

LES DIX POINTS À RETENIR EN MATIÈRE DE MANAGEMENT D'UNE ÉTUDE D'AVOCATS

VINCENT JEANNERET¹

Avocat, Genève

Mots-clés: management d'une étude d'avocats, stratégie, leadership, mesure et suivi de la performance, respect des valeurs, recrutement

L'auteur, sur la base de sa propre expérience et de la lecture de diverses publications, met en exergue dix points qui lui paraissent devoir être pris en compte par quiconque veut ouvrir une étude d'avocats et tenter par la suite d'optimiser le développement et le management de celle-ci. L'article tente d'éviter une description par trop académique, mais cherche à donner des pistes concrètes, qui peuvent être suivies indépendamment de la taille de l'étude concernée.

I. Introduction²

J'ai été pendant sept ans confronté à des questions ayant trait à la gestion d'étude, sans avoir été proprement formé pour appréhender et tenter de relever les défis que suppose une conduite stratégique et opérationnelle d'une étude en forte croissance, qui compte aujourd'hui plus de 270 employés et plus de 140 avocats.

Le mélange de plusieurs cultures, l'arbitrage quotidien entre les valeurs et les performances m'ont permis d'arriver à un certain nombre de conclusions que je ne saurais qualifier de définitives. Je garde intact mon esprit critique y compris et surtout celui au sujet de mon action passée.

Je suis pleinement conscient que l'évolution forte qui touche actuellement le monde du service juridique doit nécessairement amener tous les acteurs à considérer qu'aucune vérité n'est définitive. Tant s'en faut.

Les gagnants seront ceux qui auront eu en tête le souci de flexibilité et d'adaptation et la force de se remettre en question. Les perdants seront indubitablement ceux qui continueront d'appliquer aux défis du présent et du futur les recettes du passé.

Un mot introductif encore: que les nombreux avocats qui fonctionnent dans des structures petites et moyennes se détrompent en pensant que cette brève contribution traite de questions qui ne sont pas les leurs. Le management d'une étude d'avocats répond à des impératifs similaires quelle que soit la taille de l'étude et le niveau d'intégration de ses associés.

Sans doute, la perception de la nécessité d'un management se fait-elle moins sentir dans une petite structure, mais cette gestion existe et se concentre bien souvent sur un seul individu, fréquemment sans codification, ni

contrôle. Ce bref article ne vise donc pas spécifiquement le management des grandes structures avec plusieurs dizaines, voire plus d'une centaine d'avocats, mais tente de dégager quelques impératifs indépendants de la taille des études.

II. Ce qu'il faut savoir

1. Un projet

Vouloir créer ou reprendre une étude est un projet. Souvent commun. Parfois solitaire. Un tel projet s'élabore. Il doit être bien conçu avant que l'on se lance. Je suis convaincu que tout projet doit être une combinaison idéale entre enthousiasme, audace, ambition, mais aussi réalisme, qui implique de mettre sur papier un budget d'investissement et de fonctionnement.

Une analyse sérieuse doit amener à s'intéresser à son marché. Se questionner sur ses forces et sa capacité d'innover. Se confronter au risque d'échec. Se poser la question de la compatibilité des associés. Sur le court terme, mais aussi sur le moyen et long terme. Mesurer son appétence au risque. Discerner les opportunités. Mais surtout,

-
- 1 L'auteur a choisi de s'exprimer de manière assez directe et non scientifique. Il exprime ses propres analyses qui ne lient en aucun cas l'étude à laquelle il appartient. Enfin, les constats opérés le sont bien sûr sur la base de son expérience, mais aussi d'échanges avec de très nombreux avocats suisses et étrangers, et de la lecture de plusieurs ouvrages et articles sur ces questions.
 - 2 L'auteur a pris le parti de ne pas inclure de références bibliographiques. Les personnes intéressées pourront prendre connaissance de quelques contributions et ouvrages clés mentionnés au terme de cette brève contribution et des autres publications auxquels ils renvoient.

fédérer des volontés sincères et mues par des intérêts, mais aussi des valeurs, communs.

Un projet suppose que l'on définisse très vite un certain nombre de paramètres clés. Sera-t-on en partage de coûts ou de bénéfice? Quel sera le degré d'intégration? Quelle est la croissance envisagée de l'étude? Où devrait-on se trouver dans cinq et dix ans? A quel moment décidera-t-on de se redéfinir? Quel renouvellement attend-on? Dans quel délai?

Bref, autant voir vite assez loin pour éviter qu'un éventuel non-dit initial ne perturbe le développement. Et surtout, mettre par écrit les règles de base. Attention aussi de ne pas tomber dans le travers de rentrer dans trop de détails, auquel les avocats adorent souvent succomber. Rien ne peut être prévu à un horizon très lointain. Et la vie fait nécessairement évoluer chacun à un rythme différent. Il faut un certain nombre de règles clés et des principes de gouvernance. Et il faut surtout tomber d'accord sur une stratégie, objet du paragraphe suivant.

