

Quand et comment associer un collaborateur : contexte et critères

L'association des collaborateurs est un enjeu majeur tant pour les cabinets que pour la profession entière. Elle permet de pérenniser les cabinets, de construire les carrières des jeunes avocats tout en assurant une sortie honorable aux plus anciens. À l'heure où la patrimonialité des cabinets fait l'objet de débats et de doutes, c'est l'ouverture de l'association aux collaborateurs qui reste le moyen le plus sûr de consolider et de transmettre un cabinet. Les cabinets doivent donc chercher à briser le cycle qui consiste à perdre et à remplacer systématiquement leurs collaborateurs dès que ceux-ci ont acquis quelques années d'expérience. Le collaborateur doit être géré comme un investissement et non une charge ; cet investissement – s'il porte ses fruits – conduisant à l'association¹.



Par **Dominic Jensen**
Ancien avocat,
Conseil en stratégie
des cabinets
d'avocats, Directeur
scientifique

Alors qu'il est demandé au collaborateur d'être un exécutant de grande qualité, l'associé doit être capable de sortir de son bureau, de vendre les compétences du cabinet et de développer la clientèle². Dans un contexte économique porteur, le cabinet peut se permettre d'associer un collaborateur parce qu'il est un bon technicien. Dans une conjoncture plus tendue, un cabinet ne pourra avoir des associés qui ne « paient pas leur place » en générant un chiffre d'affaires suffisant. Les cabinets doivent donc préparer leurs collaborateurs à acquérir les qualités qui feront d'eux de bons associés. Le cabinet fondera sa décision d'associer un collaborateur sur des critères tenant à sa personne et à ses performances ainsi que sur des critères tenant à la situation du cabinet. Enfin, si l'association au capital – avec tout ce qu'elle implique tant en matière de partage de bénéfices que de risques – n'est pas possible, le cabinet pourra envisager de proposer au collaborateur un statut alternatif.

CRITÈRES D'ASSOCIATION LIÉS AUX PERFORMANCES ET À LA PERSONNE DU COLLABORATEUR

Le processus d'association doit être à la fois lisible et motivant pour les collaborateurs et gérable

pour le cabinet. Il doit donc répondre à un certain nombre de critères objectifs. Il doit également être gouverné par des procédures structurées et organisées³. Les critères d'association doivent être réalistes, ce qui signifie que les avocats du cabinet qui sont déjà associés doivent satisfaire à une majorité d'entre eux. Les associés et collaborateurs doivent être informés des procédures et des critères en vigueur et les procédures d'évaluation des collaborateurs doivent être cohérents avec les critères d'admission à l'association.

Performance brute : la « production » du collaborateur

La mesure de la « production » d'un avocat est le rapport entre son temps travaillé et son temps facturé et recouvré. Outre la quantité de travail, la différence entre les heures facturables et les heures effectivement facturées (taux de « déchet ») est un des signes les plus révélateurs de la performance d'un avocat. Une déperdition de plus de 20 % entre les heures facturables et les heures facturées est souvent le signe d'un manque d'efficacité et de réalisme. Les collaborateurs doivent être sensibilisés très tôt aux questions d'adéquation entre les heures travaillées et les heures facturées. Le collaborateur expérimenté qui est candidat à l'association aura préalablement été responsabilisé en ce qui concerne le recouvrement des factures qui correspondent à son travail.

Capacités techniques et juridiques

Tous les bons juristes ne font pas de bons associés, mais tous les bons associés se doivent d'être de bons juristes. Les qualités techniques et juridiques d'un collaborateur vont s'apprécier par sa capacité à conduire un dossier sans être dépendant de la présence d'un associé. Ceci signifie que le collaborateur a atteint une maturité sur le plan juridique qui lui permet, sans risque professionnel, de conseiller ou de défendre le client au mieux de ses intérêts. L'associé peut vérifier ceci en constatant notamment que le client ne le réclame plus et qu'il est donc satisfait des prestations du collaborateur. Les qualités juridiques et techniques du collaborateur s'apprécient également par la capacité du collaborateur à faire preuve de créativité dans la recherche de solutions, de rigueur dans ses analyses et de clarté dans leur mise en œuvre. Pour être un bon associé, le collaborateur doit comprendre que le droit et l'analyse juridique sont au cœur de son métier. Le collaborateur dont les qualités de présentation et de personnalité masqueraient des carences ou une recherche de la facilité sur le plan juridique, ne serait pas le meilleur des associés. De même, le collaborateur dont les analyses juridiques perdraient les clients par leur complexité aurait aussi du mal à être un excellent associé.

