

6 Prospective du management dans la profession d'avocat : et si on surfait sur la vague de la mutation ?



Valence BORGIA,
avocate aux barreaux de Paris et New York

À l'heure où la profession d'avocat connaît une double révolution, démographique et économique, elle persiste à fonctionner sur des modèles managériaux qui ne correspondent plus guère aux attentes des clients et des nouveaux entrants dans la profession. Comment passer du système actuel, fondé essentiellement sur la notion de temps passé et partant sur la culture du présentisme, à un management plus collaboratif et horizontal, au bénéfice de tous ?

1 - Joël de Rosnay, scientifique et prospectiviste, publiait en 2012 une étude intitulée « Surfer la vie : comment sur-vivre dans la société fluide ? »¹ dans laquelle il faisait le plaidoyer suivant : alors que notre société est en pleine mutation, notre manière de l'appréhender et de la gérer persiste à se référer à des valeurs et à des comportements totalement dépassés.

Surfer la vie selon Joël de Rosnay, c'est comprendre que notre société devient fluide, fondée sur des rapports de flux plutôt que sur des rapports de force, sur la nécessaire solidarité plutôt que sur l'individualisme, sur la transversalité plutôt que sur les rapports pyramidaux.

C'est le défi qui se pose aujourd'hui à notre profession, savoir s'adapter non seulement à la transformation de son modèle économique, mais aussi aux attentes de ses nouveaux entrants.

1. La prise en compte au plan prospectif de la nouvelle démographie de la profession

2 - Au plan démographique, notre profession a subi un bouleversement majeur au cours des 50 dernières années. Les barreaux à la Daumier, majoritairement composés d'hommes blancs bedonnants aux tempes grisonnantes, archétypes des notables petits-bourgeois, se sont massivement rajeunis et féminisés. Ainsi selon les données nationales datant de mars 2015, l'âge moyen des avocats était de 43,5 ans, dont 46,6 ans pour les hommes et 40,8 ans pour les femmes. Dans le même temps, les avocats ayant moins de 15 ans d'exercice représentaient 60,5 % de l'effectif total, 54 % des avocats étant des avocates.

3 - En 2015, les femmes représentaient 64,92 % des élèves-avocats, soit les deux tiers de la profession. Or contrairement à une idée reçue, cette féminisation des effectifs n'a pas eu pour corollaire naturel une diminution des écarts de revenus et de mode d'exercice entre hommes et femmes. Ceux-ci demeurent

en effet très marqués, et l'on observe même qu'ils s'accroissent. Ainsi, les deux tiers des avocats collaborateurs sont des femmes, soit près de deux fois plus de collaboratrices que de collaborateurs, alors que dans le même temps, il y a deux fois plus d'associés hommes que femmes.

4 - Dans le cadre des travaux de l'Observatoire de l'égalité menés par Michèle Brault sous le bâtonnat de Christiane Feral-Schuhl, il a été constaté que les hommes gagnaient en moyenne 10 % de plus que les femmes dès le début de l'activité et pendant les quatre années suivantes². L'écart se creusait jusqu'à 18 % en sixième année³. En 2013, le revenu moyen des avocates était 42 % inférieur au revenu moyen des hommes et le revenu médian des femmes était 38,9 % inférieur au revenu médian des hommes⁴.

5 - De la même manière, au plan de la gouvernance de la profession, si en 2015 dans les conseils de l'Ordre les femmes étaient plutôt bien représentées, cette évolution se heurtait à une barrière verticale, seulement 28 % des barreaux ayant une bâtonnière à leur tête. Et comme chacun sait, notre profession majoritairement féminine n'a pourtant jamais compté une seule femme à la tête du CNB depuis sa création.

2. La fuite des cerveaux chez les avocats, constat et tentative d'explication

6 - La profession d'avocat rencontre un problème important de rétention des nouveaux entrants, qu'elle forme ainsi pour une grande part à fonds perdus.

