

La Lettre des Juristes d'Affaires - Hors série - Décembre 2003

**LJA**

LE MAGAZINE

A LA LOUPE

Le casse-tête  
des league tables

PORTRAIT

Jean-Marie BURGUBURU  
Le rassembleur

L'ENQUÊTE :

# L'AVOCAT IDEAL

**Résultats du sondage AFJE-LJA  
«Que pensez-vous de vos avocats ?»**



ENQUÊTE

# L'AVOCAT IDÉAL

Par Sophie JULIEN et Élodie LÉVY

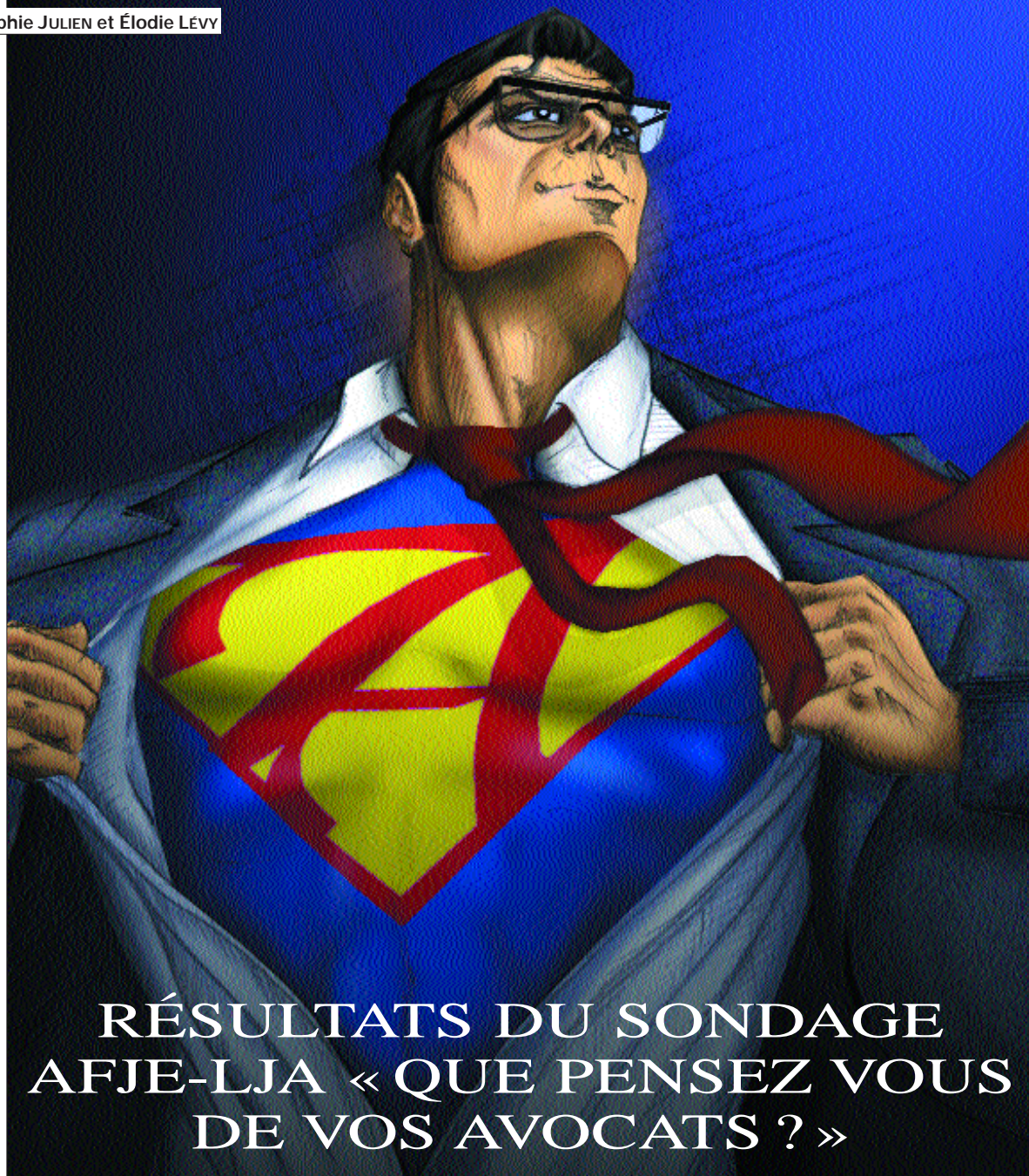


ILLUSTRATION / GREGOIRE BELKO

RÉSULTATS DU SONDAGE  
AFJE-LJA « QUE PENSEZ VOUS  
DE VOS AVOCATS ? »

## ENQUÊTE

## Beaucoup de compétences, pas mal de transparence, une grande disponibilité et une touche de créativité, voilà, dans un monde parfait, le portrait de l'avocat idéal vu par le juriste d'entreprise. Résultats de l'enquête «Que pensez-vous de vos avocats?», réalisée par la Lettre des juristes d'affaires en collaboration avec l'AFJE.

« Dans avocat d'affaires, il y a avocat et affaires », lance Jérôme Bersay, avocat associé au cabinet Bersay & Associés. « Ceci implique qu'il faut être bon juriste mais également bien appréhender les objectifs économiques de nos clients ». Mieux répondre aux besoins du client est une exigence devenue d'autant plus cruciale pour les avocats que la concurrence, ces dernières années, s'est faite plus rude entre les cabinets. Maîtriser le droit, même parfaitement, n'est désormais plus suffisant. Aux yeux des juristes, l'avocat doit certes être compétent, mais aussi pas trop cher, transparent dans sa facturation, réactif, disponible, créatif et incollable sur le monde de l'entreprise.