Qualités d'organisation, de gestion et participation à la vie du cabinet

Le cabinet étudiera avec soin les rapports du futur associé avec ses confrères plus jeunes pour juger de ses capacités de délégation et de gestion humaine. Les cabinets qui envisagent d'associer un collaborateur doivent chercher à impliquer celui-ci dans les tâches managériales et d'organisation administrative avant son association. Selon la taille du cabinet, ces responsabilités peuvent relever de missions telles que l'organisation et la gestion budgétaire de la documentation, de certaines dépenses informatiques, de l'organisation de formations ou d'événements de la vie du cabinet. Le suivi des heures non facturables du collaborateur est une des mesures concrètes de l'importance qu'il attache au développement et à la réussite du cabinet. Les heures non facturables correspondent au « temps cabinet » consacré à des tâches telles que celles énumérées ci-dessus mais aussi les initiatives de développement de clientèle et, d'une manière générale, toutes les actions qui participent à la promotion du cabinet. La disponibilité et l'enthousiasme du collaborateur pour s'investir dans de telles tâches constitue une démonstration tangible de ce que sera sa future implication en tant qu'associé. L'appréciation de ce temps non facturable doit toutefois se faire avec un regard sur son efficacité. Aussi, un

collaborateur qui présenterait une quantité excessive d'heures non facturables a peut-être des difficultés pour établir ses priorités dans son travail.

Expérience et ancienneté

Si sept à huit années d'expérience sont en moyenne nécessaires pour qu'un avocat atteigne une certaine maturité sur le plan professionnel, les délais d'association se prolongent. Il n'est pas rare que ceux-ci soient de l'ordre de 10 à 12 ans. À ce niveau d'expérience, le collaborateur aura rencontré une grande diversité de situations. Il sera capable d'analyser des problèmes juridiques complexes et sera lucide par rapport à ses limites. Parallèlement au critère des années d'expérience, celui de l'ancienneté au sein du cabinet a une grande importance. À expérience égale, un cabinet doit privilégier le candidat à l'association qui a le plus d'ancienneté dans le cabinet. Les collaborateurs d'un cabinet ne peuvent être amenés à penser qu'il est plus facile de devenir associé pour les avocats qui arrivent de l'extérieur.

Apport de clientèle et capacités de développement

Selon les cabinets, ces critères seront analysés de manière différente. Pour les cabinets de taille plus réduite, il s'agira d'apprécier l'apport de clientèle du collaborateur au moment de son association et son potentiel d'apport de clientèle à court terme. Pour les cabinets plus importants, c'est une estimation des qualités d'apporteur à plus long terme qui sera davantage prise en compte. Pour certains très grands cabinets, ce critère n'est tout simplement pas considéré. C'est notamment le cas pour les avocats exerçant dans des domaines du droit qui viennent en soutien de l'activité principale.

Certains grands cabinets internationaux qui conseillent des multinationales ne souhaitent pas que leurs associés spécialisés développent une clientèle locale dans leur spécialité en raison des risques de conflits d'intérêt. À la différence d'une association dite « latérale » (lorsqu'un cabinet intègre un avocat directement au niveau associé), le critère de l'apport de clientèle ne doit pas prendre

Les critères de l'association doivent être réalistes, ce qui signifie que les avocats du cabinet qui sont déjà associés doivent satisfaire à une majorité d'entre eux.

¹ Pour une étude approfondie : D. Jensen, *Cabinet d'avocats, création et stratégie, organisation et gestion*, 2^e éd., chap. 324, Association des collaborateurs, Dalloz Référence, 2013.
² J. Harris, *Are you cut for partnership?*, *The Lawyer*, 6, juin 2012.
³ À ce sujet : J. A. Rose, *Criteria for progression to partnership*, Rose & Associates, 2008; www.joelrose.com/articles.

trop d'importance pour l'association d'un collaborateur. D'une part, c'est en grande partie l'accession au statut d'associé qui va permettre au collaborateur devenu associé de générer du chiffre d'affaires. C'est la qualité des relations que le collaborateur entretient avec les clients du cabinet dont il a la charge qui sera l'indication la plus intéressante de sa capacité à attirer de nouveaux clients. Le cabinet ne doit donc pas hésiter à encourager les relations directes entre ses clients et les collaborateurs dès lors que ces derniers ont le niveau requis.

