

# Préface

Christophe Jamin

▶ **To cite this version:**

Christophe Jamin. Préface. Stratégie et management des cabinets d'avocats, Librairie générale de droit et de jurisprudence; Librairie générale de droit et de jurisprudence, pp.7 - 9, 2014. hal-03568582

**HAL Id: hal-03568582**
**https://sciencespo.hal.science/hal-03568582**

Submitted on 12 Feb 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Jean-Marc LEFÈVRE**

*Avocat honoraire*

**Avec la collaboration de**

Valentine Burzynski
Cécile Viniane
Jean-Pierre Beaudouin
Christopher Bockmann
Didier Serrat

# Stratégie et management des cabinets d'avocats

## Partager les talents et bâtir une réputation

LGDJ
lextenso éditions

# *Préface*

Les temps changent ! Il y a encore trois ou quatre décennies, les étudiants qui souhaitaient s'initier à la profession d'avocat avaient à leur disposition quelques traités de déontologie rédigés par d'anciens bâtonniers et une multitude de mémoires publiés par les fameux « ténors du barreau » qui racontaient leurs exploits passés, le plus souvent dans les enceintes pénales. L'époque était à la « Défense » ! Quiconque voulait plaider « au commerce » était regardé avec curiosité et un certain dédain. Et ceux qui entendaient « faire du conseil » étaient renvoyés du côté des conseils juridiques, catégorie à part et quelque peu subalterne dans l'imaginaire collectif. Quant aux avocats qui avaient déjà un pied dans la pratique, ils ne disposaient pas vraiment d'instruments pour améliorer la gestion de leur cabinet, le mot « gestion » étant lui-même suspect. Le barreau constituait pleinement un art libéral que l'argent et la théorie des organisations n'avaient pas réussi à pénétrer, du moins de manière officielle…

Aujourd'hui, traités (de déontologie) et mémoires (de ténors) ont été en partie remplacés, ou du moins complétés, par des ouvrages de management et de stratégie appliqués aux cabinets d'avocats. Ceux-ci ont commencé à voir le jour il y a peu d'années, mais chaque éditeur juridique cherche désormais à posséder le sien en catalogue.

Que s'est-il passé dans l'intervalle pour que cette littérature prenne une place si importante ? À vrai dire, plusieurs choses qui ont bouleversé l'exercice de la profession. On peut en citer quelques-unes en vrac – et sans aucun souci d'exhaustivité. D'abord, la croissance vertigineuse du nombre d'avocats en quelques décennies : plus de 40 % rien qu'entre 2002 et 2012 ! Ce qui n'a pas manqué d'accroître la compétition entre les cabinets dont les plus importants ne sont d'ailleurs plus seulement français. Ensuite, la diversification de leurs domaines d'activités. Les avocats dans la cinquantaine se souviennent que les droits financier, pénal économique, des nouvelles technologies ou encore de la concurrence, pour s'en tenir à quelques exemples, étaient encore balbutiants au début de leur carrière alors qu'ils sont aujourd'hui au cœur de la pratique. Or cette diversification exige désormais des cabinets qu'ils

« ciblent » leur marché, certains ayant vocation à se focaliser sur des « niches » alors que d'autres peuvent demeurer « généralistes ». Ensuite encore, la modification du comportement des clients (particuliers et entreprises) qui sont aujourd'hui à la fois moins fidèles à leurs avocats et mieux informés grâce à la révolution numérique ou au développement des services internes (les fameuses directions juridiques qui ne cessent de prendre de l'ampleur). Une évolution radicale qui doit inciter les cabinets à repenser les relations qu'ils entretiennent avec eux, le cas échéant en mettant en place de véritables politiques de communication. Enfin, la multiplication des regroupements de toute nature entre des avocats qui avaient le plus souvent l'habitude de travailler seuls. Ces regroupements les ont obligés à s'interroger sur les meilleures structures juridiques propres à servir leurs intérêts (la SCP ne régnant désormais plus en maître), à fixer des règles pour le partage des bénéfices entre associés (parfois divisés en plusieurs catégories) ou la gestion de la carrière des collaborateurs. Et ce ne sont là que quelques exemples…

Bref ! Cet ensemble a contraint les avocats à ne plus se comporter tout à fait comme des professionnels libéraux, mais aussi un peu comme des entrepreneurs, voire des « marchands de droit ». Le tout en tâchant de ne pas renoncer aux valeurs et aux principes qui fondent l'existence même de leur profession.

Cet apprentissage ne s'est pas fait sans difficulté ni tâtonnements. Mais alors que certains ont voulu arrêter le temps, d'autres ont été des précurseurs. Ce fut incontestablement le cas de Jean-Marc Lefèvre qui avait rejoint le célèbre cabinet anglais Linklaters dès 1978 avant d'en devenir le premier associé non anglais en 1982, puis de prendre les rênes du cabinet parisien entre 1995 et 2005 et d'assumer les fonctions de *managing partner* à l'échelon européen entre 2005 et 2008 ! Cette carrière professionnelle, à la fois unique et avant-gardiste, ne pouvait que l'inciter, au moment de prendre sa retraite, à partager sa très riche expérience avec le plus grand nombre de ses confrères. C'est ce qu'il fit en inaugurant à Sciences Po un cycle de formation consacré à tous les aspects de la stratégie et du management des cabinets d'avocats – des petits et des grands, des nationaux et des internationaux.

Formé par les meilleurs spécialistes américains de ces questions à la Harvard Business School, à une époque où celles-ci étaient totalement ignorées en France, Jean-Marc Lefèvre souhaita à son tour s'associer les meilleurs sur les thèmes fondamentaux qu'il avait décidé d'aborder : de la stratégie à la communication du cabinet en passant par les questions relatives au leadership, aux ressources humaines, à la gouvernance, ou encore à la relation avec les clients.

Après un premier cycle de séminaires de formation, les intervenants ont souhaité prolonger leurs échanges de plusieurs mois en rédigeant ce livre collectif dont on espère qu'il connaîtra plusieurs éditions. Les lecteurs s'en apercevront rapidement : leur réflexion s'appuie à la fois sur une maîtrise parfaite de la littérature relative à

leur sujet et une expérience concrète à destinée éminemment pratique. Chacun des chapitres se termine d'ailleurs par une liste de questions posées à ces lecteurs afin de les inciter à s'engager dans une démarche réflexive qui leur permettra de mieux cerner et d'approfondir leurs propres interrogations.

Voici donc les passionnants séminaires de Jean-Marc Lefèvre et de son équipe mis en livre. Les différents chapitres de celui-ci ont un même objet : donner à tous les avocats quelques outils qui leur permettront de s'initier à une démarche à laquelle ils ne sont pas toujours habitués, mais qui devient essentielle à un moment où l'exercice du droit se transforme irrémédiablement et de manière très rapide. Autrement dit, ce livre se donne pour objectif de faire d'une contrainte une chance et une opportunité !

Christophe JAMIN
Professeur des universités
Directeur de l'École de Droit de Sciences Po