En effet, à partir de 5 ans de barreau, 30 à 40 % de femmes quittent la profession contre 20 % des hommes en moyenne, de sorte que nos barreaux voient une part considérable de leurs talents potentiels les quitter. C'est notre phénomène de fuite des

1. J.-N. De Rosnay, *Surfer la vie : comment sur-vivre dans la société fluide : Paris, Les Liens qui Libèrent, 2012. 240 p. Merci à Romain Labbé, qui lors d'une soirée romaine a attiré mon attention sur cet ouvrage.*

2. *Rapport de l'Observatoire de l'égalité sur les femmes au Barreau en 2013 : Bull. spécial du barreau de Paris, mars 2013, p. 11.*

3. *Ibid.*, p. 11.

4. *Ibid.*, pp. 12-13.

cerveaux. Cette attrition des effectifs touche majoritairement les femmes qui quittent deux fois plus la profession que les hommes pendant les 10 années qui suivent l'obtention du CAPA.

7 - Nos confrères québécois ont tenté d'analyser ces phénomènes dans le cadre de leurs propres travaux prospectifs⁵, mettant l'accent notamment sur (i) le « modèle masculin » des cabinets dans lesquels une majorité d'associés en place a été formée sur un modèle révolu et issu d'une autre époque, mais aussi sur (ii) le rythme de travail effréné favorisant la culture du présentisme, (iii) le « mur de la maternité » (iv) les conflits inter-générationnels (v) les objectifs d'heures facturables et (vi) le harcèlement.

Le rapport québécois notait ainsi : « il s'agit de l'approche élaborée par l'Américain Cravath et qui a modelé les façons de faire pour la période de la seconde moitié du XX^e siècle. Le point à retenir sur ce modèle d'affaires porte sur l'omniprésence des *baby-boomers* dans le maintien de son fonctionnement. Donc la culture en place en est une qui leur est propre »⁶.

8 - Cette analyse demeure parfaitement valable s'agissant des avocats de France qui peinent à s'adapter à la nouvelle réalité de leurs barreaux, autrement dit, à surfer sur la transformation démographique de notre profession et à en tenir compte au plan managérial. Cette rigidité et ce manque d'adaptabilité sont pointés du doigt par toute une génération de jeunes avocats (dont on a vu qu'elle constitue en réalité la grande majorité du barreau), mais également par nos clients qui nous reprochent un *habitus* d'un autre temps.

9 - Au fond, en cela, la profession ne reflète que le fonctionnement plus général de beaucoup d'organisations françaises, entreprises, syndicats, partis politiques, organes exécutifs et législatifs, qui font le choix d'un entre-soi mortifère (et parfois médiocre) qui assure à un petit nombre une rente de situation au détriment de l'intérêt général.

Donnons donc la parole à cette majorité silencieuse, et essayons de comprendre ses attentes.

3. L'aspiration à un nouveau modèle socio-économique et à un nouveau management

10 - Une étude américaine, publiée en février 2015 dans la revue *George Washington Law Review*, constate que les facteurs psychologiques ont plus d'impact sur le bonheur des avocats que le revenu et le prestige⁷. L'autonomie, les relations, la compétence et la motivation intrinsèque sont les facteurs déterminants.

La capacité concurrentielle, les honneurs, le statut ou les récompenses financières (notamment devenir associé ou être membre d'un comité prestigieux), facteurs externes associés au succès, sont moins corrélés avec le bonheur.

11 - Loin de relever d'une aspiration hédoniste d'une génération Y (ou Z, on ne sait plus), comme l'affirment certains avec condescendance, ces moteurs du bonheur sont en réalité universels.

Dans son récent ouvrage sur l'éducation⁸, Céline Alvarez explique qu'aujourd'hui, les sciences du développement humain permettent de valider rigoureusement « les grandes lois universelles » qui régissent l'apprentissage et l'épanouissement harmonieux de l'être humain : apprentissage dans l'autonomie, au sein d'un environnement riche et sécurisant, avec des enfants d'âges différents dans un cadre individuel et bienveillant.

12 - Ces travaux résonnent parfaitement avec la « *self-determination theory* » que des chercheurs américains ont dégagée après avoir établi que les processus régissant le bien-être et la satisfaction de vie, liés à la motivation intrinsèque, dépendent de la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale⁹.