### HAUT TAUX DE SATISFACTION

**Bonne nouvelle :** les juristes sont globalement satisfaits de leurs conseils. Et presque aucun ne se plaint d'un manque de compétences techniques. C'est en tout cas ce qui ressort des 312 réponses au questionnaire e-mail « Que pensez-vous de vos avocats ? » élaboré par la Lettre des juristes d'affaires en collaboration avec l'Association française des juristes d'entreprise (AFJE) et adressé aux membres de cette dernière dans le courant de l'été dernier. Mais l'avocat idéal n'a pas encore pour autant fait son apparition sur le marché. Des divergences de culture et de pratique font que les deux professions, bien que très proches, ont parfois du mal à travailler main dans la main. Et une communication constructive sur les points d'achoppement, on peut le comprendre, est parfois difficile à mettre en place. D'un côté – celui de l'avocat – il faut accepter la critique, de l'autre – celui du client – il faut oser dire les choses et surtout, trouver la bonne façon

de les aborder pour que la relation n'en pâtisse pas. Un vaste chantier, loin d'être terminé. Pour preuve : la plupart de nos interlocuteurs dans l'entreprise ont accepté, dans le cadre de cet article, que leurs propos soient rapportés mais à condition de conserver leur anonymat.

parfois tentés de faire à leurs avocats. Des avocats qui, pour la plupart, confrontés aux résultats de l'enquête, disent entendre ces griefs et travailler activement à y répondre.

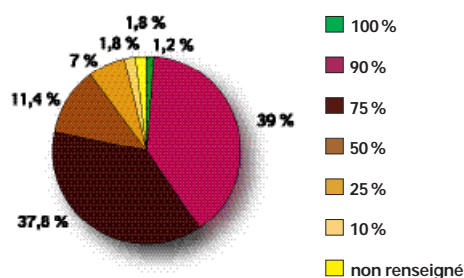
### DES COMPÉTENCES IRRÉPROCHABLES

#### Dans un monde parfait, l'avocat idéal serait infallible.

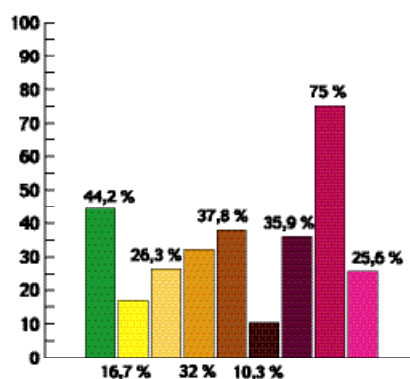
Les juristes d'entreprise exigent de leur avocat, et c'est la moindre des choses, un travail de qualité et un niveau de compétences irréprochable. Ils font appel à eux pour une question précise, souvent très technique, et ils considèrent, d'une manière générale, que les avocats connaissent bien leur domaine. Certains même sont ravis. Un responsable juridique d'une entreprise de la grande distribution, par exemple, a le sentiment qu'il existe entre les deux professions un véritable échange pédagogique. « Les conseils transfèrent leurs compétences aux juristes. Ce qui nous permet de nous auto-former », considère-t-il. « Nous entretenons une relation gagnant-gagnant ». D'autres juristes, pourtant, avouent rester un peu sur leur faim. Ils notent un certain laisser-aller, un manque de précision de la part des avocats, qu'ils attribuent à une complexification du droit. Se former suffisamment régulièrement pour ne pas se laisser dépasser par le droit devient de plus en plus difficile.

D'autres, enfin, comme cette responsable juridique d'une société éditrice de logiciel, ne sont pas satisfaits des compétences rédactionnelles de leurs conseils. La juriste, qui impute cela à « un manque général de passion de la part de la profession », confie reformuler régulièrement ses conclusions.

#### 1. Quelle part des dossiers traitez-vous en interne ?



#### 2. Dans quels domaines faites-vous appel à des conseils externes ? (Plusieurs réponses étaient possibles).



● fusions-acquisitions ; ● banque-finance ; ● européen, concurrence ; ● fiscal ; ● social ; ● immobilier ; ● propriété industrielle ; ● contentieux arbitrage ; ● autre.

Manque de transparence dans les honoraires, connaissance insuffisante de l'entreprise, manque de réactivité, de disponibilité ou de créativité, tels sont les principaux reproches, par ordre d'importance, que les juristes seraient

ENQUÊTE

Sur les 312 juristes qui ont répondu à l'enquête, 154 se sont séparés au moins une fois d'un cabinet en raison d'une erreur technique commise par un avocat. C'est d'ailleurs la raison la plus fréquemment invoquée pour mettre un terme à la relation (cf. graphique 9). Les avocats en sont bien conscients. « Une façon de bien développer son activité, c'est de se reposer sur la qualité », assène Yves Wehrli, *managing partner* de Clifford Chance à Paris.

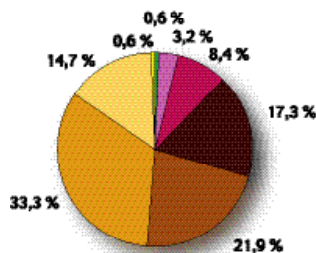
**UNE RÉPUTATION SANS FAILLE**  
**Dans un monde parfait, les juristes d'entreprise travailleraient exclusivement avec des avocats dont la réputation ne serait plus à faire.** Les juristes d'entreprise ne se l'avouent pas toujours de façon aussi claire, mais il ressort tout de même de l'enquête qu'ils cherchent sou-

vent un nom, une signature. Ils sont 25 % à choisir leur cabinet en premier lieu pour la réputation d'un avocat en particulier et 90 % font appel, non pas à un cabinet dans son entier, mais à un avocat et à son équipe. Bon

nombre d'avocats ont constaté que presque toute leur clientèle leur parvenait par les recommandations. Un constat largement confirmé puisque 93,6 % des juristes sondés recrutent certains de leurs cabinets grâce au

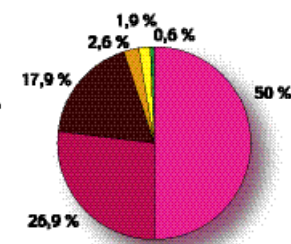
bouche à oreille (cf. graphique 5). « Que l'on se soit fait connaître en étant une fois de l'autre côté de la table ou par recommandation, ce qui compte c'est de ne plus être un inconnu », commente Jean-Luc Michaud, *managing partner* de Freshfields Bruckhaus Deringer à Paris. « S'adresser à quelqu'un de connu et de reconnu est toujours beaucoup plus rassurant ».

