

DOSSIER

Comment fidéliser ses collaborateurs ?

Fidélisation des collaborateurs :
malaise

Par
Dominic Jensen
Ancien avocat,
Conseil en stratégie
des cabinets
d'avocats, Direc-
teur scientifique

Peut-on parler de crise de la collaboration libérale ? Sans doute. Cette crise est profonde. Elle est d'abord le résultat du décalage entre un statut aussi original qu'hybride et l'exercice d'une profession qui a connu une métamorphose au cours des trente dernières années. Cette crise a été exacerbée par un climat économique tendu qui a affecté les structures d'exercice, les petites comme les grandes.

Ce malaise est également traduit dans les chiffres. Le nombre d'avocats exerçant à titre individuel ne cesse d'augmenter et représente 36,2 % des avocats en exercice contre 34,1 % dix ans plus tôt. La taille moyenne des structures d'exercice stagne à moins de trois associés par structure¹ alors que chacun sait que, pour réussir, les avocats doivent se grouper davantage et que la taille des structures d'exercice doit augmenter. À quoi ces chiffres sont-ils dus ? Trop de collaborateurs s'installent trop tôt et trop seuls alors que trop d'avocats vieillissent seuls ayant échoué à pérenniser leur structure en fidélisant leurs collaborateurs. L'enjeu majeur de ce constat est celui de la fidélisation des collaborateurs.

DES INTÉRÊTS QUI
DIVERGENT TROP VITE

L'acception traditionnelle du statut de collaborateur intègre l'idée que, au fur et à mesure

de sa progression personnelle, les intérêts du collaborateur vont être amenés à diverger avec ceux du cabinet. Il travaille pour payer sa formation et, à sa rétrocession, s'ajoutent progressivement les revenus de sa clientèle propre. Il quitte alors son patron pour s'établir à son compte.

Aujourd'hui, cette vision ne correspond plus aux besoins du marché. Les cabinets doivent se structurer pour survivre dans un milieu de plus en plus compétitif. Le renouvellement des générations au sein des cabinets est devenu un enjeu majeur car la valeur patrimoniale des cabinets d'avocats ne survit pas aux avocats qui les animent. Pourtant, les cabinets sont encore trop peu nombreux à s'interroger sur les opportunités de carrière qu'ils peuvent offrir à leurs jeunes collaborateurs.

Pour encourager la convergence des intérêts des collaborateurs et du cabinet, les efforts se situent à trois niveaux :

- **Technique.** Si le cabinet déploie des efforts pour que le collaborateur s'améliore et se perfectionne, ce dernier va lier sa progression technique à sa carrière dans le cabinet.
- **Émotionnelle.** Le sentiment d'appartenance et l'attachement au cabinet sont essentiels. Si le cabinet sait créer une ambiance solidaire et sympathique, chaque avocat travaillera avec la volonté que ses efforts propres servent aussi le cabinet tout entier.
- **Financière.** Par une politique de rémunération juste, le cabinet limitera le besoin pour le collaborateur de compléter la rétrocession

versée par le cabinet avec les honoraires de ses dossiers personnels. Il pourra éventuellement compléter ceci par un système d'intéressement aux dossiers apportés par les collaborateurs.

Ces points ne sont pas dissociés. En effet, un collaborateur qui s'épanouit dans une spécialité encouragée par le cabinet ne voudra pas passer du temps sur des dossiers « alimentaires » qui ne font pas pleinement appel à ses compétences.

UNE PRISE DE CONSCIENCE
DE LA PROFESSION

Les instances de la profession cherchent depuis quelques années à améliorer la condition du collaborateur libéral. L'assemblée générale du Conseil national des Barreaux, réunie les 11 et 12 avril 2014, a adopté sur la base d'un rapport de sa commission Collaboration, et après concertation de la profession, une décision à caractère normatif n° 2013-002 modifiant l'article 14 du Règlement intérieur national (RIN) de la profession portant sur le statut de l'avocat collaborateur libéral ou salarié, afin de permettre au collaborateur libéral de mieux concilier sa vie personnelle et son activité professionnelle. Différents dispositifs de protection du collaborateur libéral ont ainsi été introduits dans le RIN. Le contrat doit également prévoir les modalités de rémunération et de remboursement des frais professionnels engagés pour le cabinet ainsi que les modalités de prise en charge des périodes de suspension de l'exécution du contrat de collaboration libérale ou salariée pour cause de maladie ou de parentalité, telles que définies aux articles 14.3 et 14.5 pour l'avocat collaborateur libéral ou par la convention collective pour l'avocat collaborateur salarié². Quelle que soit la durée du contrat de collaboration libérale, les parties se rencontreront, à la demande de l'une d'entre elles, au moins une fois par an pour examiner l'éventuelle évolution de leur relation.

