

PAR L'ACE, SOUS LA DIRECTION DE DENIS RAYNAL

# Mutations dans l'univers des avocats

TECTONIQUES ET HORIZONS



Chapitre  
18

ACE

ASSOCIATION DES AVOCATS CONSEILS D'ENTREPRISES

prat  
éditions

## Le management des cabinets d'avocats

---

Sous la conduite de **Louis B. Buchman**, avocat aux barreaux de Paris et de New York, AMCO, AMCNB, vice-président de l'ACE, président d'honneur de la Section internationale de l'ACE, avec le concours de **Bénédicte Bury**, avocate, AMCNB, présidente de la Commission formation de l'ACE, **Antoine-Henry de Frahan**, consultant associé **Frahan Blondé**, **Michel Lehrer**, consultant associé Jurimanagement, **Philippe Peyramaure**, ancien président de l'ANCJ, co-président fondateur de l'ACE, **Jacques Taquet**, avocat, ancien bâtonnier du Barreau des Hauts-de-Seine, président de la commission fiscale de l'ACE.

La façon dont est dirigé un cabinet d'avocats servant principalement une clientèle d'entreprises est évidemment fonction de son positionnement, de sa taille et des moyens qu'il est en mesure de mobiliser pour atteindre ses objectifs de croissance. Même si des logiciels de gestion perfectionnés sont utilisés, son mode de direction continue à relever davantage de l'art que de la science exacte.

Pour autant, quelques données sont incontournables :

- Les attentes des clients envers les conseils d'entreprises que nous sommes changent à grande vitesse : hyperspécialisation, facturation au forfait, panels restreints de cabinets pour chaque grand client, réactivité, accès au dossier numérique, suivi de la prestation en temps réel, refus d'équipes étoffées

(sauf à ne pas les payer), glissement de l'obligation de moyens traditionnelle à une obligation de résultats économiques, exigence de diversité au sein du cabinet et de RSE par le cabinet, internalisation de certaines tâches au sein des directions juridiques et externalisation d'autres tâches vers des *legaltech* ; et les besoins de nos clients changent également : conformité réglementaire, reporting, niveau constant de qualité, des solutions plutôt que des chemins, ne payer que pour la valeur ajoutée.

- Les attentes de collaborateurs « libéraux » changent aussi en profondeur : davantage de vie privée, droit à la déconnexion, maintien d'un niveau élevé de rémunération et d'avantages quasi salariaux. À cet égard, le rapport au garde des Sceaux de la commission présidée par M<sup>e</sup> Kami Haeri a pu s'inspirer de la contribution que l'ACE lui a fournie.
- Le niveau élevé de besoin en fonds de roulement et la difficulté d'accès au crédit bancaire sont souvent une barrière à l'entrée de nouvelles structures d'avocats sur un marché de plus en plus compétitif, et la cotation boursière du cabinet australien Gordon & Slater n'a pas été le succès espéré.
- Le coût de l'informatique/systèmes d'information et de leur protection devient très élevé, alors que le coût de l'occupation foncière reste un problème.
- En conséquence, le pilotage des cabinets d'avocats devient de plus en plus « sportif » et peu d'associés peuvent s'y consacrer à temps plein, d'où le recours fréquent à des managers salariés non-avocats.

Dans les rubriques suivantes, après les remarques transversales, le mode de direction des cabinets sera examiné sous l'angle des petites structures, puis des structures moyennes et grandes.

Mais à ceux qui recherchaient un regard complémentaire sur les avocats et l'innovation, nous recommandons naturellement les développements du présent ouvrage, par ailleurs consacrés à l'avocat face au progrès, ainsi que la lecture de l'article publié par M. Antoine-Henry de Frahan en suivant le lien

<[www.linkedin.com/pulse/les-avocats-et-linnovation-antoine-henry-de-frahan](http://www.linkedin.com/pulse/les-avocats-et-linnovation-antoine-henry-de-frahan)>

## **Quelques remarques transversales sur le management des cabinets d'avocats**

L'évolution du management des cabinets d'avocats conduit à un constat : les comparatifs d'une gestion efficiente révèlent un certain nombre de constantes, même si des différences importantes existent selon la taille du cabinet.

