

[_Stratégie](#)

[_Management](#)

[_Marketing](#)

[_Communication](#)

[_Prospective](#)

[_Stratégie](#)

**CMS BUREAU FRANCIS
LEFEBVRE : 90 ans**

Ils sont assez rares les cabinets français à pouvoir afficher une telle longévité, à avoir très vite su se forger une réputation dans une niche et à l'avoir gardée.

Certes, l'image que l'on peut avoir de ce cabinet qui a rejoint comme beaucoup un réseau international, n'est pas nécessairement celle d'un cabinet que l'on citerait en exemple de modernité ou d'avant-gardisme en ce qui concerne son mode de fonctionnement ; mais force est de constater qu'il figure toujours parmi les 3-4 premiers en taille et en CA. Quelques repères à l'occasion de ses 90 ans.

Les origines (1925 - 1950) :

En 1925, JACQUES et ROGER LEFEBVRE, créent un Bureau d'Études Fiscales auquel ils donnent le nom de leur père, FRANCIS LEFEBVRE.

[_ Suite page 2](#)

[_Édito](#)

Impliqué vs/Engagé

Avez-vous lu l'article d'un blog du BTI que j'ai posté sur LINKEDIN il y a quelques jours : « Why Clients Always Hire Pigs and Not Chickens ? » et la différence aux yeux des clients entre Impliqué et Engagé qu'il expose ? Tout est là dans ces deux mots, leur nuance et ce que cela induit, recouvre dans la réalité, au quotidien pour le client.

Être impliqué, c'est bien. Mais c'est sur le moment, sur le dossier. Être engagé, c'est plus profond et c'est sur la durée.

Le client veut un partenaire de confiance, dans le temps, qui est là, qui s'intéresse et comprend les enjeux. Et l'article d'expliquer que pour faire ressortir votre côté « Pig », il faut bien entendu aller au-delà de la simple relation commerciale :

« Le client veut que vous soyez là, que vous partagiez ou dépassiez son propre sens de l'urgence, de l'énergie, de l'investissement perçu en termes de temps, d'argent, d'énergie psychique ».

Évidemment, tout cela c'est du temps, des moyens... et des priorités. Le nouveau cabinet professionnel doit donc repenser sa relation aux clients et ses normes de succès, ses modes de facturation et sa manière de « chasser », d'évaluer... bref, de travailler. J'adore les rentrées et l'énergie positive qui pompent directement ce que vous avez mis l'été à reconstituer... Courage ! ■

[_Management](#)

Apprendre à travailler avec la direction des achats

Inutile de le nier. La manière dont les services juridiques sont achetés subit aujourd'hui une véritable transformation.

Toutes les directions juridiques et tous les cabinets sont ou seront un jour ou l'autre concernés par l'implication dans le process « d'achat du juridique » de la direction des achats. Et contrairement à une idée reçue, ces directions se préparent et se forment à acheter du juridique.

Un groupe de professionnels s'est même constitué aux États-Unis « BUYING LEGAL COUNCIL » et un livre collectif vient de paraître « Buying legal council » (voir n° 417 du 17 juillet dernier).

Rencontre avec SILVIA HODGE SILVERSTEIN qui en est à l'initiative et que nous avons déjà interviewée à l'issue de la conférence P3 l'an der-

Caura Barszcz

[_ Suite page 3](#)

CMS BUREAU FRANCIS LEFEBVRE : 90 ans

— Suite de la page 1

Les fondateurs créent et développent en parallèle à l'activité de conseil une activité de publication et d'édition et ensuite de formation sous le même nom.

L'activité de conseil, essentiellement en matière fiscale, relayée par des publications de qualité, s'attache à une clientèle déjà fidèle et poursuit son expansion avec quelques collaborateurs.

L'activité de conseils juridiques et fiscaux s'organise et accroît son développement (1950 – 1990) :

Porté par une actualité juridique et fiscale croissante et une demande accrue de la clientèle dans un contexte d'expansion économique, le cabinet s'organise et se développe dans le cadre d'une société de conseils juridiques et fiscaux, adoptant la forme d'une SA en 1972, qui permet l'association des fondateurs et des collaborateurs principaux qui portent son avenir.

Son activité de conseil s'étend aux disciplines juridiques en développant un département social et un département juridique.

Le cabinet se dote très tôt d'une équipe de doctrine en support de l'activité de conseil aux clients.

En 1990, l'effectif global du cabinet est de 290 personnes dont 165 praticiens du conseil juridique et fiscal (quelques dizaines en 1950).

