

Avocats : Réussir son installation

Depuis six ans maintenant, nous accompagnons tout type de structures d'avocats, nées saines, vieillissantes, en développement, en conflit, en forte croissance, en rupture, en mal de visibilité, en restructuration.

Ce recul sur notre marché nous permet de vous fournir quelques règles simples destinées à l'installation, qui, si elles sont appliquées dès l'origine, éviteront bien des soucis et permettront une saine évolution. Cet extrait de notre conseil sur les bonnes pratiques est directement inspiré par nos missions auprès de cabinets en constitution.

Seul ou à plusieurs?

S'installer seul fait peur à plus d'un avocat. Il n'est pas rare que nous voyions arriver un groupe de futurs associés porteur de l'espoir que ce collectif sera plus fort devant l'aventure de l'installation.

Davantage de contacts, de ressources, de potentiel de clients à mutualiser. Moins de solitude, moins d'angoisses, moins de charges.

Il nous apparaît en réalité que ce sont de faux sujets et que seules des réponses en termes de valeurs, de marché et de plan d'actions sont les plus appropriées.

Choisir son marché

Avocat de quoi et pourquoi faire? Quel avocat n'a-t-il pas entendu parler des enquêtes de marché préalablement à l'installation? C'est bien la seule profession qui ne les pratique qu'avec parcimonie voire pas du tout.

La réalité est qu'à ce jour, l'installation est bien plus certaine en cas de maîtrise d'un domaine de compétence et d'une spécialisation. Les cabinets de niche naissent souvent avec succès car ils sont identifiables, simples à comprendre et moins nombreux que les autres... ils démarrent donc plus rapidement.

Choisir le bon moment

D'expérience, l'aventure de l'installation se pense au moins 12 à 18 mois à l'avance. Le bon moment est celui qui permettra de conjuguer la ressource financière de démarrage (compter trois mois d'exploitation d'avance sur un fond de roulement de 90 jours), l'équilibre entre une production sécurisée, c'est-à-dire quelques dossiers déjà acquis, du temps libre et un réseau constitué.

L'équilibre du démarrage en temps, s'analyse en général avec 50% de temps de production, 20% de temps de gestion et 30% de temps commercial.

Définir son offre

L'avocat fait du droit mais tous les avocats font du droit. Il convient donc de réfléchir avec précision à une offre de services claire, précise, différenciante par rapport aux offres classiques qui répondent aux besoins du client. Le mieux en la matière est d'écrire cette offre et de la faire tester par un non avocat.

Porter un projet

Faire un business plan à un an : si on ne vous pas déjà dit, on ne vous le dira plus!!!

Nous voyons peu de projets chiffrés précis. Si nous les voyons, c'est encore à 3 ans sur des bases irréalistes et floues. Travailler à un an est déjà bien ambitieux

Le Guide du Jeune Collaborateur



Il s'agit donc de construire pas à pas sur des lignes budgétaires détaillées, le potentiel que nécessitera l'installation. Il convient à ce stade de connaître et intégrer son propre souhait de rémunération. Ce budget de charges soit permettre de calculer le taux horaire de vente le divisant par le nombre d'heures productives envisagées, dans notre exemple 50% doit environ 1.100 heures par an pour un seul producteur (24 heures par semaine sur 46 semaines).

Mais là, ne s'arrête pas l'exercice contrairement à 90% des cas que nous rencontrons. Tout au plus cela s'appelle un budget par le bas!!! C'est à dire, un budget de charges.

L'exercice continue et n'a de sens que si la partie "Produits" est complétée en face: cela s'appelle des objectifs commerciaux dans les entreprises. La connaissance de votre point mort mensuel vous aidera à définir vos objectifs de production et partant de facturation. Il convient ensuite de les cibler par client et prospect.

A plusieurs : le partage des valeurs et du projet

Si vous tentez une aventure à plusieurs, il convient dès l'origine de faire le point sur les valeurs en commun et les points sur lesquels il convient de ne pas transiger (A titre d'exemple dans les règlements intérieurs des associations d'avocats : nom du cabinet, domaines de compétences respectifs, domaines de gestion du cabinet, investissements pour la communauté, partage de clientèles, niveau de production attendu, système de délégation envisagé, systèmes de rémunération, plan stratégique).

Organiser la visibilité: communiquer dans son réseau et vers l'extérieur

Nous avons chez Juricom, des cabinets pour lesquels nous organisons dès leur création, une communication lé-



gère mais efficace, leur permettant d'exister au delà de leur cercle de connaissances. A ce titre sont particulièrement importants : la qualité du site Web, la visibilité et le référencement sur le net (les stratégies sont multiples et complexes), les premiers communiqués de presse (de lancement et suivants), les premiers achats d'espace et les inscriptions dans les annuaires visités, la création graphique.

La communication des cabinets en création a beaucoup évolué et nécessite recul et expérience.

Gérer efficacement : saisir ses temps - déterminer point mort et taux horaire

Les joies de l'installation concrète passées, il convient de se pencher sans délai sur la méthode de gestion des temps passés y compris (je devrais écrire surtout...) lorsque l'on démarre seul. Il existe d'excellents logiciels (voir notre article dans la Tribune de l'informatique juridique) pour les débutants, en ASP, et dont le coût est de l'ordre de 100€ par an. La saisie des temps est fondamentale à trois égards :

- Apprendre à facturer
- Apprendre à répartir son temps entre production, gestion et commercial/développement
- Apprendre à analyser et valoriser le temps non directement productif (l'investissement)
- Apprendre le contrôle budgétaire

Nous rencontrons beaucoup de jeunes associés qui, parce qu'ils viennent de cabinets structurés, où ils ont eu l'habitude de saisir leur temps, pensent que cette tâche sera des plus simples. En réalité, passer associé, est un coup fatal à la saisie des temps!!! Il convient donc de s'astreindre à la plus grande rigueur à cet égard.

Quand déléguer ? quand embaucher ?

L'accueil classique est celui qui consiste à raisonner en termes de charges.

Notre réponse est à cet égard très simple et se focalise sur la production uniquement. Si le jeune installé produit réellement plus de 70% de son temps (ie plus de 35 heures par semaines facturées récupérés), il convient d'embaucher de toute urgence. Au delà, il n'aura plus le temps nécessaire au recul, à la saine gestion et au développement. Cette période de la première embauche est la plus délicate car elle plonge le créateur dans une problématique nouvelle : celle du contrôle de la délégation, tout en lui supprimant de la production directe. Il doit transformer son temps facturable en non immédiatement facturable mais qui déterminera dans son emploi, l'avenir du cabinet.

Elle constitue le point de passage obligé de la création de valeur.

Choisir la structure

Démarrer seul ne nécessite pas réellement de structure comme chacun le sait. En revanche, la première association de principe posera rapidement la question du choix de la structure d'exercice. Pour de multiples raisons qu'il serait long de retracer ici, nous avons une forte préconisation pour la Selarl

Par **Caroline Neveux**
Associée

JURIMANAGEMENT

Cabinet de conseil pour les avocats Organisation et Communication

Davantage d'informations : www.jurimanagement.com / rubrique Kiosque

