'affaires.

Une évolution profonde de la demande des clients

Face à la complexification du droit, les directions juridiques se sont étoffées et professionnalisées. Parmi les juristes de ces directions, on retrouve de nombreux avocats. « Les clients sont aussi des sachants. » Longtemps exemptes de contrôle, elles sont aujourd'hui soumises à des contraintes budgétaires, comme toutes les directions supports des entreprises.

De plus, la prestation juridique est entrée dans le giron des directions achats qui lancent des consultations ou des appels d'offres.

« Les clients ont changé, les directions juridiques se sont organisées, elles ont des budgets à tenir, elles mettent en concurrence. » « Aujourd'hui, l'accès aux avocats s'est professionnalisé, les clients savent acheter. »

Cette évolution remet en cause un fondement majeur de l'économie des cabinets : il devient de plus en plus difficile de vendre du temps. « Avant, l'avocat vendait de la disponibilité, donc du temps. Aujourd'hui, on vient le voir à cause du risque. » « Les clients ne veulent plus payer toutes les heures. »

Ils viennent ainsi chercher, dans les cabinets, ce que leurs juristes, en interne, ne sont pas en mesure de faire eux-mêmes :

- un service le moins cher possible, s'ils ne sont pas assez « staffés » ;
- une très grande technicité, « Il faut rester hyperspécialisé », c'est évidemment le cas pour la prise en charge des contentieux ;
- une capacité à répondre à la complexité, « les deals se font à plusieurs équipes parce qu'il y a besoin de plusieurs compétences ».

Les auteurs les ont interrogés sur la concurrence des offres de services liées aux nouvelles technologies. Les interviewés n'y croient pas vraiment. Ils ont tous repoussé l'idée d'une concurrence sérieuse des *legaltech*. Ils y pensent mais sans se sentir vraiment concernés. Les plus attentifs croient en l'avenir des *legaltech* qui « vont prendre des parts de marché aux avocats individuels, au droit social, aux experts-comptables... », en sous-entendant : pas à eux.

« Les *legaltech* sont des outils », « c'est anecdotique car les gens ont besoin de service. La technique, c'est la dernière roue du carrosse ».

Certains s'interrogent sur le modèle économique des *legaltech* et restent dubitatifs : « La profession va être influencée par les *legaltech* et l'intelligence

[...] il devient de plus en plus difficile de vendre du temps.

artificielle, mais il faudra toujours des avocats pour *draguer* les clients » ou encore, « les *legaltech* ne peuvent pas s'en sortir financièrement car créer un client sur Internet, ça coûte très cher en Google, Instagram, Twitter, Facebook... ».

On peut, à ce stade, entendre leurs arguments dévalorisant une prestation automatique sans valeur ajoutée. Pour autant, il paraît difficile d'exclure totalement l'impact, sur le marché, de ces nouveaux services rendus possibles par l'intelligence artificielle.

Une guerre des prix

La résultante de cette très vive concurrence, « c'est le client qui dit le prix ».

C'est aussi lui qui impose le mode de facturation, donc le calcul du prix : « Le forfait permet un accompagnement, le taux horaire perdure pour traiter un point juridique précis ». Mais, là encore, c'est le client qui décide : « Le taux est fixé par rapport au marché, pas par rapport au coût de l'avocat traitant ».

Ainsi, certains clients, comme les opérateurs publics, parviennent, par le jeu de la concurrence, à imposer des taux horaires autour de 100 €/h (même tarif qu'un plombier parisien).

Un *leader* de la place conclut : « Les temps non facturés sont des temps perdus et ça me contrarie toujours. Mais nous ne pouvons pas nous permettre de sélectionner les clients ». Les cabinets tentent de se protéger face à cette pression des clients sur les tarifs : certains éditent des conditions générales de vente, un autre a inscrit les taux horaires et les pourcentages d'honoraires au succès dans ses statuts. Pour autant, aucune de ces mesures ne constitue un rempart efficace contre la baisse des prix.