3. Avec combien de cabinets d'avocats avez-vous l'habitude de travailler ?



■ aucun ■ 1 ■ 2  
 ■ 3 ■ 4 ■ entre 5 et 10  
 ■ + de 10 ■ non renseigné

4. Depuis combien de temps travaillez-vous avec votre conseil le plus ancien ?



■ moins d'1 an ■ 1-2 ans  
 ■ 2-5 ans ■ 5-10 ans  
 ■ + de 10 ans ■ non renseigné

**UNE FACTURATION RAISONNABLE**

**Dans un monde parfait, l'avocat ne coûterait pas trop cher aux entreprises.** « Quand on fait appel à un cabinet ayant pignon sur rue, le budget est

**STRATÉGIE DE RELATION CLIENT : UN ATOUT MAJEUR**

■ « J'aime avoir l'impression que je suis l'unique client de mon avocat », font remarquer certains directeurs juridiques. Tous veulent se faire chouchouter par leurs conseils externes. Ils payent pour un service qu'ils souhaitent impeccable, aussi bien au niveau de la compétence qu'au niveau relationnel. Les avocats intègrent de plus en plus cette nouvelle contingence dans la gestion de leur cabinet. Comment satisfaire au mieux le client ? Quelles sont les options des cabinets d'avocats pour fidéliser leur clientèle ?

Certains jouent la seule carte de la qualité : « Si je suis compétent et bon dans ce que je fais, les clients reviendront ». D'autres essayent d'aller au-delà. Ils ont établi cette stratégie de manière assez intuitive, qui va d'une qualité d'écoute particulière à une adaptation du mode de facturation compatible au fonctionnement de l'entreprise, en passant par un dîner d'affaires entre deux missions. Enfin, certains établissent une politique élaborée de relation client et utilisent tous les outils mis à leur disposition. « Le marketing est là pour enrichir la relation client », explique Emmanuelle Vignes, *business development manager* au bureau parisien de Freshfields Bruckhaus Deringer. « Et bien que nous disposions d'un service qui y soit entièrement dédié, ce dernier n'aura jamais vocation à remplacer l'investissement personnel de l'associé dans la relation qu'il entretient avec son client », ajoute Florence Henriot, directrice marketing et communication de ce même cabinet, « bien au contraire ». Ces efforts faits sur la relation client ne sont pourtant pas l'apanage des gros cabinets anglo-saxons. Même si ce sont eux qui, les premiers, ont importé ces notions, ils ne sont plus les seuls à mettre l'accent sur cette politique. « Notre objectif est de ne pas avoir de *turn over* client », explique Jérôme Bersay, associé du cabinet Bersay & Associés. « C'est ce qui nous a poussés à nous lancer dans la certi-

fication ISO 9001. Elle a pour finalité l'optimisation de la satisfaction de nos clients », précise-t-il. Françoise Ginstié, associée du cabinet Ginstié Paley Vincent, qui a engagé son cabinet dans la même démarche qualité, est consciente que la certification n'a pas pour but d'attirer les clients. En apprenant que la certification est le dernier élément qui aide à choisir son cabinet (cf. graphique 6), elle ne cache pas sa déception mais admet : « Cela ne m'étonne pas ». Pour les membres des cabinets certifiés une telle démarche reste pourtant positive. Grâce à des enquêtes de satisfaction, à un retour systématique des impressions du client en fin de mission et à une systématisation de certaines procédures, la certification leur a permis d'établir des axes clefs autour desquels ils ont construit leur édifice qualité. La relation avec leurs clients est alors encadrée de manière à s'assurer qu'ils soient toujours satisfaits.

D'autres cabinets, sans recourir à la certification, font un effort particulier pour connaître au mieux leurs clients. Ils mettent différents outils à leur disposition. Cela peut être une simple veille juridique et économique, qui permet de savoir où en sont les entreprises clientes et d'être plus proactifs, d'être en mesure de leur proposer des services spécifiques et des formations. Certains cabinets comme Clifford Chance acceptent même, dans certaines conditions, de détacher un de leurs collaborateurs au sein d'une entreprise. Pour les cabinets de très grande taille, l'effort portera plutôt sur la centralisation des relations client-associé – un seul associé sera en charge de gérer la relation avec un client donné. Enfin quelques cabinets, plus rares, réalisent des enquêtes de satisfaction. Si certains prennent ce risque, tous n'y sont pas encore prêts. Le jugement direct d'un client pouvant effrayer plus d'un avocat. ■ S.J.

## ENQUÊTE

souvent trop important », affirme le responsable juridique d'une entreprise de semi-conducteurs. « D'autant qu'il y a peut-être un défaut commun à la profession : les avocats poussent à la consommation, ils en font trop, ils excèdent la demande. Il faudrait qu'ils apprennent à diminuer les coûts », ajoute-t-il.

Les juristes sont prêts à mettre le prix s'il le faut, mais dans une certaine mesure seulement. « Le marché est de plus en plus contrôlé par les cabinets américains et leurs conditions financières sont difficilement acceptables par les sociétés françaises », s'insurge David Sankowicz, Group Legal vice-président de Sidel. Nombreux sont les juristes à se plaindre des tarifs pratiqués par la profession. Ils parlent même, pour certains, de prix « exorbitants », « prohibitifs » ou « démentiels ». Ils sont 138 juristes à s'être séparés d'un cabinet pour ce motif, la deuxième cause de rupture derrière l'erreur technique (cf. graphique 9). « J'ai de plus en plus l'impression qu'il n'y a pas de partenariat », se désolé une directrice juridique. « L'avocat m'apparaît comme un fournisseur qui ponctionne au maximum et qui se fait payer à la ligne ».