2. *Stratégie commune*

Bien souvent, les avocats adorent se doter de règles qui vont régir leurs rapports d'associés. Ils en viennent à oublier l'essentiel qui fera, plus encore que leurs règles internes, le succès ou l'insuccès de leur étude: la stratégie.

La stratégie peut se définir comme la fixation des buts en fonction des moyens actuels et futurs, en ayant recours à tout ce que le marché recèle en termes de ressources, de clients et d'opportunités.

Le choix d'une stratégie est essentiel. La stratégie permet de fixer le cap et de se mesurer en interne et en externe. Elle doit permettre de répondre à des questions de ce type:

- Quels types de clients? Locaux, nationaux ou internationaux? Institutionnels ou PME? Personnes physiques ou morales?
- Pour quels types de services juridiques? Conseil ou procédure? Devant quelles juridictions?
- Etude composée de spécialistes ou de généralistes?
- Activité traditionnelle ou nouveaux types d'activités?
- Activité en équipe ou individuelle?
- Marketing? Activité promotionnelle?
- Investissements? Proportion des bénéfices réinvestis?

Contrairement à ce que certains estiment, à mon avis à tort, le but de la stratégie ne doit jamais être d'atteindre un niveau de rémunération. C'est le suivi effectif d'une stratégie qui permet de parvenir à certaine une rémunération. Toutefois, l'anticipation, avec des budgets raisonnables, de ce que devrait être la rémunération collective puis individuelle, doit être une préoccupation constante. La rémunération est un souci souvent premier des associés, même pour ceux qui affichent un certain détachement. Ce souci de rémunération ne doit être ni priorisé, ni méprisé. La rémunération doit être adéquate et doit à la fois permettre de constater que l'on est dans la fourchette du marché et en mesure d'attirer comme futurs associés des talents. D'où l'obligation de définir pour les associés

des objectifs communs, mais aussi individuels, et de mesurer si et dans quelle mesure ceux-ci sont atteints.

3. *Fixation, mesure et respect des objectifs individuels et communs*

La réussite d'une étude me paraît difficile sans la fixation d'un budget relativement détaillé et d'objectifs chiffrés, tant communs qu'individuels, que l'on mesurera à intervalles réguliers, en veillant à l'évolution des chiffres clés. Cela suppose que l'on dispose d'un logiciel suffisamment performant pour obtenir en quelques clics des données essentielles. L'on me demande souvent jusqu'où il faut aller. Je pense que des évaluations mensuelles d'activité (intense, au-dessus, moyenne, en dessous, insuffisant, gravement insuffisant), sont généralement suffisantes. En termes de coûts, un survol trimestriel permet de s'assurer que l'on est «dans les clous». En termes de calcul de la rentabilité, un calcul semestriel devrait suffire. Et pour jauger et apprécier la performance individuelle des associés, il faut à mon avis laisser passer un exercice d'une année, voire deux, pour donner le temps au temps.

En revanche, pour ce qui est de l'activité de facturation et de suivi des liquidités, un point de liquidité et de surveillance du niveau de facturation devrait intervenir chaque mois, voire toutes les deux semaines. Tout doit donc être mis en œuvre pour améliorer le processus de facturation et celui d'encaissement, auquel un suivi particulier doit être dédié.

Chaque année, les associés devraient à mon avis tenir au moins deux séances particulières. L'une pour mesurer le résultat de l'exercice précédent et le stade de l'exercice en cours (fin du premier nouveau trimestre par exemple). L'autre pour budgéter très méticuleusement les dépenses et revenus attendus pour l'exercice suivant. Avec l'expérience, l'on pourra être de plus en plus fiable, pour parvenir à définir un «benchmark» auquel se juger tout au cours de l'exercice à venir. Et vérifier, déjà en cours d'exercice, ce qui doit être modifié ou amélioré.

En parallèle de cet exercice commun, une appréciation individuelle devra être opérée, selon des modalités à définir, mais qui devraient permettre de détecter ce qui peut ou doit être amélioré pour chacun des associés. Ce sera aussi l'occasion de mettre en exergue des réussites particulières, voire de remercier un collaborateur de sa performance exceptionnelle ou simplement au-dessus des attentes.

4. *La délégation des tâches de gestion*

Toute structure, quelle que soit sa taille, doit inclure une forme de délégation des tâches administratives. Tout dépend en définitive de deux critères:

- Premièrement, l'aptitude des associés pour la gestion, respectivement la part de leur temps qu'ils sont désireux d'y consacrer.
- Deuxièmement, un simple ratio coût/revenu. Quel est le coût d'une délégation, qu'il conviendra de comparer au gain manqué en termes de revenu, soit les heures non consacrées aux clients?