Une approche client surinvestie

La valorisation de leur expertise

Jusqu'à la modification du règlement intérieur national (RIN) du 13 novembre 2014, la déontologie de la profession limitait « les sollicitations commerciales » et de communication des avocats. De plus, tenus par le secret professionnel, ils ne pouvaient pas communiquer sur leurs dossiers réalisés. Il ne leur restait alors qu'à valoriser leur production intellectuelle. Souvent universitaires, membres de commissions de réflexion, ils écrivent, assurent des conférences, organisent des petits déjeuners thématiques. Cette notoriété reste une clé maîtresse de leur relation client. « Écrire des articles, assurer des conférences, c'est du

développement commercial. Si on ne le fait pas, on n'est pas crédible. »

Et à cet exercice, ils sont très forts. Comme le rappelle un conseil, « L'avocat, c'est celui qui a la parole ». Un interviewé le confirme : « L'oralité est importante, il faut impressionner par ce que l'on dit ». Et le conseil de forcer le trait : « Les avocats sont des technico-commerciaux, c'est eux-mêmes qu'ils vendent ». « On parle stratégie de développement, mais au final, ce sont toujours des hommes et des femmes qui vont au contact. Ils vendent des compétences et des équipes. »

Tout leur talent au service de la confiance

Les interviewés ont insisté sur la nécessité de conquérir la confiance des clients, comme une réponse à la problématique du risque. « Le besoin de confiance n'a pas changé et c'est la récurrence des prestations qui crée la confiance ». Ils s'y consacrent pleinement.

« La gestion des clients, c'est le *job* des associés jour et nuit ». La recette d'un ténor du barreau : « Intuition, sympathie, déjeuners, frais énormes ».

Les conseils interrogés sont intarissables sur cette méthode : « Ils "pitchent". Ceux qui marchent bien sont connectés. Ils ont un réseau ». « Les avocats de luxe font autre chose que du droit. Ils font du "cocooning", du *coaching*. C'est une relation empathique. Le droit est fait par l'équipe. La justification du prix, c'est l'accompagnement psychologique du stress ». Ainsi, à la demande de services et de solutions des clients, formatée et tarifée, ils répondent partenariat, intimité, confiance.

Le troisième conseil confirme cette approche : « Ils font le *show* car c'est l'achat irrationnel qui fait la valeur ajoutée et qui permet les taux élevés ».

Encore faut-il arriver à parler argent avec son client. Un interviewé considère que la valeur ajoutée « c'est aussi le savoir-faire de l'associé dans le chiffre et la capacité à faire accepter ce chiffre ». Ce sont donc les méthodes traditionnelles qui prévalent encore dans leur relation client. Toutefois, une approche plus structurée commence à voir le jour.

Le frémissement d'une approche marketing

Des équipes projet. « Nous sommes en veille permanente pour comprendre le vrai besoin du client ».

La question du besoin client apparaît clairement à propos de la complexification des dossiers et de la nécessité de combiner plusieurs

La recette d'un ténor du barreau : « Intuition, sympathie, déjeuners, frais énormes ».

compétences juridiques sur un dossier. Elle impose à ces individualistes de présenter des équipes groupées. Cabinets *full service*, multi-spécialistes, plusieurs qualificatifs pour garantir leur capacité dans toutes les compétences nécessaires.

Un conseil y voit la raison de la création de cabinets structurés : « L'esprit d'entreprise apparaît quand ils ont besoin de chasser en meute ». « Le *cross selling* est l'enjeu du cabinet pour les années à venir. » Ils ont compris que le chiffre d'affaires réalisé chez un client pouvait « croître en présentant les autres équipes du cabinet ».

Mais le chemin reste à construire : « Au départ d'un cabinet d'affaires, il y a souvent les compétences *corporate* / fiscal / social. Puis, au fur et à mesure, de nouvelles compétences sont agrégées. En général, il n'y a pas de stratégie commune, il y a des équipes par dossier mais pas de préoccupation de *cross selling* ou de synergie ».

Des interlocuteurs miroirs. Les cabinets ont compris que leurs clients recherchaient des avocats qui leur ressemblent, âge, milieu social, sexe... Ils réfléchissent donc au moyen de les mettre en relation avec les interlocuteurs adéquats. « Chez les clients, il y a de plus en plus de femmes, il faut que les cabinets leur présente des femmes. » « On a les clients de son âge. » Cette recherche d'adéquation a des conséquences organisationnelles et humaines très importantes, à la fois sur le groupe des collaborateurs, et sur le groupe des associés. Étendre le groupe des associés à des jeunes, à des femmes, devient un axe stratégique fort.