13 - Or si *a priori*, dans le cadre d'un système vertueux, la profession d'avocat semble être l'une des plus à même de satisfaire ces trois besoins, force est de constater qu'en raison de la réalité du management actuel tel qu'il est pratiqué (ou plutôt pas pratiqué d'ailleurs) dans beaucoup de structures, il n'en est rien.

Ainsi, les avocats sont-ils plus susceptibles d'être affectés par des problèmes de santé mentale que d'autres professionnels¹⁰. Des études ont montré des taux plus élevés de dépression, d'abus de substances et de suicide. Les facteurs qui ont été évoqués sont notamment l'insatisfaction par rapport au travail (longues heures fastidieuses...), un niveau malsain de cynisme lié au travail, une certaine hostilité de la population et le stress.

14 - Or, les nouvelles générations portent sur le monde du travail un regard et des attentes bien différents de celles qui les ont précédées : « **les garçons et les filles adhèrent unanimement à ce nouveau modèle socio-économique. On assiste à un changement majeur de paradigme. (...) Les nouvelles cohortes de jeunes professionnels souhaitent occuper un emploi passionnant mais équilibré et faisant partie d'une vie bien remplie (...). Le modèle classique basé sur des valeurs masculines doit être remplacé.** Si la pratique ne s'adapte pas, c'est la qualité des services rendus qui en souffrira »¹¹.

15 - Nous sommes passés d'un modèle dans lequel les hommes étaient pourvoyeurs de revenus et les femmes pourvoyeuses de soins à un modèle où hommes et femmes s'investissent à la fois dans les sphères professionnelle et familiale. Or face à ce changement de modèle, l'organisation de nos cabinets ne s'est pas adaptée, créant un environnement de contraintes trop fortes pour les femmes et de frustration pour les hommes souhaitant s'investir réellement dans la sphère familiale¹² ou à tout le moins, exercer leur profession en équilibre avec leur vie personnelle, qu'elle soit familiale ou non.

16 - Ainsi, nos cabinets continuent à pratiquer un mode de fonctionnement qui conduit inévitablement la plupart des femmes à les quitter, ce qui au plan managérial constitue un gâchis effroyable.

Si ce constat est désormais largement admis, force est de constater que dans la pratique, les résistances sont grandes et que les modes de fonctionnement anciens persistent.

5. Barreau du Québec, *Les avocats de pratique privée en 2021 : Rapport du Comité sur les problématiques actuelles reliées à la pratique privée et l'avenir de la profession*, juin 2011, p. 91.

6. *Ibid.*, p. 51.

7. Lawrence S. Krieger and Kennon M. Sheldon, *What makes lawyers happy ? : A data-driven prescription to redefine professional success* : *George Washington Law Review*, févr. 2015, vol. 83, n° 2, pp. 554-627. – D. Quenqua, *Lawyers with lowest pays report more happiness* : *The New York Times*, 12 mai 2015, http://well.blogs.nytimes.com/2015/05/12/lawyers-with-lowest-pay-report-more-happiness/?_f=0.

8. C. Alvarez, *Les lois naturelles de l'enfant* : Paris, Les Arènes 2016, 350 p.

9. Edward L. Deci and Richard M. Ryan, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* : New York Plenum, 1985.

10. D. Quenqua, *op. cit.*, note 7.

11. Barreau du Québec, *Les avocats de pratique privée en 2021*, *op. cit.*, note 5, p. 52.

12. Leigh M. Abramson, *Law firms are learning : work-life balance isn't just for moms* : *The Atlantic*, 24 sept. 2015.

4. Un management largement basé sur la facturation au temps passé, et un modèle de soumission totale au rythme imposé par le client

17 - Les critiques formulées sur la facturation au temps passé sont anciennes. Si l'on sait, et l'on redit de colloques en articles, que ce modèle ne fait plus sens et qu'il conduira inévitablement à notre perte (plus que jamais à l'heure de l'*uberisation*), force est de constater que la plupart des cabinets continuent de le pratiquer.

Le conflit d'intérêts avec le client que constitue la facturation au temps passé dans la plupart des cas est évident et pourrait se résumer ainsi : « l'avocat le mieux payé est le plus lent ». L'*American Bar Association* a adressé une mise en garde à la profession sur le caractère économiquement dysfonctionnel de ce modèle¹³.