Les avocats ont remarqué que les entreprises étaient plus regardantes, plus attentives aux tarifs et nombreux sont les cabinets qui font des efforts pour s'adapter. Au point, pour certains, de pratiquer le *dumping*, concurrence oblige. Mais attention aux contrecoups. Brader sa marque est un risque dont on peut payer les conséquences sur la durée. Car même si le cabinet peut, pendant quelques temps, se permettre d'assurer un haut niveau de prestations malgré une baisse de ses tarifs, l'équation reste risquée sur le long terme. Et ce d'autant plus qu'aux yeux de beaucoup, prix et qualité restent intimement liés. « Baisser les prix ne fonctionne pas forcément », analyse ainsi Thierry Cotty, associé au cabinet Cotty & Associés. « Les cabinets ont une image de marque à préserver. Cependant, il est clair que le cabinet qui affiche les hono-

raires les plus élevés ne peut pas se permettre d'être le plus mauvais ». Et dans l'idéal, les tarifs de tous les cabinets offriraient une flexibilité suffisante pour s'adapter à la complexité et à l'importance d'un dossier. « Le client met en rapport un service, pour lequel il a droit à la meilleure qualité, et à un coût

reconnaissent parfois s'étonner de cet agacement des juristes. « Les prestations sont de plus en plus techniques et complexes et nous devons donc être de plus en plus organisés et structurés », souligne Olivier Dillenschneider, associé au cabinet Favaro Elloy Dillenschneider. « Ceci entraîne un coût pour le cabinet

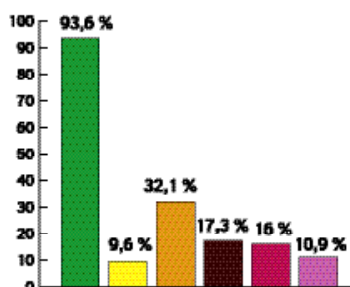
et, par conséquent, un coût pour l'entreprise ». Les juristes ne semblent pas toujours réaliser la quantité de travail qui peut être fournie par leurs avocats sur un dossier donné, se plaignent dans les cabinets. De plus, rappellent les associés, les cabinets sont aujourd'hui des sociétés, de grosses machines aux charges élevées et dont les frais sont lourds.

## TRANSPARENCE DE LA FACTURATION

**Dans un monde parfait, l'avocat idéal serait transparent dans la facturation des honoraires.** S'il est difficile pour un avocat d'évaluer la charge de travail qu'exigera un dossier, les juristes n'en demandent pas moins davantage de transparence. Le principe du budget prévisionnel convient très bien au mode de fonctionnement de l'entreprise, mais il est peu compatible avec celui de l'avocat. Une directrice juridique confie : « Avec le système du forfait je pensais avoir trouvé la bonne solution ». Mais elle est désormais confrontée à un autre problème : « puisqu'il a déjà été payé, mon avocat n'est pas incité à travailler », ajoute-t-elle, déçue. La transparence est un sujet récurrent soulevé par plus de la moitié des répondants. « Les factures manquent de clarté, elles ne comportent aucun détail », s'insurge la directrice juridique d'un opérateur de services en ligne.

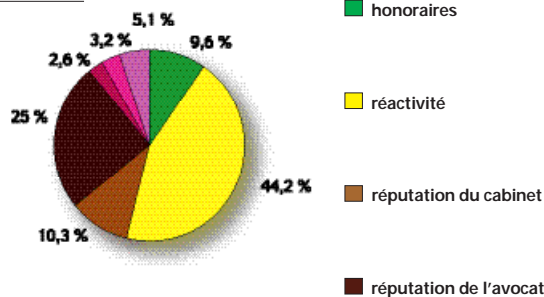
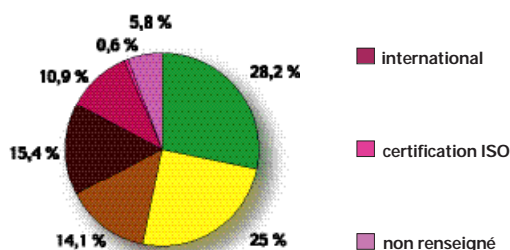
« Parfois, le nombre d'heures est indiqué, mais il est alors impossible de savoir exactement pourquoi il y en a autant et à quoi elles correspondent. C'est certainement une manière de nous facturer des choses excessives ». Les avocats comprennent très bien ce besoin de prévisibilité. Devis, grande clarté dès la première facture, réunions

## 5. Comment procédez-vous pour connaître de nouveaux cabinets ? (Plusieurs réponses étaient possibles).



● recommandations ; ● league tables ; ● presse professionnelle ; ● annuaires ; ● appels d'offres ; ● autres.

## 6. Sur quels critères sélectionnez-vous vos conseils externes ?

1<sup>er</sup> critère :2<sup>e</sup> critère :

dont l'appréciation dépend de l'enjeu du dossier et de la qualité du service reçu », remarque à ce propos Emmanuel Guillaume, associé au cabinet Baker & McKenzie et ancien directeur juridique lui-même. « Si cet enjeu est limité, il ne comprendra pas que la somme soit excessive ». Certains avocats

## LA COMMUNICATION COMME MOYEN DE RAPPROCHEMENT ENTRE LES DEUX PROFESSIONS



■ Présidente de l'AFJE, Sabine Lochmann est très investie dans la vie de sa profession. Juriste en entreprise est un métier qu'elle revendique et qu'elle défend. Trait d'union entre les opérationnels et le droit, les juristes savent ce qu'ils attendent de leurs avocats. Zoom sur l'évolution de la relation juriste/avocat avec Sabine Lochmann.