Ébauche d'une direction commerciale. Enfin, des professionnels de la relation client apparaissent dans les cabinets ainsi que leur outil de prédilection : le *consumer relationship management* (CRM).

Des *business* développeurs (BD) ont été recrutés pour soutenir les associés dans leur développement. Ce phénomène est encore assez récent et expérimental. Ces BD sont, certes, diplômés d'écoles de commerce et viennent d'autres univers que celui des cabinets, mais ils sont en général juniors et peu chers. Les cabinets ne savent pas encore très bien quoi leur confier. « Notre jeune BD ne sert pas vraiment en M & A², mais dans d'autres matières oui, comme pour le développement sur le marché des nouvelles technologies ». « Il aide dans la manière de présenter l'offre au client. » On voit bien qu'en cela, il remplit davantage une fonction *marketing* / communication que de BD.

Ce sont eux qui mettent en place les démarches qualité ou certification, les enquêtes de satisfaction clients. Les entretiens ont peu été l'occasion d'un échange sur ces sujets. En revanche, deux

conseils, proposant leurs services aux cabinets d'avocat pour la mise en place de ces politiques, savent qu'elles existent et savent aussi qu'elles ne sont pas stratégiques pour les *managers* des cabinets : « Ils cherchent la certification parce qu'elle est demandée dans les appels d'offres ».

Plusieurs cabinets se sont dotés de CRM, au départ, pour gérer leur fichier clients, n'utilisant qu'une infime potentialité de cet outil. L'expérience réflexive des auteurs permet d'assurer que lorsqu'il y a CRM, il est exclusivement géré par les assistantes, le jeune BD ou l'équipe communication à des fins de *mailing* : envoi de vœux, invitation à des conférences ou petits déjeuners... Le CRM comme outil de soutien aux commerciaux, donc aux associés, pour connaître les actions à mener, l'historique d'une relation de prospection ou d'une relation client, le rappel de tâches à réaliser, n'existe pas encore dans les cabinets français. Mais la question d'une utilisation plus large et plus efficiente les taraude.

Un conseil, certes concerné, puisque le *marketing* est une de ses offres, les incite dans ce sens : « Le *marketing* est un critère de performance ».

Deux approches client très avancées.

Deux cabinets rencontrés pour cette étude méritent un focus. Tout sépare les fondateurs : l'âge, la culture, les origines géographiques et sociales. Ils n'ont en commun que d'avoir le même diplôme. Avec des expériences très différentes, ils ont choisi de spécialiser leur cabinet non pas sur un métier du droit, mais sur une catégorie de clients extrêmement définie. « Nous avons 40 clients qui représentent 50 % de ce marché. » Ces clients ont des problématiques très précises, très différentes du droit des affaires général. Pour ces clients, ces deux cabinets font tout. « Nous ne faisons que cela, mais dans notre niche, nous pouvons tout faire. » Ils n'ont donc pas une compétence juridique hyper-spécialisée, ils ont des clients très spéciaux.

Ils sont arrivés à définir une offre commerciale très claire, parfaitement cernée, qu'ils synthétisent en un ou plusieurs produits, qui portent des noms. Ils ont abandonné les traditionnelles consultations juridiques : « On fait des Power-Point avec des flèches ». Les tarifs sont très clairs aussi et affichés.

« Choisir un écosystème, ça a une incidence sur tout. Il faut une offre claire, il faut rester alignés. »

Synthèse :

Une démarche client toujours très ancrée à l'intuitu personae, qui cherche des relais dans l'arsenal des techniques du marketing.

Des business développeurs ont été recrutés pour soutenir les associés dans leur développement.

² Mergers and acquisitions.

Sept indicateurs pour une relation clients performante			
Dynamisme commercial	Proximité client	Satisfaction client	Évolution de la demande
- Nouveaux clients de l'année / prospects de l'année - CA nouveaux clients / CA global	- CA anciens clients / CA global - % de clients sans CA sur l'année N	Nombre de clients perdus	- % de facturation au forfait ou budget - % de facturation au temps passé

LE CONTRÔLE FINANCIER

Les auteurs avaient énoncé, parmi les hypothèses de recherche de ce travail, que les associés des cabinets d'affaires surinvestissaient la dimension économique et financière de leurs organisations. En effet, l'enquête montre que les interviewés ont été très prolifiques sur cet axe de contrôle.