18 - Mais davantage qu'un mode de facturation, le système du temps passé est également devenu un outil de management des effectifs au sein des cabinets. Ainsi, en fin d'année, au moment de l'évaluation des collaborateurs, et bien que certains s'en défendent, le premier des critères étudié est ce qui s'appelle communément « la rentabilité » qui s'établit en fonction d'un objectif d'heures facturables ou facturées.

Les écueils de ce système sont bien connus en termes de gestion des ressources humaines. Il réduit tous les temps qui ne seraient pas admis au calcul de la rentabilité et qui sont pourtant fondamentaux pour la formation des bons avocats et la satisfaction des besoins du client, à savoir : la formation, les événements de rassemblement et *brainstorming*, la mise en place des stratégies pour les cabinets, les temps de communication informelle avec le client, le *pro bono*, et surtout, le temps de la réflexion.

19 - Ce système devient particulièrement exclusif puisque de fait, se retrouve récompensé l'avocat qui consacre le plus de temps au cabinet, indépendamment du qualitatif. Ainsi celui ou celle qui souhaiterait en dehors de sa pratique au sein du cabinet avoir une activité, que ce soit la pratique d'un art, les voyages, ou tout simplement la lecture, se trouve pénalisé.

Le système écarte donc les personnalités les plus riches et favorise l'émergence d'un profil plus aseptisé, se conformant aux attentes de la firme. Certains cabinets internationaux font même de cette standardisation appliquée à l'humain un argument commercial quasiment orwellien : « vous trouverez les mêmes avocats et le même service dans tous nos bureaux ».

Ainsi, dès que l'avocat souhaite construire une vie familiale et s'investir ne serait-ce que « raisonnablement » auprès de sa cellule familiale, il est sanctionné.

Compte tenu des injonctions culturelles qui pèsent sur elles et qu'elles intègrent souvent, ce système revient *de facto* à pénaliser les femmes qui se retrouvent contraintes d'opérer des choix entre carrière et vie personnelle.

20 - Au final, ce système bénéficie aux hommes alors qu'il est établi qu'au stade de l'université ils réussissent moins que les femmes. Ils ont désormais le champ libre dans le cadre de la promotion au cabinet puisqu'en raison des normes qu'ils ont eux-mêmes édictées, les femmes ne peuvent concourir à égalité d'armes.

Certaines en déployant une énergie sans commune mesure avec leurs homologues masculins gravissent tout de même les échelons. Lorsque l'on est athlète, on peut gagner une course même lesté d'un sac de pierres. Dans le même temps, les femmes évincées de l'organigramme consacrent du temps – gratuitement

– à leurs enfants, ce qui donne à leurs conjoints les coudées franches pour grandir au sein de leur organisation professionnelle. Et ainsi la boucle est bouclée.

21 - Immanquablement, lorsque la réalité posée par la culture du présentisme est soulevée auprès des responsables des cabinets, ceux-ci affirment que s'ils sont contraints d'être à la disposition des clients 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, c'est précisément parce que ces derniers l'exigent et que s'ils ne se soumettaient pas à cette injonction, alors les clients s'adresseraient à la concurrence.

On peut s'étonner que les membres d'une profession, qui historiquement s'est toujours voulue indépendante, se soumettent ainsi avec résignation à ce qu'ils imaginent comme une fatalité, sans même penser que d'autres modes d'organisation soient possibles. Sans même considérer que le « non » soit une option respectable¹⁴.

22 - « Savoir dire non » à son client, c'est en déontologie ce qui est présenté comme étant la première qualité de l'avocat. Savoir dire non à une urgence qui n'en est pas une si cela préserve le bien-être, cela paraît devoir être l'une des qualités d'un bon manager. Une manifestation d'humanisme, de délicatesse et de modération à l'égard de son équipe, mais aussi à l'égard de son client.