Le cabinet poursuit sa croissance en société d'avocats dans un contexte international (1990 – 2015) :

Consécutivement à la réforme des professions juridiques de décembre 1990 et à la fusion des professions d'avocats et de conseils juridiques, le cabinet devient une société d'avocats sous la forme d'une SELAFA. Les actionnaires non avocats issus de la famille des fondateurs sortent du capital en 1991.

Depuis lors, le capital et les organes de gouvernance (Directoire et Conseil de Surveillance)

sont exclusivement détenus et constitués d'avocats exerçant leur activité au sein du cabinet.

Le cabinet poursuit son expansion et sa présence géographique en créant des points d'appui à l'étranger et en prenant une participation majoritaire au capital d'une société d'avocats implantée à Lyon qui porte dès lors son nom.

En 2001, le cabinet, dont le chiffre d'affaires est alors de 92 M€, adhère au réseau international CMS et prend le nom de CMS BUREAU FRANCIS LEFEBVRE.

CMS regroupe dix cabinets d'avocats comprenant 3 000 avocats implantés dans 33 pays.

Pour accompagner sa croissance, le cabinet se dote de directions fonctionnelles adaptées au support de ses activités. Il renforce ses départements de doctrine avec le recrutement de personnalités extérieures et de spécialistes du *knowledge management*, et dispose d'une trentaine de professionnels dédiés à ces missions.

Il s'assure du développement et de l'intégration de nouvelles pratiques en Juridique, Banque Finance, Marchés de Capitaux, Énergie, Sciences de la vie.

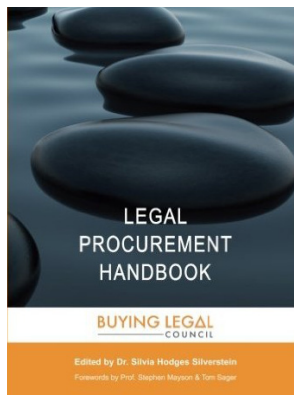
En 2015, le cabinet s'installe rue Ancelle à Neuilly, permettant le regroupement de toutes les équipes sur un seul site, soit 580 personnes. Avec 380 avocats dont 99 associés, il a réalisé un chiffre d'affaires de 165 millions d'euros en 2014.*

Pour DIDIER GINGEMBRE, Président du Directoire, « Tout en restant leader dans nos activités de conseil en matières fiscale et sociale, notre challenge est de poursuivre l'accroissement de nos parts de marché dans les autres domaines juridiques et notamment dans des disciplines telles que Corporate /M&A, Banque et Financement, et Propriété Intellectuelle/ Nouvelles Technologies » ■

*Voir La Radiographie© 2015 des cabinets d'avocats

Apprendre à travailler avec la direction des achats

_Suite de la page 1



nier. Selon cette professionnelle, le rôle du « procurement » (la direction des achats) dans l'achat du juridique continue d'évoluer. « Les directions juridiques n'ont pour la plupart pas fait suffisamment l'exercice de savoir comment était dépensé leur budget.

Avec la crise, l'intervention de la direction des achats est devenue nécessaire. En 2014, le BUYING LEGAL COUNCIL s'est constitué pour aider et former les directions achats des FORTUNE 500 à mieux appréhender le juridique.

Le groupe compte aujourd'hui 300 directions. Le procurement est devenu plus sophistiqué, il dispose de davantage d'analyse, de bases de données et comprend mieux ce que le juridique implique et comment l'acheter.

De leur côté, les cabinets doivent apprendre à mieux connaître les gens du procurement, ce qu'ils attendent, comment ils travaillent, ce qu'ils mesurent et comment, mais aussi comment ils sont eux-mêmes évalués et récompensés. Ils veulent des réductions de coûts, de la prédictibilité et de l'efficacité. Mais attention, comme dans l'entreprise, ils changent d'affectation tous les 3-4 ans, il faudra tout recommencer. »

Dans une enquête menée sur 3 ans et rapportée dans l'ouvrage, on peut lire que depuis 2011, le procurement ne concerne plus seulement les grandes entreprises du secteur financier et de l'industrie pharmaceutique, qui ont

été les précurseurs, mais également les entreprises de taille moyenne, qui, si elles ne disposent pas de leur propre direction des achats, font appel à des professionnels pour les aider. En 2012, la moitié des répondants (directeurs des achats) disaient n'influencer que moins de 20% du budget du juridique. En 2014, c'est monté à près de 30%. Un pourcentage qui devrait croître dans les prochaines années.

Le rôle du procurement : acheter, influencer et être un gardien.