Citons la nécessité de rechercher de la valeur ajoutée, la gestion des carrières, le partage de la rentabilité (et donc le système de rémunération), la performance du service (technologie, disponibilité, confiance), l'agressivité commerciale, la maîtrise des différentes cultures (en France et à l'étranger).

Tous ces éléments sont à replacer dans une démarche d'anticipation stratégique à laquelle n'échappe aucune structure, quelle que soit sa taille, si elle veut assurer son avenir.

Cela signifie que les responsables du management doivent éviter deux écueils : l'immobilisme, même s'ils possèdent aujourd'hui une bonne maîtrise de leur marché, et l'isolement qui les conduirait à une trop grande distance des préoccupations de leurs associés.

Ceux-ci doivent être convaincus du bien-fondé de ce souci d'anticipation stratégique, même si, naturellement, un certain nombre d'entre eux se sentent peu ou pas concernés.

Prenons l'exemple des nouvelles spécialités : doit-on les intégrer, les traiter au sein d'un réseau ou s'en désintéresser ? Même les activités existantes doivent être confrontées à l'évolution des segments de marchés ou à leur rentabilité. Doit-on les conserver, les externaliser, créer un back-office pour en traiter une partie à coût réduit ?

Ces choix sont à arbitrer en ayant toujours présent à l'esprit qu'ils doivent être effectués en conciliant l'image du cabinet et la rentabilité de l'activité.

L'évolution de ces dernières années a placé la maîtrise du numérique au cœur des préoccupations managériales. Mais l'on se demande s'il n'y a pas actuellement une mutation fondamentale à prendre en considération. L'idée couramment répandue selon laquelle il faut simplement maîtriser les machines pour travailler avec elles n'est-elle pas dangereuse ? C'est en effet ce que nous faisons depuis des années, pour notre plus grand profit, et cela a modifié notre manière de travailler.

Mais l'apparition de la *blockchain* ne préfigure-t-elle pas, à une échéance pas si lointaine, une modification importante de la relation au client ? On doit s'interroger sur le fait que certains d'entre eux (parce que c'est, et ce sera de plus en plus, leur culture) auront naturellement recours par exemple aux *smart contracts* ou à leurs dérivés. Comment faire pour que ces flux de clientèle n'évoluent pas hors de nos cabinets ? Comment faire pour conserver de la valeur ajoutée à l'intervention de l'avocat ?

Jusqu'alors la rédaction permettait de valoriser l'acte de conseil. Ce n'est déjà plus le cas dans certaines spécialités. Il faut donc trouver des marges ailleurs, et le numérique ne nous y aidera pas, au contraire.

Les cabinets les plus petits n'échappent pas à l'ensemble de ces préoccupations. Bien entendu les niveaux de complexité peuvent sur certains aspects être moins importants. Mais sur d'autres sujets le manque de structure et de moyens humains et de temps rend les choses plus délicates, ce qui fait que l'intuition prend plus d'importance dans le processus décisionnel, ce qui peut représenter un danger.

Toutes les spécificités de la problématique des petites structures sont étudiées dans la rubrique suivante.

Les quelques exemples cités ci-dessus peuvent orienter les réflexions qui tendent à une utilisation concrète :

- la valeur ajoutée se logera toujours plus vers les spécialisations et leur coordination avec une approche globale ;
- les fondamentaux historiques du conseil d'entreprise (liens de confiance, disponibilité, fiabilité) qui permettent de lutter contre la concurrence et d'éviter la volatilité de la clientèle doivent être adaptés et maintenus ;

- l'efficacité d'une stratégie de développement est étroitement liée à l'adéquation entre le ou les segments de marché choisis et les moyens mis en œuvre. Tout doit partir de l'objectif que l'on a défini.

En conclusion, le management d'un cabinet d'avocats pose un défi à celles et ceux qui en ont la charge : comment faire pour que la contrainte de gestion du quotidien n'entrave pas leur nécessaire lucidité opérationnelle ? Concilier tous les éléments souvent contradictoires énumérés ci-dessus est une tâche exaltante. Elle nécessite une disponibilité telle que cela relève parfois du sacerdoce...

