EXERCICE PROFESSIONNEL
Perte de chance en présence d'une voie de droit restant ouverte — p. 69

GESTION DU CABINET
Externalisation des prestations juridiques : une solution d'avenir ? — p. 72

DÉVELOPPEMENT DU CABINET
Le business des classements des cabinets d'avocats — p. 75

Dalloz Avocats

Exercer et entreprendre

n° 2 – Février 2014

Dossier

Quand et comment associer un collaborateur ?

9 782993 714027

DALLOZ

Entretien

Emmanuel Daoud
Cabinet Vigo, Paris

« Le choix de notre futur associé relèvera de l'évidence »

Dalloz avocats | *Pouvez-vous nous dire en préambule, quelle évolution à connu Vigo dans sa composition, entre sa création il y a cinq ans et aujourd'hui ?*

Nous avons fondé le cabinet Vigo avec Christine Carpentier et Julie Ferrari en juillet 2009. Nous étions trois associés et six collaborateurs. Nous avons eu le bonheur de pouvoir associer deux de nos collaborateurs, Julien Cheval et Emmanuel Mercinier en 2011. Aujourd'hui, le cabinet Vigo est composé de cinq associés et huit collaborateurs, soit un effectif de 13 avocats.

Dalloz avocats | *À quel moment associer un collaborateur ?*

Dans tous les cabinets où j'ai été associé depuis 1995, et le cabinet Vigo ne déroge pas au constat que je vais énoncer, le principe de l'association de l'un de nos collaborateurs (ou de plusieurs simultanément) relevait de l'évidence. Après plusieurs années de vie commune à partager les succès mais aussi les échecs, à vivre ensemble des émotions fortes, à se réconforter mutuellement dans le stress extrême, le choix se porte naturellement sur celle ou celui dont nous avons pu mesurer au quotidien l'implication, la motivation, la solidité et en définitive le partage de nos valeurs quant à l'exercice de la profession d'avocat et plus singulièrement la passion de la défense au service de nos clients justiciables, personnes physiques comme personnes morales. À supposer que l'association soit décidée en son principe et ses modalités arrêtées, notre nouvel(le) associé(e) sera accompagné(e) par la structure pendant une période d'une durée d'un an – plus exceptionnellement de deux ans – appelée « sas » durant laquelle nous prendrons réciproquement la mesure de la prise de conscience par l'impétrant(e) des droits et devoirs de l'associé.

En effet, la connaissance de la profession montre que le changement de statut – de collaborateur à associé – ne réussit pas à tout le monde et parfois des comportements insoupçonnés et dommageables voient le jour : on peut appeler cela la crise de l'association ou plus trivialement la grosse tête ! Une telle métamorphose n'est pas sans conséquences en interne et il faut donc disposer d'un outil pour signifier au « Mister Hyde » que l'association peut être remise en cause. C'est l'objet du « sas ».

Dalloz avocats | *Avec vos associés, vous êtes-vous mis d'accord sur un certain nombre de critères devant permettre à un collaborateur de se voir proposer l'association ? Sont-ils connus ? Ont-ils évolué depuis la création du cabinet ?*

Depuis la création de Vigo, ses associés n'ont pas défini de critères formels et quantifiables. Comme je vous le disais précédemment, le choix de notre futur associé relèvera de l'évidence. Le cabinet Vigo recherche évidemment des avocats compétents dans leurs domaines de prédilection, mais avant tout des personnalités. Nous tentons d'éviter les profils trop lisses et dociles. Notre volonté est de recruter des « Avocats » ; en d'autres termes des hommes et des femmes, passionnés, combattants, honnêtes, désintéressés, travailleurs, compétents et créatifs. À l'issue de plusieurs années de collaboration, nous sommes en mesure de nous assurer que notre futur associé a fait preuve et fera preuve avec constance dans un futur proche et éloigné de ces qualités.

Je dois ajouter que la collaboration au sein de Vigo est scandée par des entretiens annuels d'évaluation ; à cette occasion, nous essayons d'être transparents le plus rapidement possible quand nous pressentons que tel ou tel collaborateur n'a pas d'avenir chez nous comme associé. Libre ensuite aux deux parties de décider de poursuivre une collaboration dès lors que notre collaborateur n'a pas l'ambition de s'installer ou d'être associé. Il va de soi que ce qui prime dans notre choix et notre appréciation est l'épanouissement individuel de chacun, l'harmonie au sein du cabinet et l'intérêt des clients (rien de pire, en effet, qu'un avocat démotivé et amer...).

Dalloz avocats | *Quel discours tenez-vous au sujet d'une éventuelle association aux collaborateurs que vous recrutez ?*

La plupart de nos recrutements depuis la création de Vigo ont été des recrutements d'avocats en première année. La perspective est donc trop lointaine et nous n'évoquons pas l'association. Cependant, nous ne manquons pas de souligner aux « nouveaux » que notre cabinet a associé deux de ses anciens collaborateurs, ce qui ne peut être considéré comme anodin.