### Quel est l'intérêt principal d'une telle enquête ?

Pendant très longtemps, les avocats ont été les seuls experts juridiques de l'entreprise et leurs interlocuteurs étaient le management. Mais, depuis une cinquantaine d'années, les juristes ont fait leur apparition. Parce qu'ils comprennent le langage du droit et connaissent parfaitement le secteur professionnel dans lequel ils exercent, ils ont entraîné un changement majeur dans l'appréhension de leur métier par les avocats. Les relations que ces derniers entretiennent avec leurs clients se voient nécessairement modifiées. Il est donc important que les avocats connaissent ce que veulent les juristes d'entreprise.

Personne enfin ne peut oublier que l'insatisfaction du client se traduit par la perte de dossiers futurs et, dans le même temps, que l'insatisfaction du juriste d'entreprise se traduit par une dépréciation de son management à l'égard de sa prestation juridique, voire à l'égard de la matière elle-même.

**L'enquête montre qu'une grosse majorité des dossiers est traitée exclusivement en interne. Avez-vous fait, vous aussi, ce constat ?**

Aujourd'hui, la réactivité attendue de nos *managers* est très forte. Là où, auparavant, on pouvait mettre une semaine pour signer un contrat international, aujourd'hui par un simple e-mail, un document de cinquante pages peut parvenir en quelques secondes à l'autre bout de la terre. Les opérationnels ont de plus en plus besoin de juristes de proximité leur permettant de réagir vite et efficacement. Et l'on n'a plus nécessairement le temps de consulter son juriste externe lorsqu'un document doit partir dans l'heure qui suit.

Cependant, les avocats continuent d'être indispensables. Le droit s'est complexifié et le volume d'activité juridique est beaucoup plus volumineux que par le passé. On a donc besoin de juristes extrêmement spécialisés, et c'est là un rôle fondamental que doit jouer le juriste externe, non seulement en étant spécialiste des questions de fond mais aussi parce qu'il est l'homme/la femme du prétoire. L'avocat est le mieux à même de guider son client parce qu'il y a des sensibilités que seul l'homme de prétoire peut manier de façon pertinente.

Finalement, le renforcement des directions juridiques est un excellent signe pour les avocats, lesquels peuvent ainsi mieux travailler, participer davantage à des réflexions d'anticipation de l'appréhension du risque plutôt que de jouer eux aussi le rôle de pompiers !

**L'enquête nous a donné l'impression que parfois, certaines incompréhensions subsistent entre les deux professions...**

Et ce n'est pas seulement une question de communication. N'oublions pas que la profession d'avocat a pour elle plusieurs siècles d'existence, avec des règles bien établies, rodées par la pratique. Le métier de juriste d'entreprise a moins d'une cinquantaine d'années. Il n'existait pas, jusqu'en 1969, de structure organisant une profession dont le contenu était à géométrie très variable.

Il ne pouvait y avoir de compréhension entre ces deux milieux tant qu'il n'y avait pas d'organisation structurée de la profession permettant de nouer un dialogue institutionnel et régulier. C'est précisément ce rôle que joue l'AFJE, en particulier. Nous entendons représenter tous les juristes, du junior au directeur juridique d'une multinationale, mais aussi tous les secteurs professionnels. Et c'est parce que nous avons cette base de représentation que nous avons légitimité à établir des premiers ponts avec les autres métiers du droit comme avec les pouvoirs publics. Nous sommes même sollicités par les universités qui viennent nous demander notre avis quant au contenu des formations dispensées auprès des étudiants en droit.

Tout ceci contribue inévitablement à une meilleure connaissance de notre profession, ce qui est de nature à réduire les incompréhensions auxquelles vous faites référence.

**La meilleure illustration de ces incompréhensions est peut-être la critique faite aux avocats sur le manque de transparence des honoraires...**

La question de la transparence des honoraires est également soulevée par les différents barreaux eux-mêmes. Mais nous reconnaissons qu'il n'est pas nécessairement facile d'établir une facturation de la prestation intellectuelle. Ce qui est important, c'est que nos partenaires avocats comprennent bien que nous ne refusons jamais de payer pour une prestation de qualité et surtout pour des solutions effectives à nos problèmes. Si le client a l'impression qu'on lui donne du papier pour du papier, alors même qu'il a fait une demande expresse allant dans un autre sens, il discutera sans aucun doute les honoraires. Il faut que le *manager* qui dit à l'avocat « j'ai un problème, je veux que vous m'aidiez à trouver la solution », ait la conviction qu'on l'aide à faire avancer ses affaires.

**Certains juristes disent se sentir méprisés par les avocats alors que ces derniers voient une pointe de jalousie dans leur relation. Comment l'expliquez-vous ?**

Pendant très longtemps, le juriste interne n'a pas eu de véritable statut ou les qualités intellectuelles attendues des avocats. Aujourd'hui, il a un bagage universitaire équivalent à celui des avocats et son activité au sein de l'entreprise a pris une véritable valeur. Si le ressentiment évoqué ci-dessus a pu légitimement exister, j'ose espérer qu'il s'agit d'une époque maintenant révolue dans la grande majorité des cas.