## **Innovation et agilité dans les petites structures**

Les temps changent, la profession se transforme, l'interprofessionnalité se développe, les structures d'exercices cherchent à atteindre une taille critique leur permettant d'avoir plus de moyens pour adresser des offres innovantes et faire venir des talents susceptibles de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante.

On constate une baisse régulière de l'exercice solitaire. Peut-on dire pour autant que c'est la fin de l'exercice individuel, libéral et indépendant ? Si l'avenir voit clairement se développer la concentration, la structuration des cabinets d'avocats, et plus largement des professions libérales, il y a une place sur le marché pour des groupements, permanents ou temporaires, de professionnels, avocats ou autres professions du conseil, intervenant avec succès pour des clients recherchant ce que l'on appelle la méthode « agile ».

La taille du cabinet – grande ou petite structure – n'est pas un avantage ou un désavantage en soi. L'essentiel est d'étudier le positionnement. Certains marchés nécessitent des grandes structures intégrées, comme les fusions et acquisitions internationales. D'autres marchés ne nécessitent guère de telles structures. Un avocat pénaliste, un spécialiste dans un domaine très

pointu, un avocat en droit de la famille, et bien d'autres encore n'ont guère d'intérêt à pratiquer dans une grande structure. La grande taille peut n'être pas utile et même parfois s'avérer contre-productive du fait des conflits d'intérêts potentiels. Une pratique d'arbitrage international, par exemple, peut parfaitement s'épanouir dans une petite, voire une microstructure. Cela n'empêchera pas le praticien d'exercer son art au plus haut niveau. Il faut donc qu'il y ait une cohérence entre taille (structure) et stratégie (segment du marché sur lequel on décide d'être actif).

### **La petite structure impose d'avoir une stratégie bien définie**

Dans les conditions actuelles du marché, se présenter comme une petite structure faisant un peu de tout pour à peu près tout le monde est un pari perdant. Le risque est de faire pas grand-chose pour pas grand monde, et d'être rapidement dépassé dès que la matière devient un peu technique. L'avocat pratiquant en micro ou petite structure doit donc se poser la question de sa stratégie sans concession. Ce questionnement passe par les questions suivantes : quel est le type de clientèle que je vise ? Quels sont les besoins de ces clients auxquels je prétends répondre ? Quel positionnement ai-je l'intention d'occuper sur ce marché (« boutique de luxe », « discounter », « LA référence ») ? Quelle est mon offre de services pour répondre aux besoins de ces clients, et cette offre de services est-elle en adéquation avec le positionnement souhaité ?

La petite structure ne condamne en rien les avocats qui y exercent leur profession à renoncer aux « beaux » clients et aux « beaux » dossiers. Une stratégie de spécialisation (dite « de niche ») bien pensée permet de fournir une prestation aussi performante que celle de structures plus importantes. L'une des difficultés des avocats en petite structure est le complexe d'infériorité qu'ils nourrissent à l'égard des grandes structures, alors qu'ils ont en réalité le potentiel de faire tout aussi bien et d'être reconnus comme des acteurs de premier plan par les clients, y

compris les grandes organisations. Tout dépend de la pertinence et de la clarté de la stratégie.

Il ne faut pas confondre structure (taille) et organisation (fonctionnement). La taille du cabinet est une donnée statique. L'organisation est un paramètre dynamique. Des structures grandes par la taille fonctionnent parfois comme une juxtaposition d'unités d'exploitation indépendantes, voire concurrentes. La grande taille n'est en rien synonyme d'intégration fonctionnelle, et les clients avisés ne s'y trompent pas. La taille dans ce cas n'a guère d'intérêt, ou fonctionne plutôt comme un leurre. De même, la petite taille de la structure ne signifie pas pauvreté du fonctionnement et de l'organisation. Des petites structures ont une organisation extrêmement sophistiquée tant en interne (outils informatiques, partages de l'information, gestion des relations clients, etc.) qu'en externe (travail en réseau). Une grande erreur est de tenter de résoudre des problèmes d'organisation en accroissant la taille de la structure. Cela ne fait généralement qu'accroître la désorganisation. Il importe que l'avocat pratiquant en petite structure identifie avec discernement la nature de la difficulté à résoudre : s'agit-il d'un problème de structure (un nombre trop peu élevé d'associés) ou d'un problème d'organisation (insuffisance des systèmes, des procédures, des outils) ?