« Les recherches tendent à montrer que le procurement ne choisit pas les cabinets et n'ont pas non plus de veto sur la sélection. Mais en tant qu'acheteurs, ils sont responsables des prix et de la négociation des contrats, de la lettre d'engagement, etc. Et parfois, ce rôle de gentil-méchant flic arrange bien la direction juridique ».

Si au départ, le procurement n'était impliqué que dans l'achat de services juridiques de routine, la dernière enquête montre que de plus en plus, il est impliqué dans les services de plus grande valeur ajoutée, plus complexes.

« Leurs outils incluent de la négociation, des enchères inversées et des directives de facturation. Le procurement fait des études de benchmarking (71% des répondants), des analyses de taux, des audits de factures (67%). La moitié des répondants audite les budgets, analysent les modes alternatifs de facturation et des key indicators. Les dépenses juridiques (75%), le e-billing (71%) etc. » ■

_Marketing

De l'importance de l'enquête client

Toutes les enquêtes, toutes les tables rondes, les panels et autres le disent : il faut prendre le temps d'écouter ses clients afin d'être sûr que ce que le cabinet leur propose est bien ce dont ils ont besoin.

Si cela semble une évidence, il suffit de regarder les statistiques du nombre de cabinets qui font effectivement des enquêtes clients (autour de 15% depuis des années), pour comprendre

que le sujet est tout sauf facile. Pourtant, et c'est la société spécialisée ACUIGEN qui le dit dans un blog, les clients non seulement le demandent mais aussi apprécient.

De l'importance de l'enquête client

_Suite de la page 3

Revue des arguments.

1. Permet de reconnaître le bon travail
2. Offre un espace ouvert et sécurisé pour étudier et proposer des points d'amélioration
3. Donne une occasion de parler de leurs besoins, de leur secteur, de leurs projets
4. Donne une occasion pour se plaindre
5. Donne une occasion de montrer votre réactivité à leurs propositions d'amélioration
6. Aide à renforcer la relation
7. Permet de discuter de nouvelles opportunités de développement
8. Initie une nouvelle discussion sur des nouveaux produits et services
9. Facilite de nouvelles actions.

Pour le cabinet, l'enquête client, on le voit, peut donner des informations stratégiques qui permettent d'établir une liste des opportunités de développement et de *cross selling* en amont et d'y affecter des ressources en conséquence ; de résoudre des problèmes entre le cabinet, l'équipe et le client ; de faire un *benchmark* par rapport à la concurrence ; de fidéliser le client en renforçant sa relation avec lui ; d'améliorer la qualité de service ; de mesurer la performance de l'associé et des collaborateurs (sans doute un des éléments qui fait reculer les cabinets)...

Au-delà des occasions strictement marketing de développement du message, une telle enquête menée régulièrement permet également d'anticiper les besoins en interne et peut influencer le choix des locaux et les recrutements par exemple. Mais aussi, l'enquête client permet de clarifier la politique de facturation et d'accélérer le règlement des factures... ■

La Radiographie® 2015 des cabinets d'avocats d'affaires en France



Commandez dès aujourd'hui votre exemplaire

**Une enquête exclusive de Juristes_associés
Disponible fin septembre**

- >> Comment a évolué le marché des cabinets en France en 2014 ?
- >> Qui sont les acteurs de référence ?
- >> Quels résultats financiers et pour qui ?
- >> Quelle place pour les femmes, la communication, le knowledge management, etc.
- >> Quels sont les acteurs qui évoluent ? Ceux qui stagnent ? Ceux qui progressent ?

Nom :

Société/Cabinet :

Adresse :

Code postal et ville :

Téléphone :

E-mail :

TARIFS RÉSERVÉS AUX ABONNÉS JUSQU'AU 02/11/15

- Lien téléchargeable non imprimable : 970 € HT (TVA 5,5%, soit 1 023,35 € TTC)
- Lien imprimable : 1 200 € HT (TVA 5,5%, soit 1 266 € TTC)

TARIFS POUR LES NON ABONNÉS ET POUR LES ABONNÉS AU-DELÀ DU 02/11/15

- Lien téléchargeable non imprimable : 1 500 € HT (TVA 5,5%, soit 1 582,50 € TTC)
- Lien imprimable : 1 800 € (TVA 5,5%, soit 1 899 € TTC)

Ci-joint mon règlement de €

IMPORTANT - Ce dossier est téléchargeable une fois par commande (PDF).

Il est impératif de mentionner une adresse mail pour recevoir le lien de téléchargement.

Aucun dossier ne sera envoyé sans son règlement préalable.