

🔗 Comment les associés des cabinets d'affaires français abordent la performance dans le *management* de leurs structures ? Ressources humaines et processus organisationnel

Dans le cadre d'un master de finance à Dauphine, les auteurs ont réalisé un mémoire de recherche sur le « Management de la performance des cabinets d'avocats d'affaires français ». Ce mémoire s'est appuyé sur une importante enquête menée auprès de douze cabinets de premier ordre, trois sociétés de conseil spécialisées auprès des cabinets d'avocats et le Barreau entrepreneurial, émanation de l'Ordre des avocats de Paris. Cette enquête qualitative, en entretiens en face-à-face, totalisant près de quarante heures d'échanges, apporte un regard inédit sur le management des cabinets. L'analyse et les résultats de cette enquête ont permis de dégager certains indicateurs que les cabinets pourraient mettre en place pour optimiser leur performance. Ce premier article porte sur la gestion des ressources humaines et le processus organisationnel. Un second article présentera la relation client et le contrôle financier dans le prochain numéro de la revue.

La recherche en contrôle de gestion et en *management* a adopté, depuis plusieurs décennies, une approche globale de la performance des organisations, qui ne soit pas exclusivement financière. Ainsi, les entretiens réalisés pour cette enquête ont été analysés au travers du *Balanced Scorecard* établi par Robert Kaplan et David Norton.

Cette cartographie a permis de regrouper les informations recueillies en quatre catégories : la performance humaine, la performance organisationnelle, la performance de la relation client et la performance financière. Sans véritable hiérarchie entre ces quatre axes, les auteurs ont néanmoins dégagé une temporalité : l'humain

et l'organisation servent la relation client qui sert la finance.

Ainsi, ce premier article présente la gestion des ressources humaines et le processus organisationnel. Le second article développera la relation client et le contrôle financier.

LA GESTION DES HOMMES

Comme dans toute entreprise de services, l'humain est au cœur de l'activité des cabinets d'avocats. Trois catégories peuvent être identifiées : les



Par

Eve-Marie Davy

Secrétaire générale de Toison & associés, Avocat au Barreau de Paris, Executive Master Finance d'entreprise et pilotage de la performance, PSL-Dauphine &

Raphaëlle le Dieu de Ville

Secrétaire générale d'Earth Avocats, Executive Master Finance d'entreprise et pilotage de la performance, PSL-Dauphine

avocats collaborateurs, les avocats associés et les fonctions support, peu évoquées par les interviewés.

Les collaborateurs, une ressource difficile à capter

Un même propos ressort fréquemment s'agissant de la question des collaborateurs :



Comment les attirer ?

Les interviewés manifestent des difficultés de recrutement alors même que les chiffres de la profession indiquent une constante augmentation du nombre de diplômés depuis dix ans.

Il semblerait que les nouvelles générations n'aient plus la même vision que leurs prédécesseurs. Pour plusieurs interviewés : « le M&A¹ ne fait plus rêver », « les jeunes préfèrent aller dans des petites structures », « les nouvelles générations veulent des tranches de vie qui les valorisent professionnellement et vis-à-vis de leur communauté. Ils veulent des bons dossiers, des perspectives d'évolution, de la formation, une marque valorisante ».

Aujourd'hui, les jeunes demandent à s'installer en province et à pouvoir travailler à domicile grâce au télétravail. C'est une révolution dans les cabinets d'affaires parisiens où le rythme de travail normal s'élève parfois à 14 heures par jour.

Ainsi, les critères anciens d'attrait d'un cabinet tels que la notoriété du cabinet ou de l'associé, la qualité des clients ou des dossiers et la rémunération sont désormais complétés par de nouvelles exigences, telles que l'investissement dans la formation (pour leur permettre soit de progresser en interne, soit de se développer après le départ du cabinet) et les démarches qualité (certification RSE, droit à la déconnexion, engagements environnementaux...).

« On a commencé une démarche pour la certification ISO parce que c'est une demande des jeunes ».