### **La petite structure est un gage de liberté**

L'avocat en petite structure est libre de se fixer ses propres objectifs, d'organiser l'équilibre entre son activité professionnelle et les autres aspects de son existence, et n'a de compte à rendre qu'à lui-même après le client. À l'inverse, dans les grandes structures, il n'est pas rare de constater une certaine forme d'aliénation des associés : imposition d'un taux horaire, délimitation de leur domaine d'intervention, détermination des critères parfois très exclusifs pour accepter de nouveaux clients, réalisation d'un quota d'heures facturables, réunions, etc.

La petite structure est un lieu propice pour l'innovation. La décision de mettre en œuvre une innovation (un nouveau système de tarification, un nouvel outil informatique, une nouvelle collaboration interdisciplinaire, etc.) ne nécessite que la

volonté d'un seul, voire des quelques associés s'ils sont plusieurs, là où l'obtention d'un accord unanime ou majoritaire des associés dans une grande structure peut être un exercice laborieux, sans compter les innombrables difficultés liées à la mise en œuvre de ces décisions. Les petites structures permettent d'être plus agile, plus rapide, plus flexible, plus créatif.

### **La mutualisation des moyens et des compétences, pour optimiser un exercice individuel**

Travailler en microstructure ne signifie pas nécessairement travailler de manière isolée. Il y a des avocats « isolés » dans les grandes structures – qui communiquent peu et restent repliés dans leur bureau – et des avocats travaillant en microstructure très bien connectés : correspondants, contacts divers, équipe de collaborateurs et de personnel de support, clients... L'isolement n'est à souhaiter à personne, mais il faut cesser de penser que la petite structure condamne à l'isolement.

La réussite de ce type d'alliance requiert :

- de la disponibilité, de la réactivité ;
- des alliances formelles ou informelles (groupement de spécialistes ou d'avocats de niche) ;
- d'entretenir un réseau de professionnels complémentaires, avec un maillage géographique suffisant ;
- le suivi d'une méthodologie et, si possible, l'utilisation d'un label ;
- une utilisation optimale des systèmes d'information ;
- des échanges dématérialisés entre partenaires et avec les clients (espace collaboratif, *data room* virtuelle) ;
- une mobilité facilitée par le *cloud* et les outils embarqués ;
- un espace de *coworking* ;
- un partage de ressources.

Aujourd'hui, de très nombreux outils informatiques sont disponibles pour un investissement accessible. Certains sont même gratuits, ou d'un coût dérisoire qui ne dépasse guère quelques dizaines d'euros par mois et par utilisateur. Pour un prix

accessible, il est désormais possible de développer une pratique virtuelle, *paperless* et *cloud-based*, qui intègre des systèmes très élaborés de gestion de projets, de gestion des relations clients et de facturation.

Le professionnalisme est à la portée de tous.

## **Le management des structures moyennes et grandes**

La direction des cabinets d'avocats d'une certaine importance requiert de mettre en place et d'appliquer scrupuleusement des méthodes de gestion qui relèvent souvent du simple bon sens (et qui ne diffèrent guère de celles de nos clients), mais aussi de consacrer du temps et de l'énergie à des facteurs propres aux avocats, souvent individualistes et parfois dotés d'ego surdimensionnés. Leur variété et leur significativité dans l'entreprise d'avocat dépendront nécessairement, notamment, de son niveau d'activité ou du nombre des avocats y exerçant, les plus grandes entreprises, internationales en particulier, ne manœuvrant pas aussi agilement que des entreprises de taille plus modérée.