S'il n'est pas encore démontré que ces réformes participent à fidéliser le collaborateur, elles ont sans doute pour effet de réduire certains cas de rupture du contrat de collaboration.

De son côté, fin 2012, le Conseil de l'ordre du Barreau de Paris a adopté une charte des

bonnes pratiques de la collaboration³. Cette charte a pour but de clarifier les droits et obligations des avocats collaborateurs et des cabinets d'avocats. Applicable à la collaboration libérale ou salariée, la charte a pour vocation de rappeler les principes fondamentaux de la collaboration. Elle est censée constituer un référentiel et un guide des bonnes pratiques du contrat de collaboration de l'avocat. Elle propose un ensemble de démarches à mener conjointement, durant tout le déroulement de la collaboration par le collaborateur et son cabinet, de sa conclusion à sa rupture, afin de concilier vie professionnelle et vie privée. Elle vise également à prévenir les difficultés, voire les contentieux, qui pourraient survenir entre les collaborateurs ou collaboratrices et leur cabinet et servir de relais entre les plus anciens comme les plus jeunes pour une évolution significative de leur carrière professionnelle. À la date de son adoption par le Conseil de l'ordre, la charte avait déjà été signée par 64 cabinets.

En abordant des thèmes tels que l'égalité et la diversité ou encore la promotion du bien-être au travail, la charte innove par un langage plus proche de celui des entreprises qui cherchent à promouvoir une image que celui traditionnellement employé par la profession. Une autre innovation de la charte consiste à faire une distinction entre le collaborateur débutant et le collaborateur expérimenté et à aborder la notion de plan de carrière du collaborateur au sein du cabinet.

Enfin, le Barreau de Paris a introduit en janvier 2012 une assurance perte de collaboration. Selon les termes du contrat, un collaborateur qui a exercé pendant une durée d'au moins un an dans un même cabinet peut souscrire cette assurance au prix de 180 €. Une fois assuré, il sera indemnisé, en cas de rupture de contrat, pour un montant de 2 500 € TTC par mois pendant une durée maximale de quatre mois (après une période de franchise de 30 jours). Bien que cette assurance soit destinée à être souscrite par les collaborateurs, les cabinets peuvent également y souscrire et déduire les montants versés de leurs charges professionnelles. Six mois après son introduction, cette assurance comptait 700 souscripteurs⁴. Les syndicats professionnels ainsi que

*Les instances de la profession
cherchent depuis quelques
années à améliorer la condition
du collaborateur libéral.*

¹ Nombre d'avocats associés au 1^{er} janv. 2014 (soit 17 705) rapporté au nombre de groupements d'exercice à la même date (soit 7 570).

² RIN, art 14.2.
³ Conseil de l'Ordre du Barreau de Paris, 28 nov. 2012.
⁴ « Assurance perte de collaboration pour tous ? », actuel-avocat.fr/, 23 juill. 2012.

la Conférence des bâtonniers ont appelé à la généralisation de cette assurance à tous les barreaux. Les débuts de cette assurance ont cependant été difficiles. À fin 2012, elle comptait à peine 1 000 souscripteurs et un taux de sinistralité élevé. L'assureur CFDP, avec lequel le Barreau de Paris avait mis en place le système, a préféré se retirer malgré les garanties financières apportées par l'ordre. Depuis, l'ordre parisien a trouvé un nouvel assureur et propose un contrat modifié qui prévoit un délai de carence de quatre mois et de nouvelles exclusions de garantie dont celle

« tenant au motif de la rupture qui doit être justifié par le comportement fautif relevé par le cabinet ou faisant l'objet d'une sanction prononcée par le souscripteur ». De son côté, la Conférence des bâtonniers a

lancé, mi-2012, une assurance équivalente. Contrairement à Paris, la garantie peut être individuelle mais elle peut également être souscrite par les ordres (avec remise de 20 %), même si aucun ordre n'a fait ce choix⁵.

Les avocats sont motivés quand ils travaillent dans un contexte qui laisse s'exprimer leur motivation personnelle.