[...] les critères anciens d'attrait d'un cabinet [...] sont désormais complétés par de nouvelles exigences, telles que l'investissement dans la formation [...] et les démarches qualité [...].

De façon assez prévisible, plus les cabinets rencontrés sont structurés, anciens et puissants, plus ils ont mis en place ces politiques. Ce n'est pas tant vis-à-vis de leurs clients qu'ils traitent ces sujets que vis-à-vis de leurs collaborateurs. Les enjeux sont d'autant plus importants que les collaborateurs d'aujourd'hui constituent le vivier des associés de demain.

Recruter pour produire et durer

Certains cabinets pratiquent une analyse fine de leur pyramide des âges et mettent en place une politique de recrutement systématique de jeunes entrants dans la profession, en fonction de la taille du cabinet, partant du constat « que les greffes de collaborateurs formés à l'extérieur, avec une autre culture, se soldent par un échec dans 50 % des cas ».

Les cabinets préfèrent embaucher des juniors et les former eux-mêmes à leurs exigences ; ils considèrent que « les recrutements de *middles*² ne marchent pas » et ne font « confiance qu'à quelques cabinets pour la formation de ces [derniers] ».

Dans ce contexte concurrentiel, l'enjeu atteint même le recrutement des stagiaires. Les cabinets activent leur visibilité en participant à des *jobs fairs* dans les universités ou les grandes écoles, au forum de l'école de formation du Barreau de Paris et en mettant en place des prix d'excellence pour des étudiants avec, à la clé, dotation et stage.

Les cabinets y répondent chacun en fonction de leur propre positionnement. Par exemple en mettant en avant un « mix de bonne qualité entre rémunération, temps de travail et qualité de vie ».

« Il faut quand même gérer le trou des 4/6 ans ».

Les risques de départ s'expriment particulièrement à partir de la cinquième année de barre quand les collaborateurs plus expérimentés, aguerris aux techniques essentielles du métier, recherchent d'autres opportunités, d'autant plus si les portes de l'association ne s'entrebâillent pas.

Former pour fidéliser ?

Recruté, le collaborateur doit être formé aux méthodes et aux exigences de qualité du

¹ Acronyme pour l'expression anglaise : « *mergers and acquisitions* », équivalent en français de « fusions et acquisitions ».

² À partir de cinq ans d'ancienneté.

cabinet puis fidélisé. Et pourtant, les interviewés mettent peu de moyens de fidélisation en place.

Interrogés sur les politiques de formation et particulièrement sur l'obligation de formation continue de 20 heures par an, imposée par le règlement intérieur national de la profession d'avocat (RIN), aucun des interviewés n'a mentionné l'opportunité que représente cette formation obligatoire comme levier de développement de compétences ciblées, en lien avec les axes de développement du cabinet.

En synthèse, « la formation des collaborateurs s'effectue par le biais du traitement de très beaux dossiers », (« on est bon parce qu'on a fait les plus gros *deals* »), encadrés par des associés expérimentés et pédagogues.

On peut s'interroger sur ce choix d'accompagnement des jeunes. Il est très chronophage pour les seniors ou les associés et n'est pas garant d'une pédagogie affirmée. Pour un conseil, « les associés ont une défiance vis-à-vis des collaborateurs, ils ne veulent pas les former » ; réponse qui peut paraître assez cruelle.

Ainsi, le temps passé en accompagnement des juniors serait plus du temps de formatage que du temps de formation, avec l'espoir de fidéliser cette force de production du cabinet.

En illustration, un cabinet finalise la création d'une académie interne « parcours obligatoire à l'entrée dans le cabinet, pendant lequel les collaborateurs se forment sans suivi de dossiers ». On voit bien que l'objectif est de s'assurer de la compatibilité entre le collaborateur et le cabinet. Former sans dossier, ce n'est pas former à la production, c'est former à autre chose, c'est acculturer.

Malgré le besoin de fidéliser les collaborateurs, les cabinets ne se sont majoritairement pas dotés d'indicateurs de fidélisation. Sans outil d'analyse, à la fois des ratios et des raisons des départs, ils ont tout simplement, « intégrer le *turnover* », comme une donnée, dans leur politique de recrutement.

