

L'avocat ne fait pas que porter la robe et se retrouve, comme tout chef d'entreprise, confronté à des questions de management. Analyse avec **Karine Mignon-Louvet**, avocate, ancien membre du Conseil national des barreaux, responsable de la commission « Qualité de vie » à l'Ordre de Paris, et **Bruno Lefebvre**, psychologue clinicien, coach de dirigeants et d'avocats, enseignant en grandes écoles.

“ L'enjeu du management pour l'avocat est le développement pérenne de son activité ”



Droit & patrimoine : Quelles sont les spécificités du management en cabinet d'avocats ?

Karine Mignon-Louvet : La relation collaborateur/trice – associé(e) est particulière. Le règlement intérieur rappelle que la collaboration libérale est un mode d'exercice exclusif de tout lien de subordination. Quant au collaborateur salarié, il n'existe de lien de subordination que pour la détermination des conditions de travail.

Bruno Lefebvre : Se poser la question du management suppose le souhait de développer son activité à moyen et long terme. Pour cela, manager en cabinet d'avocats, c'est recruter, former ses collaborateurs, les féliciter, leur faire des critiques constructives, les pousser à se développer, gérer leurs souhaits et insatisfactions, les fidéliser autant

que souhaitable, maintenir une ambiance de travail agréable et favoriser le travail en équipe autour d'un projet de cabinet.

D&P : Les avocats sont-ils formés en management ?

K. M.-L. : Non. Les avocats sont formés en droit. L'université leur donne un enseignement théorique dans différentes matières juridiques. Les écoles de formation des barreaux leur donnent un enseignement plus pratique sur ces différentes matières du droit.

Certaines écoles commencent à s'ouvrir à d'autres matières essentielles dans l'exercice au quotidien mais il reste encore beaucoup à faire

D&P : Quels sont les enjeux du management pour un avocat ?

K. M.-L. : La majorité des jeunes avocats deviennent libéraux, avocats non salariés. Pourtant, ils n'ont qu'une notion éloignée et abstraite des exigences liées au caractère libéral de la profession. La principale préoccupation du jeune avocat est de trouver une première collaboration mais ensuite l'envie de s'installer ou de s'associer comme pour se libérer du patron et se prouver que l'on peut y arriver devient une interrogation angoissante.

Il va falloir s'improviser chef d'entreprise. Du statut de collaborateur, on bascule de l'autre côté du miroir. Des considérations de répartition des audiences, du temps passé au cabinet, de l'heure à laquelle on va pouvoir partir le soir, du travail bien fait, du sentiment d'absence de reconnaissance de l'associé et des demandes d'augmentation de rétrocession refusées ou déçues, on passe à l'éternelle question de savoir où aller chercher le client,

comment développer sa clientèle, si les fins de mois vont être bouclées. Le jeune patron qui commence à être débordé n'ose pas embaucher de peur de ne pas pouvoir payer cette charge complémentaire. Quand il finit par embaucher, il peut constater ensuite que cela apporte une plus-value au cabinet et que cela fait augmenter son chiffre mais il doit faire face à des situations inconnues jusqu'à présent telles que la gestion du personnel, ses capacités managériales, la difficile délégation de ses dossiers...

B. L. : L'avocat qui manage doit toujours traiter ses propres dossiers, le « faire faire » propre à l'activité de manager rentre toujours en concurrence avec le « faire soi-même ».

L'enjeu du management pour l'avocat est le développement pérenne de son activité : tout cabinet reposant sur un seul avocat est plus précaire que s'il repose sur une association d'avocats et sur des collaborateurs.

Il n'y a pas de management sans délégation. Or, pour un avocat, déléguer c'est engager sa propre responsabilité, et prendre le risque de perdre du temps à court terme dans l'explication et la correction, pour en gagner à moyen terme.