**Une multiplication des passerelles ou une fusion entre les professions pourraient-elles faciliter la communication ?**

Il est évident qu'un échange plus important entre les deux métiers permet à chacun de mieux connaître l'autre et d'anticiper ses besoins. De même, une plus grande fluidité entre les professions diminuera *de facto* les difficultés de communication, même si chacune des professions gardera toujours ses spécificités. Quant à la « fusion » il ne faut pas oublier qu'en soit, il ne s'agit finalement que d'une opération administrative. Chacune des professions restant, en fin de compte, dans son milieu respectif. Ce n'est pas ce qui va changer le contenu de la communication entre les juristes internes et les juristes externes à l'entreprise. ■

## ENQUÊTE

régulières, factures mensuelles très détaillées, les avocats y viennent – petit à petit. Ils disent être prêts à s'adapter et à donner des détails, si on le leur demande. Mais, même lorsque la facturation est parfaitement limpide, les clients ne sont pas toujours pleinement satisfaits pour autant. Le compromis, en effet, est délicat à trouver. Car une facturation très détaillée a, elle aussi, ses revers : elle peut mettre en lumière des dépenses qui, si elles sont parfois essentielles, risquent de paraître inacceptables à quelques-uns. Nombreux sont les juristes qui n'admettent pas que les cabinets intègrent à leurs factures les mails envoyés, chaque coup de téléphone... D'autres ne comprennent pas, par exemple, que la rédaction d'une simple note puisse, dans certains cas, prendre plusieurs heures. Ce responsable juridique d'un grand groupe spécialisé dans la construction et le bâtiment a choisi quant à lui de se tourner vers des cabinets plus petits qui, s'ils « sont peu transparents, demandent en général des provisions plus modestes ». La transparence, au final, n'est sans doute importante que lorsque le client a l'impression que le prix n'est pas adapté à la prestation qu'il a achetée. D'ailleurs, dans le cas d'opérations structurantes et déterminantes pour l'avenir de l'entreprise, le prix ne sera plus un élément véritablement important. Yves Wehrli a ainsi pu constater à de nombreuses reprises qu'aux yeux de nombreux clients, « la qualité, la disponibilité et la réactivité n'ont pas de prix dans ces situations ».

#### UNE BONNE CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE

**Dans un monde parfait, l'avocat idéal maîtriserait parfaitement les problématiques de l'entreprise.** En effet, si le manque de transparence empoisonne les relations entre l'avocat et son client, force est de constater que c'est aussi, pour certains juristes, la preuve flagrante que les premiers sont bien loin des comptes de l'entreprise.

La méconnaissance du monde de l'entreprise est un motif d'insatisfaction pour 46,5 % des juristes (cf. graphique 11). Selon eux, les avocats sont encore souvent déconnectés de la réalité économique. Ils n'en perçoivent pas toujours les enjeux, les contraintes. Ils n'accordent pas suffisamment d'importance au

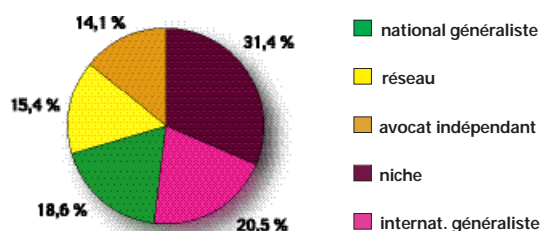
ainsi s'être séparé d'un cabinet, pourtant techniquement bon, qui sur un dossier « n'avait pas assez fait ressortir des conditions concernant le fonctionnement de l'entreprise. Il s'était basé sur des considérations exclusivement juridiques, ce qui était très maladroit ».

Un manque de connaissance que les « hommes du barreau » reconnaissent facilement. Parmi les solutions : faire appel aux services de spécialistes de l'information qui seront à même de trier les données disponibles concernant les domaines d'activité de leurs clients ; se rendre sur place régulièrement, afin de mieux comprendre le mode de fonctionnement et surtout la culture propre à chaque entreprise ; et – pourquoi pas ? – y effectuer des stages, en immersion complète, pendant quelques semaines ou quelques mois. Par ailleurs, les cabinets recrutent aujourd'hui de plus en plus de jeunes avocats au cursus double (droit/école de commerce). Pour ce qui concerne les plus seniors, certains privilégient désormais les profils mixtes, ceux d'avocats ayant goûté au monde de l'entreprise.

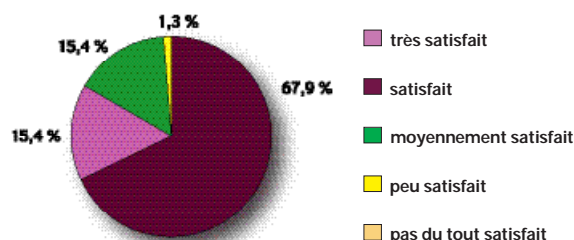
Mais s'ils sont conscients de leurs lacunes, les avocats refusent d'en porter l'entière responsabilité. Ils reprochent aux juristes de ne pas toujours leur laisser le temps de s'adapter. « Certaines entreprises font appel à nos services dans des moments critiques, dans lesquels elles n'ont pas le temps d'expliquer le contexte », regrette ainsi un avocat. « Elles font appel à nous sur des points spécifiques d'un dossier dont elles ont une vision globale, ce qui n'est pas forcément notre cas ». Les juristes sont d'ailleurs souvent conscients de la difficulté de la tâche. « C'est normal,

les avocats sont extérieurs à l'entreprise, nous ne faisons pas le même métier ! Il ne faut pas leur jeter la pierre : c'est en partie de notre faute. C'est aussi à nous de prendre le temps de les investir ! », entend-on. D'où l'intérêt d'un partenariat à long terme, qui permet une meilleure perception de la situation de chaque

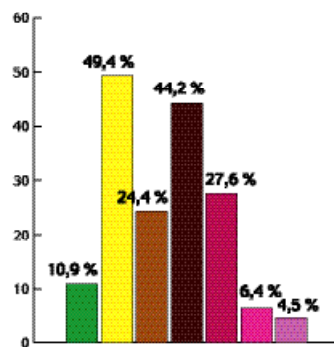
#### 7. À quel type de cabinet faites-vous appel le plus souvent ?



#### 8. Êtes-vous satisfaits de vos relations avec vos conseils externes ?



#### 9. Qu'est-ce qui a motivé votre décision lors d'une séparation avec un cabinet ? (Plusieurs réponses étaient possibles).