Un plan de carrière unique : l'association

« Le plan de carrière d'un collaborateur, c'est devenir associé, mais chez nous la carrière n'est pas organisée. La finalité normale, c'est l'association ».

Les interviewés n'ont pas particulièrement structuré ce parcours. Ils n'ont pas évoqué de seuils d'acquisition de compétences, ou de responsabilités, mais seulement le nombre d'années de collaboration : « Un collaborateur est associé après 10/12 ans de pratique professionnelle ». C'est une organisation de type *up or out* qui prévaut dans les cabinets, censée assurer l'excellence et la motivation des collaborateurs. Soit le collaborateur passe à l'échelon supérieur, chemin vers l'association, soit il quitte le cabinet. Un conseil le résume très bien : « On ne peut pas garder tout le monde ».

La seule proposition que font les cabinets à ceux qui ne s'inscrivent pas dans ce chemin unique, c'est la liberté d'avoir des dossiers personnels. Cette constitution d'un portefeuille de clients personnels leur permettra de rebondir lorsqu'ils auront quitté le cabinet avec un chiffre d'affaires valorisable.

Un cabinet favorise également le développement de la clientèle personnelle en confiant aux collaborateurs les dossiers ne correspondant pas au champ d'activité cible du cabinet, *via* une bourse de dossiers.

Les limites et faiblesses du système *up or out* sont bien perçues par la plupart des cabinets, qui tentent de structurer le parcours d'un avocat avec différents statuts : junior / senior / *counsel* ou *of counsel*.

À cet égard, il est intéressant de noter que pour le représentant de l'Ordre des avocats, « être collaborateur permet de se former avant l'association ou le rachat de clientèle ».

Il n'y a pas de carrière à faire dans la profession d'avocat : être avocat, c'est être associé ou exercer en indépendant.

Sans offre de carrière autre que l'association, la politique de ressources humaines des cabinets se résume en fait à une grille de rétrocession d'honoraires pour les premières années de collaboration (elle assure une progression significative des rémunérations, dont les cabinets font un élément important d'attractivité et de fidélisation), des bonus calculés sur les heures facturées (donc toujours un sujet de rémunération) et des entretiens de fin d'année (durant lesquels, faute de pouvoir parler carrière, on parle rémunération ; « ils sont juste l'occasion de donner le montant de la prime »).

[...] le temps passé en accompagnement des juniors serait plus du temps de formatage que du temps de formation [...].

De collaborateur à associé

Sujet sensible s'il en est, l'association, parce qu'elle est forcément dilutive, est un enjeu majeur de l'organisation des cabinets d'avocats : partage du pouvoir et des résultats.

Une préférence pour les associations internes

Le choix des nouveaux associés révèle des stratégies assez différenciées :

- intégration de nouvelles *practices* ou compétences ;
- développement de nouveaux marchés ;
- récompense et fidélisation.

Le premier vivier d'associés est donc constitué par le groupe des collaborateurs, au terme d'un parcours interne plus ou moins normé selon les cabinets. Selon plusieurs interviewés, « il n'y a pas un parcours précis pour l'association » et « si un associé est coopté en interne, il lui est constitué et transmis un portefeuille par les autres associés ».

La cooptation est une règle assez répandue, très normée chez certains, avec des votes à bulletin secret, des seuils de majorité, des parrainages, des commissions d'association qui recueillent et examinent les candidatures. Le parcours d'association interne peut être assez long : « cooptation, par 75 % des associés, vote à bulletin secret. Nécessité d'un parrainage, d'une campagne... ».

L'association peut aussi se faire par recrutement externe, pour acquérir de nouvelles compétences, croître plus rapidement sur un segment particulier, et augmenter un chiffre d'affaires (CA). Certains cabinets se refusent au recrutement d'équipes auxquelles manque, selon eux, toujours la culture du cabinet et qui ne s'intègrent jamais totalement, favorisant la création de chapelles et accélérant le fonctionnement en silos.