De manière plus générale, l'enjeu du management est de consacrer du temps à la relation : prendre le temps d'échanger avec ses collaborateurs, avec

D&P : Quels sont les outils du management en cabinet d'avocats ?

K. M.-L. : La qualité de vie au travail devient progressivement une préoccupation de la génération X alors que c'est déjà une vraie exigence pour la génération Y. Si les cabinets veulent attirer des collaborateurs, ils vont devoir faire avec cette nouvelle donne. D'ailleurs, la norme 26000, qui n'est pas certifiable, donc peu coûteuse a donné dernièrement des lignes directrices sur la responsabilité sociétale et sur les bonnes pratiques de management. C'est un outil dont les cabinets d'avocats pourraient aisément s'emparer (rapport du CNB sur Avocat Citoyen Responsable 2011).

Par ailleurs, la commission collaboration de l'Ordre de Paris constate que la majorité des différends qu'elle a à connaître provient de l'absence de communication entre les personnes composant le cabinet, si bien que l'Ordre a l'idée de demander l'intégration dans le contrat de collaboration d'une clause rendant obligatoire un entretien annuel entre les parties en présence.

B. L. : Le premier outil de management en cabinet d'avocats consiste à s'interroger sur le coût de l'efficacité : « que suis-je en train de sacrifier en terme de qualité de vie ou de santé pour pouvoir rester efficace et satisfaire mes associés ou mes

« Le jeune patron qui commence à être débordé n'ose pas embaucher »

ses associés, instaurer, maintenir une relation de confiance pour prévenir les conflits. Tout ce temps non directement facturable est la condition *sine qua non* du management.

D&P : Quels sont les risques d'un manque de management ?

B. L. : Ils sont de deux ordres. Premièrement, il peut y avoir une mise en danger de l'activité à moyen terme. Pris par l'activité quotidienne, les avocats ne prennent pas le temps d'échanger au sein du cabinet et les non-dits deviennent des désaccords nourris d'interprétations, puis des conflits... Combien de cabinets d'avocats sont-ils minés par des conflits ou rivalités entre associés qui ne se parlent plus ? Ces conflits conduisent parfois à des scissions dans les cabinets qui les amènent à perdre brutalement équipes et clients. Deuxièmement, il y a le risque de perdre l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. D'ailleurs la frontière est souvent bien tenue pour les avocats et l'usage sans limite des nouvelles technologies de communication n'aide pas au cloisonnement. Ce qui aboutit parfois au « burn out », très fréquent dans la profession d'avocat. Il s'agit d'un syndrome ressemblant à une dépression, mais fréquemment associé à une phase de stress professionnel intense et prolongé nécessitant souvent une profonde remise en question de son rapport au travail.

clients ? ». Cette prise de recul permet d'ouvrir une réflexion sur l'embauche ou la délégation car l'avocat est souvent pris entre surcharge de travail et peur que l'activité ne soit pas suffisamment pérenne pour embaucher.

Le deuxième outil est le partage autour d'un « projet de cabinet » car trop de cabinets ne sont qu'une fédération d'individualités sans véritable projet collectif autre que la mutualisation des moyens. Pour construire ce projet de cabinet, il s'agit de se poser ensemble une série de questions : « quel avenir souhaitons-nous pour notre cabinet ? », « quels en sont les moyens ? », « quels engagements de chacun d'entre nous cela suppose-t-il ? », « quelle est notre spécificité commune et comment en parler ? ».

Cette « différenciation ensemble » alimentera le sentiment d'appartenance de chacun au cabinet, tout en donnant un socle d'état d'esprit et de pratiques communs, identifiable par les clients.

Enfin, le troisième outil est de faire vivre le collectif. Il s'agira de s'interroger sur le temps passé dans les cabinets à échanger autour des bonnes pratiques, à parler ensemble des dossiers, voire à célébrer les succès ou à analyser ensemble les difficultés.

Propos recueillis par
Aurélia Dejean de la Bâtie