### **Les processus classiques**

Au plan financier et de la comptabilité analytique, il est essentiel de déterminer le budget de fonctionnement de chaque département et d'arrêter avec chaque associé un objectif de chiffre d'affaires annuel, dont on mesurera mensuellement la réalisation avec suivi des écarts en plus ou en moins.

Le dirigeant de cabinet ne peut se passer d'un tableau de bord qui lui donne les informations dont il a besoin sur la trésorerie, la facturation régulièrement émise (mensuellement), les encaissements, le niveau de *work in progress* (heures travaillées non encore facturées) et la balance des factures avec leur répartition suivant leur ancienneté.

Cette information doit aussi être régulièrement diffusée aux associés.

Que le cabinet soit une mono-implantation ou qu'il dispose de plusieurs bureaux (y compris à l'étranger), il est très utile de pouvoir se comparer avec des cabinets de taille similaire. Ce *benchmarking* est possible, et rien n'interdit d'avoir périodiquement avec les dirigeants de ces cabinets de taille similaire des réunions informelles, au cours desquelles des conversations sur les tendances de marché ou de place peuvent avoir lieu.

## Le projet d'entreprise

Tout cabinet d'avocats est aussi une entreprise, mais assurer sa rentabilité ne suffit pas ; il faut asseoir sa pérennité sur le partage et la transmission de valeurs choisies et assumées, telles que l'esprit d'équipe, le respect d'autrui, l'intégrité morale. Sans projet d'entreprise, un cabinet, même extrêmement rentable, est construit sur du sable. Pour faire accepter et vivre un tel projet, il convient de s'attacher à partager régulièrement des activités de cohésion.

Ainsi, un séminaire annuel de deux jours est-il un minimum auquel s'astreindre, de même que des réunions par bureau hebdomadaires ou par quinzaine, structurées autour d'un ordre du jour, et si possible impliquant tous les associés présents. Les activités de développement de chacun y seront mentionnées ainsi que l'activité sur les réseaux sociaux, les « alertes clients », les entretiens publiés dans des revues, etc. Ces informations doivent être relayées dans l'intranet du cabinet, et parfois sur le site général du cabinet. En cas de bureaux à l'étranger, des réunions semestrielles interbureaux, par département, avec localisation tournante, permettront aux associés de même spécialité de mieux se connaître et donc de travailler ensemble plus aisément.

D'une manière générale, il faut veiller à décourager le travail en silo et à organiser le travail transversal entre départements, ce qui peut conduire à fluidifier les rémunérations et à encourager, voire à récompenser, la présentation par chaque associé d'autres associés aux clients qu'il suit.

La cohésion ne saurait se limiter au cercle des associés. La montée en puissance des collaborateurs et l'accèsion de certains collaborateurs seniors au statut d'associé doivent aussi être organisées de telle sorte que le but à atteindre apparaisse accessible et que le parcours requis en développement de compétence (et en formation continue) soit effectivement réalisé. Les entretiens individuels annuels avec chaque collaborateur sont destinés à l'aider dans sa progression. En outre, des réunions d'information collective avec les collaborateurs, mais aussi avec tout le personnel, seront planifiées de temps à autre. De même seront organisés des petits déjeuners pour accueillir les entrants, des pots de départ pour remercier ceux qui quittent le cabinet. L'esprit d'équipe se manifeste aussi par l'empathie et l'entraide en cas d'accident de la vie. Enfin, on ne négligera pas l'impact positif des petits gestes consistant à souhaiter les anniversaires, à offrir des cadeaux pour les mariages et les naissances, ni d'accueillir le mieux possible les stagiaires que l'on aura sélectionnés. Tout ceci mis ensemble et systématiquement appliqué finit par générer la bonne réputation du cabinet sur son ambiance interne et augmentera son attractivité.

### **Les processus spécifiques**

Le cabinet doit organiser de façon méthodique et rigoureuse la vérification de l'absence des conflits d'intérêts. De même, les procédures d'acceptation de nouveaux clients doivent-elles intégrer la dimension de la lutte antiblanchiment et conduire à connaître les bénéficiaires ultimes des entreprises potentiellement clientes. En cas de bureaux dans plusieurs pays, il sera bon de créer un comité des risques avec un associé délégué par pays, afin d'échanger régulièrement et par des réunions avec localisation tournante, sur les bonnes pratiques en matière d'identification et de gestion des risques, particulièrement en matière de conflit d'intérêts.