Il est possible de dégager des critères d'évaluation de l'intégration d'un associé externe :

- complémentarité des compétences ;
- CA apporté ;
- *affectio societatis*

Ce dernier critère, considéré comme un lien entre les associés peut prendre plusieurs formes : « il n'y a pas de prérequis, pas de critères objectifs. Nous évaluons le potentiel

de développement ». Ou plus simple et plus subjectif, le lien entre associés se résume à : « être bien élevé ».

La rémunération des associés, indicateur organisationnel

« Partager la croissance, c'est toujours facile ».

Les modes de rémunération, qui constituent une préoccupation importante, dépendent de deux critères qui peuvent se croiser :

- l'ancienneté ou le *lockstep*. C'est traditionnellement le mode de rémunération des cabinets français. Dans ce système, la rémunération est fonction des années passées dans le cabinet. En principe selon les interviewés, il faut rester « associé douze ans avant d'être en haut du *lockstep* ».
- la part du chiffre d'affaires, apporté, traité, retraité, facturé (ou *eat what you kill* chez les Américains). Dans ce système, le CA apporté ou le CA apporté/traité peut être pris en considération.

Chaque cabinet recherche un équilibre en combinant ces deux modes de rémunération. Le critère d'ancienneté favorise, selon les interviewés, la stabilité des associés, car il est porteur de solidarité. Certains affichent le mode de rémunération des associés sur leur site internet : « Nous revendiquons le système du *lockstep* pour éviter les *splits* ».

Le critère économique crée moins de rente pour les fondateurs. Il est largement préféré par les associés en intégration latérale qui le trouvent plus équitable. Il leur permet de valoriser leur portefeuille clients et d'apporter une réponse à la question récurrente de « combien tu vaux ? ». C'est le meilleur garant de leur indépendance. Comme le dit un conseil, « avec le *eat what you kill*, il n'y a pas d'*affectio societatis* ».

Quelques autres critères peuvent encore apporter des tempéraments au *lockstep* ou au CA, comme la notoriété, la rédaction d'articles, la participation au bon fonctionnement du cabinet. C'est la variable d'ajustement pour lisser les différences entre associés et notamment rémunérer ceux qui assument des fonctions de gérance.

Peu de critères objectifs pour l'association. Parfois être « bien élevé » sera le critère essentiel.

La gestion des hommes dans les cabinets se résume à une double problématique de recrutement et de fidélisation.

Six Indicateurs pour une gestion des ressources humaines performante			
Attractivité	Turnover	Fidélisation	Équité entre associés
Nombre de candidatures reçues par recrutement	Nombre d'entrées et de départs par an	Nombre d'années de présence des collaborateurs du cabinet	Écart entre la plus haute et la plus basse rémunération d'associés
Écart des rétrocessions du cabinet avec la grille UJA			
Montant des primes accordées aux collaborateurs par rapport à la rétrocession mensuelle			

Tableau 1. Six Indicateurs pour une gestion des ressources humaines performante.

LE PROCESSUS ORGANISATIONNEL

Les organisations mises en place se ressemblent avec quelques nuances qui vont être détaillées. Un point préalable concerne les structures d'exercice.

Entre professions libérales et entreprises, leur cœur balance

Sur douze cabinets rencontrés, on dénombre six formes juridiques différentes balayant le spectre du droit des sociétés : société anonyme (SA), société par actions simplifiée (SAS), société d'exercice libéral par actions simplifiée (SELAS), société d'exercice libéral à responsabilité limitée (SELARL), association d'avocats à responsabilité professionnelle individuelle (AARPI), société civile professionnelle (SCP).

Cette variété manifeste néanmoins une volonté très partagée de limiter la responsabilité des dirigeants : « On étudie de passer en SELARL car certains associés ne veulent plus être solidaires en cas de problème ».

Pour les structures permettant un apport en capital, il n'y a pas de lien entre le capital social et la taille ou l'ancienneté de la structure.