Le compte de résultat, objet de toute leur attention

Peu formés à la gestion, leurs préoccupations premières et le contrôle exercé portent essentiellement sur le compte de résultat. La structure associative de certains des cabinets fournit une explication évidente au suivi exclusif du compte de résultat. C'est un peu plus surprenant, concernant les structures en société de capitaux, qui pourraient s'intéresser également au bilan.

Les yeux rivés sur le chiffre d'affaires

Comme évoqué précédemment, leur principale motivation, c'est la croissance du chiffre d'affaires. Pour y répondre, ils fixent presque tous des objectifs : objectif global pour le cabinet, objectifs déclinés par pôle (*business unit*) ou associés (avec son équipe).

Et ils suivent le réalisé très attentivement, plutôt mensuellement mais, parfois, « la facturation hebdomadaire est envoyée à tout le monde ». Ils se préoccupent également des entrées de dossiers : « Nous suivons le nombre de dossiers ouverts, le nombre de clients », « le *managing partner* a un indicateur sur la conquête de nouveaux *business* », « on analyse le top clients, qui on a perdu, qui on a gagné ».

Une préoccupation de marge brute mal maîtrisée

Fournisseurs de prestations intellectuelles, le coût de revient des cabinets, c'est la rémunération des avocats. La profession vendant historiquement

des honoraires, les cabinets définissent les taux horaires des avocats en fonction de leur ancienneté et de leur statut. Ces taux horaires sont pourtant fréquemment décorrélés de la rémunération réelle des avocats. Il existe un taux « interne », celui que le cabinet aimerait pouvoir vendre et un taux « facial », celui que les clients sont prêts à acheter. De surcroît, le prix de la prestation et le mode de facturation au forfait sont, de plus en plus souvent, imposés par les clients. Les taux horaires ne sont plus qu'une référence interne.

Et pourtant, les cabinets se réfèrent encore beaucoup à cet indicateur : « Chaque associé reçoit les heures facturables et facturées de son équipe, de lui-même et de ses collaborateurs ». Les conseils résument cette ambiguïté : « Ils focalisent sur le prix de vente par rapport au prix théorique, mais ils ne connaissent pas le prix réel », « l'approche par les heures n'a plus d'intérêt. Ce n'est plus un critère parce que les clients ne veulent plus payer toutes les heures ». D'ailleurs, certains cabinets se libèrent de ce contrôle par les temps. « On souhaite arrêter la saisie des temps puisqu'il n'y a pas de facturation au temps passé. »

Mais le mouvement n'est pas général. Un major de la place, qui facture pour moitié au temps passé et pour moitié au forfait, a adopté un logiciel de saisie des temps, il y a trois ans : « Pas pour un contrôle des temps, mais pour la facturation ».

La marge brute étant mal maîtrisée, la productivité est variablement appréciée. Certains interviewés disent quand même la suivre très précisément « par *business unit* et par collaborateur ». En réalité, les sujets de marge et de productivité n'ont pas été abordés. Sur ces thématiques, ils répondent rentabilité. Certains tâtonnent : « On essaie de mesurer la rentabilité ». Mais, le plus souvent, ils s'en désintéressent : « Les associés sont dégagés de toute problématique de rentabilité », « on ne veut pas se préoccuper de rentabilité car on veut investir ».

La pression sur les prix que connaissent les cabinets est de nature à entamer cette rentabilité qui pourrait préoccuper les associés. Un interviewé lance une explication : « C'est une activité où le niveau de marge est au moins de 50 %. La performance des cabinets vient du contrat de collaboration libérale qui permet de faire 35 % d'économies sur les charges patronales par rapport à un salarié ».

Ainsi, ce contrat de collaboration libérale, dont on pouvait supposer qu'il avait un impact exclusivement sur le *management* humain, produit des effets majeurs bien davantage sur la rentabilité économique de ces organisations.