SUSPICION ET DÉFIANCE

Les réformes évoquées ci-dessus sont sans doute utiles mais elles ne participeront pas à enrayer la suspicion et même la défiance qui semblent parfois caractériser ces relations entre collaborateurs et « patrons ».

Ce serait une erreur de penser que les torts ne sont que d'un côté, celui du collaborateur ou de son employeur. Les dirigeants de cabinets souffrent d'abord d'un déficit de connaissances sur le plan du *management* humain. Ils tardent aussi à prendre conscience de l'urgence qu'il y a à pérenniser leur structure pour pouvoir assurer une fin de carrière sereine. De leur côté, les collaborateurs sous-estiment l'intérêt qu'ils auraient à faire carrière dans les cabinets qui les accueillent pour leurs années de collaboration. Les deux parties peinent à se retrouver et c'est regrettable. La collaboration libérale n'est pas qu'un contrat d'apprentissage de deux ou trois ans. Elle n'est pas non plus un contrat de travail entre un employeur et un salarié. Les parties ne savent plus ce

qu'elles doivent attendre l'une de l'autre et cette absence de repères se cristallise dans le contentieux de requalification des contrats.

Si ce contentieux concerne essentiellement les grands cabinets d'affaires, il est symptomatique. La question de la requalification n'est pas simplement liée aux arbitrages financiers sur le régime social. Les ambiguïtés des relations entre ces cabinets et leurs collaborateurs sont nombreuses. Elles touchent à la fois à la question de la clientèle personnelle, la contrepartie de la rémunération versée au collaborateur par le cabinet et enfin les aspirations des collaborateurs. Sur ces plans, grands et petits cabinets souffrent des mêmes maux.

QUE FAIRE POUR QUE ÇA CHANGE ?

L'article de Claire Dupuis-Surpas dans ce dossier propose une réflexion et des pistes qui pourront inspirer de nombreux cabinets. Nous nous contenterons ici de rappeler quelques principes généraux de la motivation et de la bonne gestion des collaborateurs par le cabinet.

Les avocats sont motivés quand ils travaillent dans un contexte qui laisse s'exprimer leur motivation personnelle⁶. En effet, les avocats ont besoin d'un environnement de travail à la fois exigeant et qui leur laisse une grande liberté d'expression et d'action. Dans ce contexte, les associés du cabinet devront essayer de :

- faire converger les intérêts des collaborateurs avec ceux du cabinet (v. ci-dessus) ;
- corriger, critiquer et témoigner de la reconnaissance aux collaborateurs : le temps consacré à former et à guider les collaborateurs est un investissement. Les avocats critiquent plus facilement qu'ils n'encouragent, or ces deux manifestations sont aussi importantes l'une que l'autre ;
- donner de la visibilité aux collaborateurs : mettre en valeur le collaborateur aux yeux des clients valorise le cabinet tout entier ;
- laisser s'exprimer l'individualité des collaborateurs : l'avocat est un professionnel libéral. Son indépendance, liée à son statut, doit pouvoir s'exprimer dans le cabinet ;
- proposer un parcours professionnel aux collaborateurs : la mise en place de procédures d'évaluation structurées permet de guider le collaborateur dans sa progression. Le cabinet

ne doit pas hésiter à suggérer des formations auxquelles le collaborateur peut assister dans le cadre de sa formation obligatoire ;

- stimuler leur sentiment d'appartenance au cabinet : les événements qui permettent de regrouper tous les membres du cabinet en dehors des heures de travail (dîner de Noël, week-end de séminaire...) ont un effet considérable sur le sentiment d'appartenance ;
- encourager la solidarité au sein du cabinet : quand l'effectif le permet et que les dossiers le justifient, le cabinet doit encourager le travail en équipe et les interactions entre collaborateurs ;

- donner une bonne image du cabinet : les associés doivent donner l'exemple à chaque instant. Ils sont les ambassadeurs de l'image et des valeurs du cabinet ;
- appliquer une politique de rémunération claire et juste : si un collaborateur est de plus en plus profitable, il est logique que sa rémunération soit favorablement affectée.

Ces quelques recommandations relèvent du bon sens. En les appliquant, le cabinet s'exposera parfois à des déceptions mais il se donnera les chances d'une croissance interne qui sera la clé de son avenir.

⁵ M. Babonneau, « Les difficiles débuts de la garantie "perte de collaboration" », ...

⁶ J. A. Rose, "Motivate your employees: a paradox of productivity at law firms", Joel A. Rose & Associates, 2008, http://www.joelarose.com/articles/motivate_your_employees.html