Les auteurs ont posé à tous les interviewés la même question : « Les cabinets d'avocats sont-ils des entreprises comme les autres ? ».

Les trois conseils sont catégoriques : non. Les raisons évoquées sont diverses, mais sans appel. « Ce ne sont pas des organisations comme les autres car les dirigeants sont des producteurs », « les cabinets fonctionnent comme des familles dysfonctionnelles », « un cabinet, c'est le contraire d'une entreprise. C'est une pyramide à l'envers. Il y a autant de patrons qu'il y a d'associés ».

Les cabinets sont plus nuancés. Et on entend que le choix de la structure est le reflet d'une volonté de se rapprocher ou non d'un modèle entrepreneurial. Pour les AARPI, c'est « à mi-chemin entre profession libérale et entreprise, mais en fait très profession libérale : un associé a sa clientèle » ou pour ceux, voulant passer d'une AARPI à une SELARL : « Nous voulons nous rapprocher d'un modèle entrepreneurial ».

Les cabinets ayant choisi une société de capitaux, en revanche, sont affirmatifs : « Oui, un cabinet est une entreprise comme une autre ». De plus, pour d'autres, « c'est comme cela qu'elle peut répondre au plus près des intérêts de son client » ou « pour avoir la même entreprise que nos clients ».

Un conseil résume très bien l'impact de ces choix de structure juridique sur l'organisation des cabinets : « Le choix de la structure parle du mode d'organisation : projet commun ou juxtaposition ».

Une gouvernance révélatrice de l'âge du cabinet

Étonnamment, la forme juridique retenue n'a aucun impact sur l'organisation de la gouvernance. Deux modèles de gouvernance se dégagent selon que le fondateur soit toujours présent dans la structure ou que la passation générationnelle soit déjà réalisée :

« les cabinets fonctionnent comme des familles dysfonctionnelles ».

Fondateur toujours présent dans la structure

Quand le fondateur est toujours aux commandes, les prises de décision sont centralisées : « la gestion du cabinet est assurée par le *managing partner* et la DG », « la décision est prise après discussion, mais la décision ne peut pas être discutée ». Le fondateur a pu créer des commissions ou des comités pour faire avancer certains projets ou préparer certaines décisions. Il recherchera alors le consensus : « Pour le moment, nous décidons tout à l'unanimité ». Derrière cette unanimité, il y a souvent un comité exécutif constitué du ou des fondateurs et du DG ou SG. Il y a en général peu de transparence : « Seuls les gérants connaissent les chiffres de tous les associés, il n'y a pas de transparence ». Pour la rémunération des associés, en principe, la décision est également centralisée mais, en fonction de la personne interviewée, les réponses peuvent varier : « Il n'y a pas de règle car, s'il y avait une règle, il y aurait déviation des comportements. Le système, c'est la recherche du consensus », « C'est moi qui décide », « le comité de direction établit une grille qui prend en compte plusieurs critères, CA, participation à une mission, mais il n'y a rien d'écrit. C'est une appréciation générale ».

Transition générationnelle effectuée

Quand la transition générationnelle a été faite, la gouvernance devient collégiale. Il y a, en général, une assemblée générale des associés qui se réunit régulièrement, un comité exécutif ou comité de gérance constitué de plusieurs associés (et non un ou deux comme dans le modèle précédent) ou une gérance tournante ou pas de gérance, mais une répartition des responsabilités transversales par associé : « Il n'y a pas de *managing partner*. Tous les associés participent à la gestion. Un associé supervise une équipe administrative et a une fonction administrative ».

Certains fondateurs des cabinets rencontrés réfléchissent à leur succession. L'organisation qu'ils sont en train de mettre en place, correspond exactement à ce que les cabinets plus anciens évoqués ci-dessus ont déjà développé. Les deux modèles semblent donc assez stables.

Pour déterminer la rémunération des associés, il existe très souvent un comité des rémunérations des associés, distinct du comité exécutif qui conçoit et fait évoluer les systèmes,

souvent complexes, de critères mixant ancienneté et CA apporté ou traité.