Craindre qu'un client quitte le cabinet parce que l'on refuserait de travailler en nocturne pour rédiger un contrat en l'absence de véritable urgence, c'est avoir bien peu confiance dans les qualités personnelles de ses clients, mais surtout en ses propres compétences professionnelles. Lorsque les clients sont satisfaits au plan qualitatif et humain d'un cabinet d'avocats, il serait véritablement curieux qu'ils lui tournent le dos au motif qu'on leur signifierait qu'il est incongru de faire travailler des jeunes hommes et des jeunes femmes le dimanche lorsque cela n'est pas nécessaire.

23 - Dire cela dans la profession, c'est un peu tabou. Parler du besoin absolument légitime et nécessaire d'équilibre est finalement perçu comme un renoncement à la carrière, un déficit d'ambition. Des organisations entières, des cabinets d'avocats, fonctionnent de manière bancaire en déséquilibre sur des modèles anciens et inadaptés, et passent ainsi à côté d'opportunités immenses d'innovation en la matière.

Car cela suppose du courage dans l'exercice du management.

5. Un nouveau modèle de management pour les cabinets d'avocats au bénéfice des clients, des avocats et de la profession

24 - À côté de la nécessaire mise en place de système permettant aux jeunes parents, hommes et femmes, de s'arrêter dans de bonnes conditions lors de l'arrivée d'un enfant, et de pouvoir ensuite reprendre leur activité sans être sanctionnés, la profession pourrait innover en (A) abolissant le système de référence au temps passé comme outil de management (B) en passant d'un modèle pyramidal à un modèle en réseau plus horizontal, et (C) en prenant conscience qu'elle a dans son ADN, plus qu'aucune autre profession, tous les moyens du changement attendu.

14. L. Ashley, *They're not all bastards : prospects for gender equality in the UK's elite law firms* : Cass Centre for Professional Service Firms Working Paper CPSF-003, 2010, p. 13, www.cass.city.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0013/36202/workingpaper003.pdf.

13. *American Bar Association, ABA Commission on Billable Hours Report, 2002.*

A. - En finir avec la facturation au temps passé comme outil de management

25 - Nous devons donc passer d'un modèle de facturation au temps passé à un modèle plus conforme à la satisfaction des intérêts des clients et des cabinets.

Ainsi beaucoup de travaux pointent la question de la valeur ajoutée de la prestation de l'avocat. Dès lors qu'avant les années 1950 nous n'avions pas pour tradition de facturer au temps passé, et que par ailleurs aujourd'hui la plupart des professionnels délivrant des prestations intellectuelles sont capables de facturer en dehors d'un système au temps passé, il n'est pas de raison que notre profession échoue à faire de même.

Mais il faudrait qu'elle en ait la volonté et c'est là le véritable enjeu.

26 - Cela est d'autant plus nécessaire qu'à l'heure du développement des technologies qui créent des modèles d'accès en temps réel et sans coût à l'information voire à la prestation juridique, le système de la facturation basée sur le temps se vide de sens dans la majorité des hypothèses.

Les différents modes de facturation alternatifs ont d'ores et déjà été analysés et développés dans plusieurs études (forfait, résultat, fonction du volume, abonnement, modes hybrides, etc.). Chaque cabinet est libre d'imaginer dans le cadre de son développement entrepreneurial et d'une politique managériale propre la meilleure façon de se faire rémunérer.

27 - Au plan du management, évidemment la disparition de cette pression de l'objectif de facturation constituerait un développement vertueux à tous les plans pour les avocats. Chacun pourrait alors s'organiser au mieux pour dispenser des prestations selon le rythme qui est le sien. Les avocats seraient enfin libres de pouvoir travailler efficacement et le travail de chacun s'évaluerait alors de manière qualitative et non pas quantitative.

La profession pourrait devenir un moteur de changement, pas seulement en son sein propre, mais également dans la société française, donnant le la d'une nécessaire prise de distance avec les injonctions absurdes correspondant à un mode d'activité révolu.

28 - Des études démontrent en effet, et cela raisonne avec les théories de Céline Alvarez comme avec celle de la *self-determination*, que les professionnels travaillant en autonomie deviennent beaucoup plus efficaces et productifs.