Un contrôle sans pression des charges

Les interviewés ont unanimement expliqué établir un budget de charges, et le contrôler. Des comptabilités analytiques sont mises en place dans certains cabinets pour connaître et maîtriser les frais de locaux, de communication, de documentation ou de développement. Mais il apparaît assez clairement que leur préoccupation est plus de les comprendre ou de les contenir que de les réduire.

Seul un cabinet interrogé compte dans ses équipes un contrôleur de gestion. Un conseil le confirme : « Ils se préoccupent peu des charges, les salaires sont en général hauts ».

Les auteurs apportent une explication à ce contrôle souple : ces cabinets, presque tous parisiens, ont un compte de charges principalement impacté par le poids de l'immobilier. Or leur stratégie haut de gamme les conduit à choisir des adresses prestigieuses, dans des quartiers où les prix sont très élevés. Pour tous les cabinets rencontrés, même les plus récents, ou de taille plus modeste, le choix de leur adresse et de leurs locaux fait partie intégrante de leur stratégie de positionnement.

Par ailleurs, concentrés sur le recrutement et la fidélisation, ils se refusent à serrer les dépenses de vie quotidienne. Ainsi, un confort de vie est offert aux collaborateurs qui a un coût assumé et accepté.

Le résultat d'exploitation passé sous silence

Seul un interviewé en parle et dit le suivre. Si le chiffre d'affaires est au rendez-vous et les charges sans surprises, ils savent que le résultat sera bon. Ce n'est donc pas un sujet de contrôle très pertinent. La pratique réflexive des auteurs permet d'apporter ici une précision. Ce qui intéresse les associés des cabinets, c'est le disponible associé. Or il ne correspond pas toujours au résultat d'exploitation. En effet, dans les cabinets exerçant en société de capitaux, les associés sont rémunérés pour tout ou partie par l'exploitation.

Une préoccupation majeure : la trésorerie

Avant de retranscrire les retours des interviewés sur ce sujet, les auteurs, par leur pratique réflexive, dressent un rapide tableau de la problématique du fonds de roulement des cabinets d'avocats.

Un besoin en fonds de roulement difficilement compressible

Ces organisations n'ont aucune marge de manœuvre sur les délais de paiement fournisseurs.

Leurs deux plus gros postes sont les hommes, avocats ou salariés, rémunérés en fin de mois, et les locaux, payables par trimestre d'avance.

En revanche, leurs règlements clients sont à géométrie variable. Très peu de cabinets pratiquent des acomptes. Ils facturent à prestations réalisées, qui, dans certaines pratiques, peuvent prendre plusieurs mois. Ainsi, dans les activités transactionnelles, le paiement se fait au *closing*, et le cabinet doit financer son exploitation pendant toute la période que dure la transaction. « Le problème du BFR [*besoin en fonds de roulement*], c'est le délai avant de pouvoir facturer. Parfois, il faut attendre jusqu'à deux ans ». Ils doivent ensuite supporter le délai de paiement des clients, qui, pour les grands comptes ou les entités publiques, dépassent fréquemment soixante jours. De ce fait, le besoin en fonds de roulement des cabinets atteint parfois six mois de facturation.

Une pression considérable sur le process facturation/encaissement

Les cabinets tentent à toutes les étapes de raccourcir les délais. « Nous avons l'objectif de gagner trente jours sur les délais de paiement ». Les associés se mobilisent ou sont mobilisés sur ces *process* : « Chaque associé est responsable de sa facturation et de ses encaissements », « tous les avocats sont payés tous les mois sur la base de 70 % de leur rémunération. Le solde leur est versé en fin d'année au prorata des encaissements ». Deux cabinets ont créé des postes de *credit manager* afin d'améliorer le délai moyen de recouvrement. Néanmoins, un conseil estime qu'« ils ont un travail important à faire sur le *process* de facturation jusqu'à l'encaissement ».

Les auteurs ajoutent que la formalisation précise et détaillée de lettres d'engagement, devis ou conventions d'honoraires, en amont de la prestation, non seulement permet parfois d'intégrer des acomptes ou des facturations intermédiaires mais, surtout, de fluidifier la validation et la mise en règlement de la facture.