### **Le suivi de la relation client**

L'organisation d'événements festifs et/ou de formation dédiés aux clients sera l'objet de tous les soins, particulièrement pour les

clients clés. Elle sera laissée à l'initiative de chaque département et de chaque bureau, mais sera coordonnée de façon centrale pour les clients clés. Des logiciels de CRM (pour Customer Relationship Management) seront utilisés pour s'assurer de la bonne exécution des plans marketing et le dirigeant de cabinet devra trouver le temps de rendre visite aux clients clés pour les interroger sur leur ressenti des prestations fournies par le cabinet, et leur demander comment les améliorer.

On le voit, le dirigeant de cabinet d'une certaine importance doit aujourd'hui, et plus certainement encore demain, être un animateur infatigable, une conscience et un recours, ce qui fait de lui une figure moderne de Protée. Ceci n'est possible que s'il sait déléguer à bon escient et s'entourer des compétences nécessaires.

## **Alors, quel avenir pour les cabinets d'avocats ?**

Avant d'examiner quelles seront les contraintes et les opportunités pour les cabinets d'avocats *demain*, il semble utile de prendre la mesure du chemin parcouru depuis une quarantaine d'années.

Ce qui frappe, c'est d'une part la multiplication des spécialisations, et d'autre part la montée en puissance de la *technologie*.

### **La technologie tout d'abord**

Dans les années 1970, un avocat travaillait encore avec un stylo et confiait ses écrits à une assistante qui les dactylographiait. La pensée de l'avocat et ses écritures devaient être rapidement stabilisées ; et puis sont arrivés l'informatique et internet qui ont totalement exposé l'avocat, l'ont contraint à une disponibilité permanente et à des délais de réponse toujours plus resserrés.

## La complexification du droit

Parallèlement, les avocats ont été confrontés à une énorme complexification du droit consécutive à l'intégration d'États dans des ensembles économiques régulés : UE, OCDE, OMC, OHADA, etc.

Les ordres juridiques nationaux ont souvent *volé en éclats* suite à l'intrusion de ces normes internationales ; et les avocats ont parfois eu du mal à maintenir un ordre juridique *prévisible*.

Si l'on prend l'exemple de la matière fiscale, certains impôts pratiqués par tous les fiscalistes sont devenus des spécialités. On citera la TVA, nouvelle spécialité suite à un contentieux communautaire abondant et complexe. On évoquera également la matière des *prix de transfert* qui nécessite de solides connaissances économiques ; l'avocat doit être à même de proposer une *analyse fonctionnelle* des activités de l'entreprise et une répartition des marges et par voie de conséquence de la matière imposable entre différents États.

Le droit des concentrations a également pris une place déterminante obligeant les entreprises – à l'occasion de transactions ou de restructurations – à expliquer à l'Autorité de la concurrence la nature précise de leurs produits et services, les marchés y relatifs et leur part de marché pour chacun de ces produits et services.

S'agissant des activités financières, le souci a été de consolider la santé économique des différents acteurs et on a vu fleurir de nouvelles réglementations : Bâle III pour les banques, Solvabilité II pour les assureurs, nouvelles directives pour l'intermédiation en assurance, règlement PRIIP pour les produits d'investissement fondés sur l'assurance, réglementation des prestataires de services d'investissement (PSI), etc.

## La transparence

La *transparence* est devenue un mot clé : transparence des rémunérations pour les dirigeants, transparence des impôts payés par les entreprises dans différents pays, transparence des activités de *lobbying* via la création d'un registre des

*représentants d'intérêts* tenu par une autorité administrative indépendante, etc.

Enfin, tous les droits ont été happés par le droit de la consommation qui a placé le client au cœur du dispositif, le tout étant l'occasion de nombreuses *lois émotives*...

