

Quand et comment associer un collaborateur ?



Nous avons interrogé Emmanuel Daoud, associé fondateur du cabinet Vigo, sur la politique d'association des collaborateurs au sein de son cabinet. Afin de mettre en perspective son témoignage, nous avons également soumis nos questions à Éric Baroin, associé du cabinet Lamy & Associés à Lyon et Philippe Beauregard, avocat associé au sein de Brunswick Société d'avocats.



Par **Dominic Jensen**

Spécialiste en stratégie et organisation de cabinets d'avocats

DES CRITÈRES QUI S'ADAPTENT À L'ÉVOLUTION DU CABINET

Ces témoignages nous montrent les différences qui existent entre un cabinet de 13 avocats créé en 2009 (Vigo compte cinq associés et huit collaborateurs) et un cabinet qui existe depuis 1965 et qui compte une quinzaine d'avocats. Dans ses premières années de croissance, le cabinet doit veiller à construire un noyau très soudé autour des fondateurs et des valeurs qui ont animé la naissance du cabinet. La cooptation d'associés n'est pas simplement une promotion mais un contrat d'adhésion à une aventure humaine et entrepreneuriale où le sort de chaque associé est fortement lié au sort des autres. Quand un cabinet prend de la maturité et se structure, le cadre devient moins intime et des procédures sans doute plus rigides prennent le pas sur la dimension affective. Si tel est le cas, ce n'est pas que le cabinet se déshumanise. L'accroissement de l'effectif exige des critères d'association objectifs et réalistes¹, clairement énoncés et connus de tous sans lesquels chaque nomination d'associé serait source de frustrations et de dissensions.

Le cabinet Vigo a mis en vigueur une étape à la fois originale et intéressante, celle du « sas ». L'associé qui vient d'être promu va vivre une période de validation d'une à deux années pendant lesquelles le cabinet s'assurera du fait que le collaborateur devenu associé parvient à endosser avec succès son nouveau statut. Comme le cabinet a eu

l'occasion d'observer le comportement et les performances du collaborateur pendant des années, il serait logique de penser qu'une telle validation *a posteriori* ne devrait pas être nécessaire. Cependant, le statut d'associé est une rupture par rapport à la collaboration. La méthode employée par le cabinet Vigo est une piste intéressante pour éviter les erreurs. Mais peut-on raisonnablement envisager de « déclasser » un associé qui ne répondrait pas aux attentes dans ses deux premières années ? Un défi auquel le cabinet Vigo n'a heureusement pas encore été confronté.

Chez Brunswick Société d'Avocats, le cabinet déclare faire de l'association des collaborateurs un « objectif majeur » du cabinet. Avec 21 avocats dont 7 associés, le cabinet revendique un modèle de croissance basé sur la promotion des collaborateurs. Pour donner toute sa matérialité à cette politique, le cabinet joue la carte de la transparence avec des critères objectifs qui sont expliqués aux collaborateurs au fil de leur progression au sein du cabinet. Afin que le futur associé trouve sa place dans le dispositif du cabinet, un système de parrainage permet aux associés d'accompagner la progression du collaborateur de leur choix en fonction des priorités stratégiques du cabinet.

Le terrain sur lesquels tous les cabinets se retrouvent, quelles que soient leur taille et leur ancienneté, est celui de la viabilité économique de la décision d'associer un collaborateur. À la différence d'un associé « latéral » qui arrive dans un cabinet avec une clientèle et le chiffre d'affaires correspondant, le colla-

borateur n'a pas encore donné la mesure de son potentiel de développement. Le cabinet va effectuer un pari sur l'avenir. Le risque économique est cependant compensé par la fidélité qui est (normalement) celle du collaborateur qui devient l'associé des avocats auprès desquels il a grandi. Ce risque est également relativisé si la rétrocession qui était perçue par le collaborateur senior se rapproche de l'éventuelle part fixe des rémunérations ou avances sur profits versées aux associés. Toutefois, une certitude demeure, l'association du collaborateur doit venir renforcer le cabinet et non l'affaiblir économiquement en réduisant la part respective des associés déjà en place. Le souhait de promouvoir et de récompenser les collaborateurs ne peut justifier l'association du collaborateur si cette motivation n'est pas associée à la conviction que la décision d'association est aussi un choix de croissance.

UN MODE DE CROISSANCE SOUS-EXPLOITÉ

Si l'association des collaborateurs reste le meilleur moyen de garantir la pérennité et la cohésion du cabinet, ce mode de croissance est bien moins répandu qu'il ne devrait l'être. Une étude des 100 premiers cabinets français en 2012² montrait que sur 143 nominations d'associés, 74 étaient des cooptations internes et 69 des recrutements externes. Alors que les cabinets de plus de 100 avocats recouraient à 80% à la promotion interne pour choisir leurs nouveaux associés, les cabinets de moins de 50 avocats allaient chercher les deux tiers de leurs nouveaux associés à l'extérieur.

Certes les grands cabinets disposent d'un vivier plus important dans lequel puiser leurs

associés mais ce sont justement les cabinets plus petits qui ont besoin de cohésion et de stabilité. Or, les associations externes sont fréquemment des facteurs de perturbation. Les nouveaux venus ne partagent pas nécessairement la culture du cabinet et ne souhaitent pas toujours changer leurs habitudes pour s'adapter à un nouvel environnement. Le cabinet Vigo a compris cet enjeu en choisissant deux collaborateurs pour passer de trois à cinq associés.

Lors d'un récent colloque sur la transmission des cabinets³, organisé par le Barreau de Paris, la crise de la transmission a été évoquée.

Celle-ci ne concerne pas seulement les cessions de clientèle à des tiers mais elle concerne aussi l'incapacité des petits cabinets à fidéliser et faire évoluer leurs collaborateurs pour en faire des associés et des successeurs. Cette situation alarmante dans tous les barreaux engendre une situation paradoxale : les avocats les plus anciens connaissent des fins de carrière difficiles avec une érosion de leur activité et sans perspectives de transmission et, pendant ce temps, des jeunes s'installent avec peu de clientèle et d'expérience. Le lien entre les générations fonctionne mal et c'est incontestablement avec l'association des collaborateurs que se trouve la solution.

Le souhait de promouvoir et de récompenser les collaborateurs ne peut justifier l'association du collaborateur si cette motivation n'est pas associée à la conviction que la décision d'association est aussi un choix de croissance.

¹ À ce sujet, Critères d'association liés aux performances et à la personne des collaborateurs, 324.21 et s. in D. Jensen, Cabinet d'avocats création et stratégie, organisation et gestion, Dalloz Référence, Dalloz, 2013.

² SC 100, Stratégies et communication des cabinets d'avocats, Janv.-juin 2012, www.emma-strategie.com, 2012.

³ Colloque : Quelle transmission pour quel projet ?, Maison du Barreau de l'Ordre des Avocats de Paris, 28 nov. 2013.