Coopération et solidarité

Le collaborateur qui aspire à devenir associé doit faire la preuve de son esprit de coopération et de solidarité. S'il n'a pas démontré ces qualités en tant que collaborateur, il ne bouleversera pas son comportement lorsqu'il sera associé. Il doit être prêt à travailler avec la même énergie dans tous les dossiers et savoir se rendre disponible pour les autres. L'esprit de solidarité et de coopération du collaborateur peut s'apprécier à la lumière de sa participation aux réunions internes, sa capacité à faire appel à ses confrères du cabinet pour des questions qui ne relèvent pas de sa compétence, sa disponibilité pour aider ses confrères, son aptitude à prendre des initiatives susceptibles de bénéficier à tout le cabinet.

Valeurs et comportement

Les associés d'un même cabinet doivent être animés par les mêmes valeurs. Celles-ci se traduisent notamment dans le comportement humain avec les clients, les avocats et le personnel du cabinet. Dans la cooptation d'un nouvel associé, il faut éviter les incompatibilités de caractère ou d'approche du métier qui peuvent mettre en péril la cohésion du cabinet. Ainsi, un cabinet dans lequel les associés n'ont pas l'habitude d'exprimer ouvertement leurs humeurs ou leur mécontentement tolérera mal un associé aux débordements virulents. Un cabinet dans lequel les avocats échangent fréquemment leurs impressions vivra mal la présence d'un avocat qui n'adresse la parole à personne. Alors qu'en matière de compétences, il faut rechercher la complémentarité, c'est la communauté qu'il faudra rechercher en matière de valeurs.

CRITÈRES D'ASSOCIATION LIÉS À LA SITUATION DU CABINET

L'association d'un collaborateur est l'aboutissement d'un long parcours au cours duquel le

développement personnel du collaborateur est allé de pair avec l'évolution des besoins du cabinet. Il arrive cependant que des décalages se produisent. Lorsqu'un collaborateur a développé une spécialité qui n'est pas stratégique pour le cabinet ou lorsqu'il a choisi de développer un savoir-faire sans concertation véritable avec le cabinet, il devra assumer ses choix et, le moment venu, chercher à exercer ses talents ailleurs. De même, si le cabinet a laissé, avec bienveillance, le collaborateur développer une activité non stratégique sans chercher à le guider dans ses choix, la situation engendrera des déceptions et des incompréhensions.

Rentabilité du futur associé

Même si l'association d'un collaborateur est un pari sur l'avenir, elle ne doit pas affecter négativement la situation des associés en place. L'impact économique de l'association du collaborateur doit donc s'analyser à la lumière du chiffre d'affaires que génère déjà le collaborateur, du système de répartition des revenus entre associés, de l'incidence du futur taux horaire d'associé sur le chiffre d'affaires du collaborateur, des collaborateurs qui lui seront affectés, de son apport de clientèle au moment de son association et du remplacement de sa rétrocession par des avances sur le bénéfice du cabinet. La rentabilité individuelle de l'associé prend une importance particulière en temps de crise. Plusieurs grands cabinets internationaux ont décidé de limoger leurs associés les moins productifs. Aux États-Unis, le critère de *Profits per Partner* (PPP) est un des critères de classement des cabinets d'avocats.

Concurrence au sein du cabinet

Il existe au sein de la plupart des cabinets une situation de concurrence entre des collaborateurs d'expérience comparable. L'association sera proposée à ceux qui seront à la fois les plus méritants et les plus à même de servir les intérêts économiques du cabinet. Ici encore, les États-Unis ont servi de référence avec l'instauration dès les années 1920 par le cabinet Cravath, Swaine & Moore⁴ du système *Up or Out* qui pourrait être traduit par *Monter ou partir*. Pour chaque classe d'âge de collaborateurs dans le cabinet, les plus assidus et les plus performants se voient récompensés par une association et les autres sont priés de partir. Le cabinet tiendra compte de la capacité d'un même département ou d'une même activité à absorber plusieurs associés. Un cabinet dont l'activité de propriété intellectuelle n'occupe qu'un associé et un collaborateur ne pourra vraisemblablement pas associer ce collaborateur à moins que cette activité ne se développe

suffisamment pour justifier la présence de deux associés.