Et les avocats ont dû s'adapter ; avec comme corollaire la difficulté croissante de satisfaire à une obligation *globale* de conseil, ce qui a poussé certains à préférer les cabinets de niche (avec des spécialités fines et une structure de coûts réduite). Parallèlement, on a vu se développer de nouveaux grands cabinets en France ayant fait le choix de la pluridisciplinarité et des implantations régionales. Et on a vu fleurir les fusions transatlantiques.

### Que réserve l'avenir aux cabinets d'avocats ?

La poursuite de la digitalisation semble s'imposer comme le facteur le plus structurant pour la profession.

Outils de *justice prédictive* pour les uns, qui va forcer les avocats à *hausser* le niveau de leur valeur ajoutée. Grâce à l'intelligence artificielle, on pourra prédire avec un faible niveau d'incertitude quelle sera la réponse de telle juridiction confrontée à tel contentieux. Le contentieux sera de moins en moins vécu comme une spécialité distincte, mais à l'inverse comme la prolongation naturelle des activités de conseil. De même la médiation prendra tout naturellement sa place dans la nouvelle chaîne de valeur ajoutée de l'avocat pouvant en quelque sorte prédire l'avenir.

Pour les fiscalistes par exemple, la multiplication des données chiffrées, des data à traiter, la multiplication des *reporting* de données fiscales en France et à l'international (ex : CBCR<sup>52</sup>, CRS<sup>53</sup>) les obligent à développer des outils informatiques capables de recenser ces données, de les analyser et de proposer des ajustements pour donner à la politique fiscale groupe une cohérence d'ensemble. Et ceux qui seront à même de proposer de tels outils

---

<sup>52</sup> « Country by Country Reporting » ou « Rapport pays par pays ».

<sup>53</sup> « Common Reporting Standard » issu de la directive sur l'échange automatique et obligatoire d'informations dans le domaine fiscal.

gagneront bien sûr des parts de marché. Quant aux directeurs fiscaux et leurs conseils, ils seront moins enclins à investir du temps dans des schémas d'optimisation désormais répréhensibles au regard des nouvelles normes anti-abus, anti-hybrides, anti-érosion de la base fiscale, etc.

Enfin, on verra se développer des situations de *coworking* permettant aux avocats isolés de renouer avec des environnements collaboratifs.

Plus généralement, dans un environnement professionnel *dématérialisé*, la question des locaux pour les grands cabinets sera revue dans la perspective d'une économie de coûts ; on verra se développer des pratiques du type *hotelling* où l'avocat doit réserver son bureau ; on facilitera le travail à distance et les avocats apprécieront vraisemblablement ce nouveau confort de travail.

\*\*\*

Quelques tendances optimistes et disruptives ont été dessinées et pour clore ce chapitre sur le management, il y a lieu de souligner un mouvement significatif qui part de l'expérience client et va vers l'« empowerment » du collaborateur. Il s'agit de l'un des changements nés de la digitalisation, étendant le concept d'expérience client en interne aux collaborateurs au sens large, pour les mettre au cœur du cabinet, de même que le client est remis au cœur du service rendu et de la valeur ajoutée.

L'idée de l'entrepreneuriat social progresse aussi dans les cabinets d'avocats, selon laquelle le cabinet peut avoir, comme les entreprises, un impact sociétal qui dépasse, en l'intégrant, la performance financière pour faire grandir l'intelligence collective, moteur d'agilité et d'engagement.

L'ACE poursuit l'objectif de relayer et développer des informations et des formations sur le mouvement d'intelligence collective permettant aux avocats conseils d'entreprises de s'intéresser notamment à l'économie circulaire (tout est connecté, interdépendant) et tout particulièrement à **l'éco-innovation**, qui vise à limiter la consommation des matières premières et des sources d'énergies non renouvelables.

La créativité entrepreneuriale doit être libérée, ce qui implique que décideurs et managers s'ouvrent à plus d'horizontalité, de diversité, de flexibilité dans le travail, souvent en mode projet, en apprenant à savourer les moments de plaisir au travail et à célébrer les réussites collectives.