Un fonds de roulement à financer

Variablement capitalisés, mais le plus souvent très peu, les cabinets doivent trouver le moyen de financer ce fonds de roulement. Et il n'y en a que deux : les associés ou la dette. Certains ont intégré ce besoin : « Les associés assurent le fonds de roulement comme dans une entreprise industrielle où les actionnaires financent l'activité ».

D'autres « lèvent de la dette pour être plus tranquilles », « le cabinet emprunte donc systématiquement à l'arrivée d'une équipe, sur quelques

Ce qui intéresse les associés des cabinets, c'est le disponible associé.

« Deux tiers des cabinets ont des emprunts court terme pour régler des problématiques long terme. »

mois, pour financer le démarrage et les frais associés de cette équipe ». Un conseil de conclure sur les problématiques de trésorerie : « Deux tiers des cabinets ont des emprunts court terme pour régler des problématiques long terme ».

Aucun intérêt exprimé pour le haut de bilan

Il va de soi que les cabinets en association n'ont aucune préoccupation capitalistique. Et ils le revendiquent : « On rentre gratuitement et quand on part, on ne touche rien, on n'a droit à rien ». Les cabinets en société de capitaux n'ont pas non plus manifesté d'intérêt pour la capitalisation. Seul un, et qui a une place très particulière sur le marché, évoque l'acquisition d'actions. Aucun autre cabinet n'a évoqué, pour la rémunération des associés, une distribution de dividendes.

Les auteures ne peuvent cependant pas être certaines que les interviewés n'aient pas voulu taire la partie patrimoniale de leur activité. Laissent-ils des réserves dans leurs structures pour le jour de leur départ ? Ont-ils des comptes courants rémunérés ?

Le montant du capital social de ces sociétés laisse à penser que les fondateurs ont apporté leur clientèle initiale, au moment de la création. La seule réponse que la pratique réflexive des auteurs peut apporter est que les associés des cabinets sont préoccupés par leur retraite. Ils cherchent fréquemment à acquérir leurs locaux professionnels pour s'assurer des revenus locatifs en complément des retraites professionnelles peu élevées. Leur patrimonialisation se ferait ainsi hors du cabinet.

Synthèse :

Un contrôle financier très simple : facturation, charges, encaissements.

Les auteurs ont pris un réel plaisir à mener, en parallèle de cette enquête, un travail de recherche universitaire, qui a apporté un éclairage nouveau et inattendu aux résultats de l'enquête. Les travaux de D. Maister notamment, sur la sociologie de la profession, ont aidé à analyser les problématiques de confiance, de difficultés dans la prise de décision, de délégation.

Les échanges avec L. Cappelletti, qui a travaillé sur la mise en place d'un contrôle de gestion dans les études notariales, ont confirmé la pertinence de leurs axes de recherche : oui, la mise en place d'un contrôle de gestion simple et adapté est possible dans les cabinets d'avocats.

Le *Balanced Scorecard* (BSC) de R. Kaplan et D. Norton, avec ses quatre axes (RH, organisation, client et finances) apparaît particulièrement adapté à ces organisations à la sociologie très marquée. La condition essentielle de réussite du BSC, c'est que les quatre axes servent une stratégie définie.

L'enquête a révélé que les cabinets d'avocats d'affaires français sont des organisations à forte personnalité, en quête de croissance et de pérennité, ayant adopté un positionnement haut de gamme. Les *managing partners* rencontrés ont tous présenté une vision stratégique puissante qui ouvre la voie à la réussite de la mise en place d'un contrôle de gestion.

Les 26 indicateurs présentés dans les deux numéros pourraient constituer la colonne vertébrale d'un tableau de bord stratégique.

Dix indicateurs de performance pour le contrôle financier

Stratégie prix	CA/heures facturées
Profitabilité	- Taux de marge brute (CA - Rétros/CA) (rémunérations fixes hors primes des producteurs : collaborateurs, juristes, stagiaires) - Charges/CA
Rentabilité	- CA global/nombre d'avocats - Résultat avant rémunération des associés/CA
Positionnement stratégique	- Charges immobilières (loyer, charges, taxes)/CA - Nombre de m ² /personne présente dans le cabinet
BFR	Suivi du DSO (délais moyens de recouvrement)
Levier financier	Dettes long terme - les dispos (caisse - dette court terme)/CP