En dehors de la productivité quantitative, les théories du management nous disent aussi que ceux-ci sont, lorsqu'ils sont libérés des carcans archaïques qui pèsent sur nos entreprises, capables en s'émancipant, de proposer des idées nouvelles qui bénéficient à leur organisation de travail.

29 - La notion de valeur doit remplacer celle de temps et les avocats devront apprendre, et ce rapidement, à modifier leur façon de facturer leurs clients. Le Barreau du Québec, dans le « scénario Bombardier » développé dans son rapport prospectif sur « l'avocat de pratique privée en 2021 » affirme que le barreau doit se faire agent de changement au bénéfice d'un autre modèle de profession en équilibre, tenant compte de l'aspiration forte à la qualité de vie¹⁵. Et en cela nous ne ferions que nous mettre en résonance avec nos clients qui eux-mêmes connaissent ces transformations profondes.

15. Barreau du Québec, *Les avocats de pratique privée en 2021*, op. cit., note 5, p. 102.

B. - L'abandon du modèle pyramidal

30 - La nouvelle génération dénonce également un modèle de management absolument vertical¹⁶ qui se retrouve de manière très marquante dans la dichotomie associés/collaborateurs au sein de la profession d'avocat. Nous sommes ainsi demeurés à un système qui est aujourd'hui vécu comme extrêmement pyramidal. On est collaborateur ou associé, rien d'autre. Là où le collaborateur était un associé en puissance il y a plusieurs années, et bénéficiait du compagnonnage d'un associé qui le guidait vers le développement de sa carrière, beaucoup de jeunes se sont aujourd'hui figés dans une fonction qui ne leur convient pas sans espoir de véritable progression.

31 - Cette déception est d'autant plus vive chez beaucoup de jeunes professionnels qu'il faut bien admettre qu'il y a eu ici des promesses non tenues dans le cadre de cette conception verticale de l'organisation de travail. Beaucoup de collaborateurs ont le sentiment de travailler énormément, de sacrifier beaucoup, pour finalement ne pas parvenir à une association qu'ils espéraient de toutes leurs forces. Cela est dû à un contexte économique compliqué, mais aussi à l'attitude d'associés qui ont souhaité continuer de se diviser entre eux un gâteau qu'ils ne parvenaient plus à agrandir sans penser à la satisfaction de leurs équipes.

32 - Ici encore, notre profession, par son ADN d'indépendance et de confraternité, contient en son sein les remèdes à ses propres maux. Si nous nous interrogeons sur les valeurs de confraternité et de transmission, alors nous pourrions mettre en place un nouveau management des cabinets d'avocats bénéfique pour la profession mais aussi pour l'ensemble de ses membres.

Les rapports qui traitent de ces questions traduisent un discours homogène chez les associés gérants de cabinets qui ont été consultés¹⁷. Tous adhèrent à l'égalité des chances, à l'équité, à la nécessité de modifier les modèles de fonctionnement en place. Mais dans le quotidien des affaires il n'y a pas véritablement de démarche entreprise en ce sens. Les *baby-boomers*, s'ils commencent à s'intéresser à l'innovation technologique, demeurent encore très rétifs à l'innovation managériale.

33 - Dans les démarches managériales innovantes, on retrouve souvent le développement de l'autonomie et de la participation collaborative des membres de l'entreprise au projet développé¹⁸. Le management innovant doit tenir compte de cette rétivité au management vertical « top down ». Les nouvelles générations n'ont plus de considération aveugle pour l'expérience et l'ancienneté. Elles revendiquent une approche horizontale transverse dans laquelle chacun peut apprendre de l'autre dans le cadre d'un réseau plus vaste et interconnecté.

34 - Chez les avocats si sensibles à la déférence envers les plus anciens, une telle demande semble une révolution insolente. Néanmoins à l'heure de l'*uberisation*, de la nécessité de comprendre les nouveaux modes de communication, les nouveaux modes de vente des prestations, la simplification des relations, il paraît évident que le bénéfice de l'apprentissage intergénérationnel pourrait ici avoir pleinement à jouer au bénéfice de tous.