Pour tous, avant ou après la transition générationnelle, le ciment de cette gouvernance, c'est l'*affectio societatis* : « Si on devient associé, c'est qu'on a envie de s'installer dans la durée », « ce qui tient l'organisation, c'est l'*affectio societatis* ».

Cette *affectio societatis* non discutable au moment de la création du cabinet entre fondateurs peut être fragilisée au fil du temps et de l'intégration de nouveaux associés. Parmi les cabinets rencontrés, certains ont déjà quelques dizaines d'années. La communauté des associés y est donc composée de plusieurs générations, des fondateurs aux plus jeunes et de plusieurs niveaux de participation dans le cabinet, des associés en *equity* qui partagent le résultat global ou des associés en *non equity*, parfois associés avec une seule part, dont les rémunérations sont contractuellement définies. « Les nouveaux associés achètent tous une seule part à leur arrivée », ou ne rentrent pas tout de suite dans le *lockstep* : « Ils ont une période probatoire d'un à trois ans pendant laquelle ils ont une rémunération déterminée par leur propre résultat sans partage du résultat global ».

Ces questions de gouvernance et d'*affectio societatis* sont essentielles pour la pérennisation de ces structures. Un des conseils le résume très simplement : « Les cabinets *splitent* pour des problèmes de pouvoir et d'argent ».

Un organigramme à plat

Un fonctionnement faiblement pyramidal

Une des caractéristiques de cette profession, c'est que l'avocat associé est tout à la fois, actionnaire, dirigeant, commercial, producteur.

Même si certains ne l'assument pas toujours ainsi : « J'aime trop mon client pour dire que je suis un commercial ».

Cumulant ainsi toutes les fonctions de l'entreprise, il lui est très difficile de déléguer.

Les clients exigent la présence des associés dans le traitement des dossiers, « c'est une question de crédibilité. Un avocat qui n'écrit pas, c'est un banquier d'affaires », « il faut traiter personnellement les dossiers, les *traders* de matière grise, on les voit arriver de loin, c'est insupportable ».

« Les cabinets *splitent* pour des problèmes de pouvoir et d'argent. »

Le fonctionnement des cabinets repose donc sur une ligne hiérarchique courte. Le modèle présenté et revendiqué par plusieurs cabinets, à savoir un associé pour deux ou trois collaborateurs, constitue un argument à destination des clients, pour leur garantir une proximité dans le suivi des dossiers, mais aussi à l'égard des collaborateurs, pour leur assurer la meilleure formation possible.

Et c'est un problème pour ces structures, car le levier de productivité, c'est bien d'avoir le plus de collaborateurs par associé.

Une production organisée en business unit ou en silo

Si le modèle organisationnel annoncé est bien un associé et deux ou trois collaborateurs, l'organisation se complexifie en présence d'une multitude d'associés.

Deux types d'organisations émergent des entretiens :

- **L'organisation par *practice* du droit** (pouvant réunir plusieurs associés). Les collaborateurs sont alors attachés à la pratique et peuvent avoir ainsi plusieurs associés référents : « Nous voulons permettre aux collaborateurs de travailler avec plusieurs associés ». Pour justifier le fonctionnement en *practice*, « l'idée, c'est que le dossier soit traité par l'équipe la plus compétente. Le client passe donc d'une équipe à une autre en fonction des compétences requises ».
- **L'organisation par associé.** C'est moins la pratique qui est mise en avant que la relation *intuitu personae* établie entre le client et l'associé : « Je sers mon client, pas mon cabinet ».

Cette différence d'organisation est un élément totalement déterminant de la proposition de service faite au client.

L'organisation par associé, en silo, est un frein au *cross selling* réclamé par les clients. Certains ne s'y trompent pas, « le *cross selling* c'est l'enjeu des années à venir, surtout pour des professions libérales ».

Un conseil précise ce mécanisme : « Pour adjoindre des compétences, les cabinets créent des silos mais il n'y a pas de stratégie commune, il y a des équipes par dossiers mais pas de synergie ».