● départ d'un associé ; ● erreurs techniques ; ● manque de disponibilité ; ● honoraires trop élevés ; ● connaissance de l'entreprise insuffisante ; ● évolution des besoins de l'entreprise ; ● autres.

positionnement de leur client sur le marché, au climat social qui règne dans l'entreprise, à ses obligations en termes de délais, etc. Leur vision est trop théorique. Résultat : bien que généralement pertinents sur le fond du droit, leurs conseils sont parfois inadaptés à la réalité de l'entreprise. Un juriste se souvient

## ENQUÊTE

entreprise. « Réussir à nouer une relation de long terme, c'est un investissement de part et d'autre, c'est un capital », affirme Emmanuel Guillaume. « Cela permet d'aller droit au but, d'être plus efficace ».

### RÉACTIF ET DISPONIBLE

**Dans un monde parfait, l'avocat idéal serait toujours réactif et disponible.** Le manque de réactivité : un autre indice de la méconnaissance de l'entreprise. La notion du temps n'est pas toujours la même pour les juristes et pour les avocats. Et, sans une bonne communication de part et d'autre, les impératifs des uns ne seront pas forcément les impératifs des autres. « Ce n'est pas la vitesse pour la vitesse que les entreprises recherchent », précise Thierry Geoffroy, responsable juridique de l'union AFAQ-AFNOR. « C'est la rapidité de réaction par rapport à une demande, c'est simplement réagir bien et dans les meilleurs délais ».

Lorsque la question est importante, les juristes s'attendent souvent à obtenir une réponse dans la journée ou dans la demi-journée. « Si je fais appel à un avocat, c'est parce j'ai un besoin urgent de conseils, je ne devrais jamais avoir à faire de relances », commente une juriste travaillant pour un constructeur de systèmes électroniques. Emmanuel Guillaume, d'autant plus conscient des exigences de l'entreprise qu'il en a directement fait l'expérience lorsqu'il était directeur juridique, affirme d'ailleurs se faire un devoir de rappeler toujours dans la journée. « Parfois ne serait-ce que pour dire que j'ai bien reçu le message », explique-t-il. « Il faut que les clients sachent qu'ils ne dérangent jamais ».

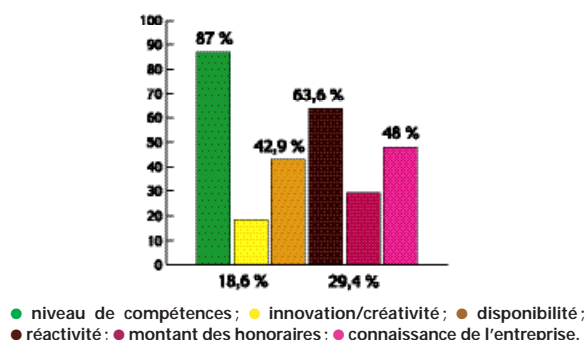
« Toujours joignable, soir et week-end » est une formule prisée par de nombreux avocats. Une formule à tempérer tout de même par un peu de réalisme. « C'est un mensonge de faire croire que l'on peut être disponible 24h sur 24 », reconnaît Yves Wehrli. « Ce qui est

essentiel c'est de ne jamais laisser un client sans réponse ». Et, dans une certaine mesure, charge à l'avocat « d'éduquer » le client sur le sens du mot priorité. Chaque partenaire de la relation doit pouvoir se donner les moyens de poser ses limites. Les vraies urgences juridiques, qui exigent que l'on

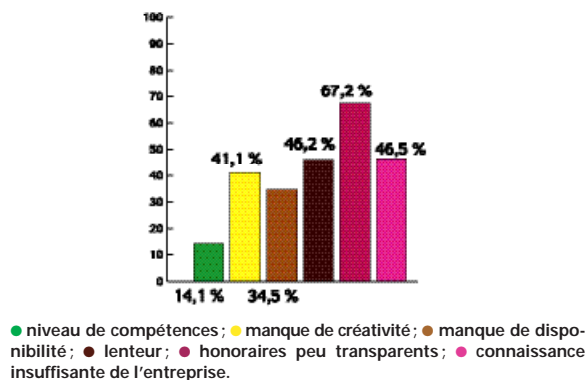
manque de créativité n'est pas le principal critère d'insatisfaction, mais il demeure bien réel. Juristes et avocats ont fait les mêmes études, ils en savent donc autant. Mais leurs parcours professionnels ont, à un moment donné, fait bifurquer leurs chemins. Souvent plus généralistes, et surtout moins riches d'expériences issues d'horizons multiples, les juristes d'entreprise font appel aux seconds pour combler leurs propres lacunes dans des domaines pointus. Ils attendent donc de leur conseil qu'il leur apporte des solutions performantes auxquelles ils n'ont pas pensé tous seuls. « Il faudrait que le conseil donne sa propre analyse, ait des initiatives, propose par lui-même des solutions, apporte plus d'expertise », déplore ce directeur juridique. « Beaucoup se contentent de mettre en œuvre ce qui leur a été proposé par l'entreprise ».

Lourde mission, finalement, pour les avocats que de satisfaire des clients devenus de plus en plus exigeants. Être toujours sur le pied de guerre, rapide et disponible pour chacun de ses interlocuteurs simultanément, être hautement compétent, voire pointu, en proposant des honoraires peu élevés, voilà une équation qui paraît bien difficile à résoudre ! Mais les juristes en entreprise, même s'ils ont le reproche facile lorsqu'on leur en donne l'occasion, restent globalement satisfaits de leurs conseils externes. Pour preuve : leurs relations avec leurs avocats sont plutôt placées sous le signe de la fidélité (voir encadré). Même s'il existe encore des équilibres à trouver, qui passeront indéniablement par une meilleure communication, l'importance qu'a pris le juridique aux yeux des stratèges de l'entreprise augure que le duo entreprise-avocat a de beaux jours devant lui. Idéal ou pas – l'avocat et son client peuvent partir ensemble, main dans la main, pour traiter encore de bien nombreux dossiers... sans trop se soucier des lendemains. □ E.L.