16. BNP Paribas et The Bosphorus Project, *La grande invasion*, janv. 2015, p. 6. – F. Schott, *Comment les « digital natives » vont forcer l'entreprise à bouger* : *Le Monde*, 4 juin 2015, www.lemonde.fr/emploi/article/2015/06/04/comment-les-digital-natives-vont-forcer-l-entreprise-a-bouger_4647685_1698637.html.

17. Law society of Upper Canada, *The Retention of Women in Private Practice Working Group*, févr. 2008. V. la section 4 qui porte sur le résultat des groupes de discussion (Gandalf Group). Disponible sur : www.lsuc.on.ca/media/retentionofwomen.pdf.

18. G. Hamel, *The why, what, and how of management innovation* : *Harvard Business Review*, févr. 2006.

C. - Et si l'innovation managériale consistait à en revenir à l'épure de la profession ?

35 - La profession contient en son sein une opportunité formidable pour permettre aux nouveaux entrants de s'épanouir. En effet, d'après une étude menée par Deloitte, 70 % de ceux qu'on nomme les Milléniaux (les vingtenaires nés avec Internet) ne s'identifient plus au modèle traditionnel de l'entreprise et voudraient travailler à leur compte.

Être membre d'une profession libérale et indépendante, c'est le meilleur tremplin pour précisément pouvoir s'installer et travailler à son compte.

36 - Les nouvelles organisations au cabinet proposées outre-Atlantique et qui se présentent comme des réponses à la double insatisfaction des avocats et de leurs clients par rapport aux modèles actuels sont intéressantes. Néanmoins elles ne répondent pas parfaitement à des besoins essentiels de la profession et notamment à celle de la meilleure formation des plus jeunes, à celle de la mise en place de systèmes sécurisant les difficultés de la vie, et à la dimension humaine de notre profession.

37 - Ainsi aux États-Unis, le cabinet *Axiom*¹⁹ est parti d'un postulat simple : les clients étaient insatisfaits car ils considéraient qu'ils payaient les prestations trop chères et les avocats l'étaient également compte tenu du rythme frénétique de leurs journées de travail. Ce cabinet a donc fait le choix de supprimer tous les coûts associés aux structures classiques, notamment les bureaux et les collaborateurs. Il a développé un système de mise en contact direct des directions juridiques avec leurs avocats, dont certains étaient d'ailleurs précisément les collaborateurs de ces structures auparavant. Ainsi, la promesse faite était celle-ci : des avocats compétents et talentueux formés dans les meilleurs cabinets, des honoraires forfaitaires à la mission, nécessairement réduits en raison de l'absence de charges de structure, et en contrepartie une marge correspondant pratiquement à l'intégralité du chiffre d'affaires pour les avocats qui perçoivent en retour quasiment l'intégralité des honoraires perçus.

38 - Ce modèle-là promet aussi une liberté et une organisation du temps de vie. On travaille lorsque l'on veut et d'où l'on veut, en pratique de chez soi ou de chez le client. Le constat était le suivant : les avocats acceptaient une part de risque pour davantage de liberté et ce modèle était très prisé des jeunes parents qui souhaitaient bénéficier d'une articulation du temps de vie.

La limite de ce modèle est la suivante : *Axiom* ne peut finalement fonctionner qu'avec des avocats d'ores et déjà formés dans des structures plus traditionnelles. Elle n'a pas de capacité de développement de la formation en interne.

39 - Le cabinet *AdventBalance*²⁰ en Australie par exemple s'est spécialisé dans le détachement temporaire des avocats qui vont travailler en direction juridique sur des projets précis moyennant un coût déterminé d'avance.

Le cabinet *Virtual Law Partners*²¹, une autre firme américaine, a été fondé en 2008 selon le principe suivant : des avocats travaillent à distance utilisant des e-mails et des vidéos *chat* pour communiquer avec leurs clients sans objectif de facturation et ne sont payés que s'ils facturent.

40 - Ces cabinets ont en réalité quasiment supprimé l'idée d'un management mettant en place un système de franchise ou de sous-traitance extrêmement libéral selon un principe simple qui s'applique aujourd'hui dans un certain nombre de secteurs tels que la livraison à vélo : le paiement à la prestation, ce qui dans

notre profession se décline aujourd'hui sous la forme de la vacance ou de la sous-traitance.