LE RECOURS AUX STATUTS ALTERNATIFS À L'ASSOCIATION

Dans un univers de plus en plus compétitif, de nombreux cabinets ne souhaitent plus ou ne peuvent plus procéder à l'ouverture systématique de l'association pour y accueillir un flux régulier de collaborateurs. Les tendances du marché ont poussé les cabinets à faire preuve de créativité et à sortir de leur structure classique à deux étages : collaborateurs et associés. Des statuts alternatifs à l'association ont été créés. Ils répondent à la fois aux nécessités des cabinets d'aujourd'hui ainsi qu'aux souhaits de certains collaborateurs. D'abord utilisés par les seuls cabinets anglo-saxons, le recours à ces nouveaux statuts trouve de plus en plus souvent des applications dans les cabinets français, y compris ceux de taille relativement modeste. *Counsel, European counsel, non equity partner, fixed share partner, local partner...* les termes utilisés pour ces statuts alternatifs à l'association varient en fonction des cabinets. Quand ils ont recours à de tels statuts, les cabinets français conservent en général les termes anglais. Sous un même terme peuvent aussi se cacher des réalités très différentes selon le fonctionnement du cabinet. Parfois des statuts de transition ou d'attente avant la promotion au rang d'associé, ils peuvent aussi correspondre à des statuts qui n'ont aucune vocation à évoluer⁶.

Avantages et inconvénients des statuts alternatifs

Bien que ces statuts se soient généralisés⁷, certains commentateurs et analystes estiment que les statuts alternatifs peuvent avoir un impact négatif sur les performances et la cohésion du cabinet et qu'ils sont une source de démotivation pour les collaborateurs⁸. Le *Counsel* ou associé *non equity* coûte cher au cabinet sans être stimulé par sa participation au risque entrepreneurial. Une étude du cabinet Hildebrandt⁹ estime que les avocats titulaires de ces statuts sont en moyenne 25 % moins rentables que les collaborateurs et aussi moins rentables que les associés. Cependant, les statuts alternatifs permettent d'offrir des perspectives de carrière à des avocats qui ne peuvent pas trouver leur place dans le système classique et binaire du « collaborateur ou associé ». Ils peuvent fonctionner si les règles en sont claires notamment sur la question de

savoir si un tel statut constitue une étape ou une fin en soi.

Statuts alternatifs : définitions et lexique

Antérieurement utilisé par les cabinets anglo-saxons pour les associés ayant atteint la limite d'âge statutaire mais qui restaient professionnellement actifs, le titre de *Counsel* (conseil en français) est maintenant aussi utilisé pour des avocats qui ne deviendront pas associés mais qui désirent néanmoins poursuivre leur carrière au sein du cabinet et que ce dernier souhaite conserver dans ses rangs. Ce statut peut convenir à ceux que le cabinet souhaite garder mais qui ne remplissent pas les critères de l'association, ceux dont les talents se prêtent moins aux relations publiques et qui ne désirent pas qu'une partie de leurs revenus dépende de leur capacité d'apport de clientèle ou encore à ceux qui ne veulent pas prendre le risque patrimonial de l'association (le rachat ou la souscription de droits sociaux, le risque des années peu fructueuses).

Le terme d'associé *non equity* ou de *fixed share partner* est aussi utilisé pour un « associé » qui ne dispose pas de droits sociaux (parts ou actions) dans la structure d'exercice. Derrière cette contradiction entre la notion même de *partner* ou d'associé et la précision que celui-ci n'a pas de droits sociaux, se trouve un compromis de plus en plus fréquent. Alors que l'avocat a les qualités et l'expérience pour devenir associé, le cabinet ne peut ou ne veut pas lui ouvrir les portes de l'association et du partage de bénéfices mais lui offre la possibilité de se prévaloir du titre d'associé.

En ce qui concerne leur rémunération, les titulaires de ces statuts perçoivent soit une rémunération fixe soit une rémunération fixe assortie d'une prime calculée soit sur les performances personnelles soit sur les résultats du cabinet. La dernière option est alors préférable car elle renforce la cohésion du cabinet et encourage le travail d'équipe.

Les statuts alternatifs permettent d'offrir des perspectives de carrière à des avocats qui ne peuvent pas trouver leur place dans le système classique et binaire du « collaborateur ou associé ».

⁴ Bénéfices par associé.
⁵ www.cravath.com

⁶ D. Jensen, *À quoi servent les statuts alternatifs à l'association ?*, La lettre des juristes d'affaires, n° 1004, 10 janv. 2011.

⁷ Au 1^{er} semestre 2012, les 100 premiers cabinets (selon l'effectif) présents en France ont nommé 143 nouveaux associés et 100 *counsel*. Les statuts alternatifs représentaient donc 41 % des promotions ou nominations sur la période. Source : SC 100 Stratégies et communication des cabinets d'avocats, www.ema-etudes.com.

⁸ I. J. Silverband, *Modified partnership structures and their effect on associate motivation*, Georgetown Journal of Legal Ethics, 165, 2009.

⁹ Altanji, Hildebrandt White Paper : *Who broke the two-tier model?*, Hildebrandt Baker Robbins, sept. 2009, www.hbrconsulting.com