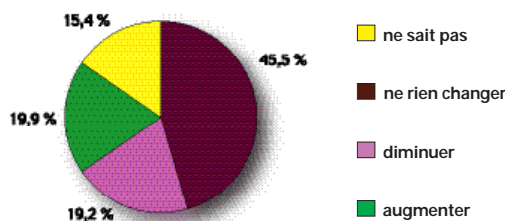
### 10. Quels sont vos principaux points de satisfaction ? (3 réponses au maximum).



### 11. Quelles sont les principales critiques que vous feriez à vos avocats ? (3 réponses au maximum).



### 12. Pensez-vous augmenter ou diminuer votre consommation de prestations juridiques externes pour l'année à venir ?



saute de son lit au beau milieu de la nuit, existent mais elles restent tout de même rares.

### CRÉATIF ET INNOVANT

**Dans un monde parfait, les avocats seraient un peu plus créatifs, plus innovants.** Le



## AVOCAT-JURISTE : UNE RELATION SOUS LE SCEAU DE LA FIDÉLITÉ

■ Si les bans du mariage entre les professions d'avocat et de juriste en entreprise ne sont pas encore publiés, on peut tout de même parler de fidélité. 76,9% des juristes interrogés entretiennent des relations avec leur plus ancien conseil externe depuis plus de 5 ans (cf. graphique 3). De quoi faire pâlir d'envie la plupart des prestataires de services.

Cette pérennité de la relation est incontestable. « J'essaie toujours de travailler avec les mêmes », « je reviens régulièrement vers certains avocats », « j'entretiens avec un de mes clients des relations de plus de 25 ans »... de part et d'autre, ces témoignages sont monnaie courante.

Cet état de fait s'explique aisément. Lorsque le fonctionnement de l'entreprise, sa culture et son activité, ont été intégrés par l'avocat, l'investissement en temps a été tel qu'il va de l'intérêt des deux parties de ne pas se séparer. Une fois la perle rare trouvée, le juriste prend bien soin de la conserver. Comme le note Jean-Jacques Uettwiller, associé gérant du cabinet UGGC : « Quand le juriste connaît tout le monde dans le cabinet, il sait directement à qui faire appel pour une question précise et urgente et il dispose en permanence d'un interlocuteur ». Dans ce type de relation professionnelle où l'implication personnelle est forte, le bénéfice d'avoir une bonne connaissance de l'autre va dans les deux sens. C'est d'ailleurs ce que remarque Olivier Dillenschneider, ex-directeur juridique et aujourd'hui avocat : « La fidélité c'est réciproque. Dans les relations avec une direction juridique il y a toujours des hauts et des bas, mais d'une manière générale, le juriste est aussi fidèle à l'avocat que l'inverse ». Jean-Jacques Uettwiller conclut en précisant que « lorsque l'on connaît déjà l'entreprise on fait un gain de temps précieux. Des habitudes sont déjà prises. Et surtout la connaissance du métier et des méthodes de travail du client fait que l'on est beaucoup plus efficace ».

« Entre nous, la fidélité est essentielle », souligne Sabine Lochmann, présidente de l'AFJE et directeur juridique de Johnson & Johnson. « C'est elle qui permet d'établir un partenariat fort, fondé sur la confiance » renchérit-elle.

Et la confiance reste l'atout majeur de la relation entre l'avocat et le juriste. On choisit son avocat sur recommandation (cf. graphique 5).

Quelqu'un d'autre dans nos relations lui a fait confiance, nous l'a conseillé. Il a un nom, une signature, une certaine aura. Le bouche à oreille fait son œuvre. Aujourd'hui comme hier, l'*intuitus personae* reste un fondement de la relation qui lie l'avocat à son client et explique, sans doute, un si haut degré de fidélité.

Mais si l'*intuitus personae* est un atout majeur de la pérennité de la relation avec les juristes, il en constitue aussi la limite. « Même quand le directeur juridique change d'entreprise, il continue souvent à faire appel à nous » ont affirmé certains

avocats. Si le juriste est fidèle, l'entreprise l'est moins. À chaque changement à la tête du service juridique, l'avocat risque de perdre l'entreprise cliente, au profit de l'avocat habituel du nouveau venu.

Si les entreprises sont devenues de grosses consommatrices de droit, elles en ont également acquis les réflexes. Le prix devient un élément déterminant dans le choix de l'avocat. Même si elles sont prêtes à payer cher un service de qualité, elles sont de plus en plus attentives à l'élément pécuniaire. Jean-Luc Michaud, *managing partner* du bureau de Freshfields à Paris constate une plus grande volatilité des clients : « Ils naviguent de plus en plus ». Comme tout consommateur, ils sont très regardants sur la qualité. Si les juristes font confiance à leur avocat, ils ne prennent pas sa parole pour argent comptant. Compétents, ils sont de plus en plus critiques et ne tolèrent plus les imprécisions juridiques. La première cause de séparation d'un cabinet est d'ailleurs les erreurs techniques commises par ce dernier (cf. graphique 9).

Et si le schéma classique d'un ou deux cabinets historiques et de quatre ou cinq cabinets spécialisés pour travailler sur des dossiers non récurrents reste d'actualité, il n'en est pas moins mis à l'épreuve. « Même si je reviens régulièrement vers les mêmes » avoue Christine Guerrier, directeur juridique du contentieux du groupe Thalès, « je tiens à leur faire comprendre qu'ils sont désormais en concurrence ». Les avocats ne sont pas dupes.

Et Yves Wehrli, *managing partner* du bureau parisien de Clifford Chance, de constater : « en général, les entreprises n'aiment pas mettre tous leurs œufs dans le même panier ». La preuve, il existe toujours de la place pour les nouveaux arrivants. Les jeunes cabinets, nés cette dernière décennie, ont sûrement profité de l'essor des questions de droit pour faire leur place, mais ils ont également bénéficié de cette nouvelle volatilité du marché. ■ S.J.