L'apparition de nouvelles fonctions de gestion

Les associés cherchent des relais de délégation pour faire face à la croissance de leur structure.

Très tenus par l'*intuitu personae* qui les lie à leurs clients, ils ne peuvent que marginalement déléguer cette relation. C'est alors sur les fonctions de gestion qu'ils trouvent les sas de délégation.

Longtemps, les équipes administratives des cabinets étaient exclusivement composées d'assistantes juridiques. Depuis une dizaine d'années, se sont développés des postes de cadres qualifiés, principalement en administration générale et finances, les secrétaires généraux, les *credit managers*, les contrôleurs de gestion et plus récemment en marketing et développement, les *business développeurs*...

Pour l'un, il est apparu essentiel, à la énième réflexion sur le *process* de facturation et de recouvrement, de mettre en place une seule équipe qui réalise à la fois la facturation et le recouvrement sous la responsabilité d'un *credit manager*.

Pour un autre, c'est la fonction contrôle de gestion qui s'est imposée.

Il est à noter que les interviewés se sont peu exprimés sur leurs équipes administratives, et ne les ont, en tout cas, jamais évoquées comme une clé de la performance de leurs cabinets.

Une présence inconsciente de la méta-organisation

Chaque entretien, a été l'occasion de questionner les interviewés sur la place de l'Ordre dans le *management* du cabinet.

De façon quasi unanime, tous ont rejeté un quelconque rôle de l'Ordre dans leur fonctionnement : « L'Ordre n'existe pas en M&A », « pas de rapport avec l'Ordre », « L'Ordre, la profession ne changent rien dans l'organisation du cabinet », « le Bâtonnier ne peut rien comprendre à notre organisation ».

Cette position est confirmée par le représentant de l'Ordre : « On estime que les cabinets d'affaires n'ont pas besoin d'aide ».

Cette première lecture est nuancée par divers tempéraments sur l'instance.

Le retour par rapport à l'Ordre peut être assez négatif, notamment par rapport au manque de représentativité des avocats d'affaires (« L'Ordre c'est pour les palais »), à l'absence de prise en compte des préoccupations économiques des cabinets d'affaires (« L'Ordre ne propose des services qu'aux avocats individuels ou tous

[...] le levier de productivité, c'est bien d'avoir le plus de collaborateurs par associé.

« je suis très
attaché à la
robe et au cher
confrère ».

petits. Il y a un complexe avec l'argent », « dès qu'on parle commercialité, l'Ordre est frileux », ou encore à l'investissement qu'ils pensent devoir y faire (« On a les instances représentatives qu'on mérite ». « Les cabinets d'affaires essaient de s'y investir mais c'est difficile et pourtant le barreau d'affaires, c'est 80 % du CA du Barreau de Paris »).

Néanmoins certains interviewés ont un attachement particulier à l'Ordre (« Je tiens beaucoup au statut de profession libérale », « rien mais du respect », « je suis très attaché à la robe et au cher confrère »).

L'entretien avec le représentant de l'Ordre confirme cette appréciation des cabinets. Il estime à la fois que « l'Ordre est présent « génétiquement » dans les cabinets, la déontologie est omniprésente » et, dans le même temps, à la question « que faites-vous pour les cabinets d'affaires ? », il répond : « Ce serait politiquement incorrect pour un candidat au Bâtonnat de dire qu'il veut aider les cabinets d'affaires à se structurer ».

Il considère ces cabinets comme des figures inspirantes, il leur demande de participer

à la vie du Barreau : « J'ai négocié avec un cabinet d'affaires du *mentoring* pour des confrères ».

Synthèse

Les cabinets ont mis en place une organisation originale empruntant au modèle des entreprises et au modèle des professions libérales, une « entreprise libérale ».

Trois Indicateurs pour suivre la performance de l'organisation		
Productivité	Cross selling	Délégation
Nombre de collaborateurs par associé	% de clients facturés dans plusieurs business units ou par plusieurs associés	Masse salariale / chiffre d'affaires

Tableau 2. Trois Indicateurs pour suivre la performance de l'organisation.