Dalloz avocats |
En dehors des nécessaires compétences juridiques, y a-t-il des qualités, indispensables, à votre sens, pour qu'un avocat puisse devenir associé d'un cabinet ?

Je ne vais pas répondre de manière générale et dépersonnalisée. Vigo est un cabinet de taille modeste, dont les associés sont des amis, voire intimes, certains travaillant ensemble depuis plus de dix-sept ans. J'ai été non seulement le patron mais le maître de stage de mes plus jeunes associés, il y a dix ans. Tout cela crée des liens affectifs forts et passionnés...
C'est donc une famille que rejoint un nouvel associé, une famille avec ses codes, sa solidarité et son exigence ; c'est une adoption plus qu'un recrutement.
Le prochain collaborateur que nous associerons, nous aura donné la conviction, préalablement, d'être (non pas notre clone car le cabinet s'appauvrirait et se dessècherait si ses associés étaient interchangeables) comme nous d'un point de vue humain, en termes de générosité, de sincérité, d'intéressement, d'optimisme mais aussi d'ambition, de rigueur et de courage.
Bien sûr tout n'est pas parfait chez Vigo... encore que... mais nous essayons de cultiver ces qualités qui sont notre ADN commun, en tout cas, nous en sommes convaincus !

Dalloz avocats |
Entre associés, comment vous mettez-vous d'accord pour intégrer un nouvel associé ? Selon quelle procédure ?

C'est un processus de lente maturation comme le bon rhum. Le collaborateur mûrit, il devient senior, puis associable, puis associé dans le « sas », et enfin associé.
Cette maturation n'est pas suivie au microscope. Pas de tests préalables avec des retours d'expérience et fiches de suivi. La progression est continue vers le chemin de l'association, toujours marquée du sceau de l'évidence.
Il n'est pas question entre nous de votes, d'argumentaires, d'antithèses. Le choix s'impose ou sinon nous serions confrontés à la création de chapelles ou d'écuries. Poser la question, ce serait y répondre. Lorsque celle-ci est posée, le choix est unanime et sans contestation.

Dalloz avocats |
Auparavant, en évaluez-vous les conséquences économiques ? Comment ?

En comparant le coût que représente aujourd'hui la rétrocession qui lui est versée, et la part de bénéfice qui lui sera demain versée, outre le chiffre d'affaires que sa clientèle personnelle, en pleine croissance, va apporter au Cabinet.
Cette évaluation est nécessaire car tout Cabinet doit pouvoir « digérer » l'arrivée de nouveaux associés. Nous ne pouvons pas mettre en péril la structure et présenter la mariée sous des atours qui ne sont pas réels. Combien de cabinets ont-ils implosé par le passé en ne prenant pas le temps de se projeter économiquement ! Nous avons des responsabilités vis-à-vis de nos collaborateurs, de notre personnel salarié et de nos familles.

Une nouvelle association doit correspondre non seulement à une dynamique personnelle mais aussi à une dynamique collective, professionnelle et financière. L'ignorer serait se mentir et mentir au candidat à l'association.

Dalloz avocats |
Y a-t-il une forme de concurrence entre vos jeunes collaborateurs ? Comment gérez-vous la possible déception des collaborateurs auxquels l'association n'est pas proposée ?

Sans doute cette concurrence existe comme entre chacun de nous ; nous avons tous la volonté d'être les meilleurs ou à tout le moins de devenir meilleurs.

Dès le recrutement de nos stagiaires et *a fortiori* de nos collaborateurs, nous insistons auprès des plus jeunes sur la différence existant entre la saine ambition et l'arrivisme détestable. La concurrence doit exister ; elle est admise si elle repose sur la loyauté et n'exclut pas au contraire la générosité et la solidarité entre nous.

Un cabinet est une famille, le moteur de cette famille est l'affection entre ses membres mais également l'émulation. Quelle fierté pour les associés de voir leurs collaborateurs grandir, devenir de meilleurs avocats, des avocats appréciés par leurs confrères et les magistrats, des avocats dont on parle dans les cercles professionnels et parfois dans les médias. Les meilleurs d'entre eux seront peut-être nos associés, c'est légitime et normal.

La déception éventuelle se « gère » par la transparence. Lorsqu'il apparaît qu'un collaborateur expérimenté ne sera pas notre associé, la loyauté impose que nous lui disions au plus vite s'il lui faut quitter notre cabinet pour s'installer ou rejoindre un autre cabinet, passé un certain âge, il ne lui faut plus trop attendre.

Nous ne pouvons pas entretenir de faux espoirs. Nous l'accompagnons donc dans la recherche soit d'une nouvelle collaboration soit dans son projet d'installation en lui laissant tout le temps qu'il faut. Très souvent, le cabinet continue de collaborer sur certains dossiers voire certains clients avec d'anciens collaborateurs ayant déployé leurs ailes. Vigo n'a rien inventé à cet égard, il s'agit d'un processus classique dans le renouvellement de notre barreau. Il est vrai cependant que la crise et le nombre toujours plus important d'avocats semblent mettre à mal ces règles non écrites qui font ou qui ont fait la noblesse de notre profession. ■