Une application particulièrement prometteuse du management innovant pourrait résider dans le développement en interne d'une culture de l'innovation au bénéfice du cabinet, des clients et des avocats qui le composent, à l'heure où nos structures connaissent une transformation si profonde de leurs *business models*.

Lorsqu'on interroge les plus jeunes sur leur conception et leurs attentes, invariablement ils répondent qu'ils souhaitent une culture de l'entreprise et du cabinet plus horizontale tournée vers l'humain, égalitaire, flexible et porteuse de sens, des caractéristiques qui résonnent fortement dans la profession d'avocat et que nous pourrions développer assez facilement si nous en avions la volonté.

41 - Les effectifs des cabinets constituent aujourd'hui encore leur meilleur atout. Savoir exploiter leurs idées et leur talent et leur permettre de s'exprimer dans l'organisation est un des défis majeurs du management. En renforçant l'engagement des équipes au sein du cabinet, on peut renouer plus facilement avec l'innovation, l'agilité et la fluidité, qualités indispensables dans l'environnement économique mouvant que nous connaissons. Nos cabinets ont besoin d'athlètes capables de surfer sur la vague de l'innovation.

42 - C'est vers le monde de l'entreprise qu'on trouve au fond des initiatives en la matière très intéressantes. Ainsi *Safran*, issue de la fusion entre la *Sagem* et la *SNECMA* a voulu faire de l'innovation participative un axe majeur de développement stratégique de son groupe²². Pour développer l'innovation et la participation spontanée de ses employés, ont été mis en place des points de collecte des bonnes idées, partant du principe que chacun des collaborateurs pourrait avoir de bonnes idées. Sur le site de production de Fougères en 2011, les 700 salariés ont émis pas moins de 7 300 idées dont 6 715 ont été réalisées, soit plus de 10 idées par personne. Chez *Safran*, il n'y a pas eu de distinction entre les idées incrémentales et les innovations structurelles. Certaines ont permis la mise en place de mécanismes de diminution des opérations de montage sur l'atelier et d'autres, par exemple, l'invention d'une nacelle pour réduire la consommation de carburant sur les avions.

Ici l'idée managériale sous-jacente était la co-construction au sein d'une entreprise de solutions innovantes grâce à l'expertise des collaborateurs. On imagine parfaitement que ce type de fonctionnement pourrait se répliquer au sein des cabinets d'avocats.

Chez *Air Liquide* cette fois, des salariés (sur leur temps de travail et en dehors de leur cœur de métier) mettent en place et coordonnent un *think tank* sur la cartographie des nouvelles opportunités pendant que d'autres coordonnent au sein de l'entreprise une cellule de mise en œuvre sur le marché des idées ainsi émises²³.

43 - Dans le cabinet d'avocats plus qu'ailleurs, ce type de management pourrait facilement et même naturellement trouver sa place. Le collaborateur libéral par exemple consacre, selon la définition qu'en donnent la loi de 1971 et l'article 14 du RIN, une partie de son temps à l'activité du cabinet, le reste étant réservé au développement de cette clientèle personnelle. C'est donc bien un entrepreneur dans l'entreprise cabinet. Un intrapreneur d'après le terme désormais consacré.

Un management innovant qui saurait revenir à l'épure de notre profession pour en extraire le meilleur, une appétence à l'indé-

19. www.axiomlaw.com.

20. www.adventbalance.com.

21. www.vlplawgroup.com.

22. *Crédit Agricole S.A. Quand le changement vient de l'intérieur, voyage au cœur de l'intrapreneuriat*, Livre Blanc, vol. 4, avr. 2014, p. 6.

23. *Ibid.*, p. 17.

pendance et à l'autonomie couplée d'un moteur entrepreneurial très fort, est notre défi pour les années qui viennent. Et parce que notre barreau est fort de sa jeunesse et de ses idées, on ne peut qu'être optimiste sur sa capacité à faire preuve d'innovation en la matière.

Mots-Clés : Avocats - Cabinets d'avocats - Management - Innovation managériale
Avocats - Exercice de la profession - Facturation