Très souvent dans les petites structures, l'on résout l'équation en minimisant autant que faire se peut la charge administrative pour la reporter en dehors des heures de travail, souvent sur le soir ou le week-end. C'est à mon avis un mauvais calcul. Une gestion administrative efficace rapporte bien plus que les heures ainsi libérées que l'on peut consacrer pleinement à ses dossiers. Elle permet en outre de se consacrer au développement de l'étude et aux questions stratégiques, d'améliorer le processus de recrutement et, plus généralement, d'être plus disponible, ce qui est de plus en plus demandé et nécessaire.

Il faut toutefois garder à l'esprit trois impératifs s'agissant d'une «technostructure» en charge de la gestion administrative de l'étude, laquelle aura tout naturellement tendance à enfler, comme dans toute entreprise ou service public:

- Le premier veut que cette structure œuvre impérativement au service exclusif des avocats, et non l'inverse. Cela peut paraître évident, mais le risque de dérive(s) est omniprésent.
- Le deuxième, c'est que le seul but de cette structure est de simplifier en permanence la vie par définition trépidante des avocats et non de la rendre plus compliquée, par exemple en multipliant les formulaires à remplir ou en leur imposant un surcroît de travail administratif.
- Le troisième, c'est qu'il faut impérativement maintenir cette «technostructure» et son fonctionnement/coût dans un rapport adéquat avec le chiffre d'affaires généré. Il faut régulièrement s'interroger et vérifier si tous les éléments qui composent cette partie purement «charges» du fonctionnement de l'étude sont toujours justifiés.

5. *Maîtrise stricte des coûts*

Tout avocat qui ouvre son étude a les yeux rivés en permanence sur le flux des liquidités et sur ce que lui coûtera le moindre fournisseur ou employé. Avec le temps, et plus la structure est grande, l'on vient à s'abstraire de cette inquiétude, pour plusieurs raisons. D'une part, les frais se divisent par le nombre d'associés. D'autre part, l'expérience tend à montrer que très rares sont les études qui n'ont pas couvert leurs charges courantes, et l'on se montre progressivement moins soucieux. Enfin, le succès aidant, l'on peut s'accommoder de certaines dépenses qui peuvent paraître aller de pair avec la renommée croissante individuelle et/ou collective. Certaines années particulièrement réussies amènent tout naturellement à consentir des augmentations de certains postes de charges.

Or, s'il existe un principe à ne jamais oublier, c'est bien celui qui veut que toute dépense superflue, c'est-à-dire non impérativement justifiée par la stratégie de l'étude, doit être impitoyablement combattue. Il ne faut toutefois pas tomber dans l'excès inverse qui amènerait les clients à avoir une mauvaise impression, par exemple au sujet de l'aménagement de l'étude.

Un contrôle des coûts suppose donc une vigilance constante mais aussi des instruments de mesure fiables, qui permettent de vérifier la stabilité des dépenses, en ab-

solu et en relatif, par rapport aux revenus, mais aussi de comparer les frais fixes et variables, et selon les catégories de dépenses, ce qui impose une comptabilité analytique.

Une observation rétrospective sur trois à cinq ans (si possible sous forme graphique) permet de déceler des tendances lourdes, voire de tenter de les corriger à temps, notamment si le chiffre d'affaires menace de se contracter.

Tout investissement majeur doit nécessiter une projection sur trois, cinq ou sept ans de son amortissement sur les exercices à venir. Le recours à un «benchmarking» des fournisseurs de toute sorte permet souvent de déceler des filons d'économie de charges que l'on ne soupçonnait pas. Par ailleurs, le recours à certains logiciels permet de gagner en efficacité et en coût de main d'œuvre, sans investissement conséquent, si ce n'est le temps d'adaptation.

L'expérience montre qu'une croissance même raisonnable amène très régulièrement à franchir des paliers de frais généraux, notamment – mais pas seulement – lorsque l'on déménage ou agrandit les locaux. En réalité, une bonne gestion conduit à «surfer» le plus longtemps possible sur le même palier de frais généraux avant de se hisser au niveau supérieur, en ayant constamment à l'esprit la maîtrise des ratios clés. Refuser de franchir un palier peut signifier le refus de la croissance avec tout un cortège de conséquences négatives qui peuvent être très significatives. Inversement, passer à intervalles rapprochés plusieurs paliers pourra se révéler très lourd de conséquences si la hausse attendue des revenus, sur la base de laquelle les investissements ont été consentis, n'est pas au rendez-vous.

Je suis convaincu que la maîtrise stricte des coûts est et restera la clef du succès futur de toute étude. En effet, le monde du service juridique fait l'objet d'une considérable et croissante renégociation du prix des prestations des avocats. Seuls ceux qui auront su garder une confortable marge de manœuvre leur permettant de répondre aux exigences du marché seront en mesure de faire face à des demandes (de plus en plus fréquentes) de travailler à prix réduit sur tel ou tel dossier ou pour tel important client. Ceci sans mettre en péril la qualité des services, ce qui revient en permanence à devoir trouver des gains d'efficacité à tous les niveaux.

6. *Les nouveaux associés*

Dans la vision traditionnelle, l'avocat, *sole practitioner*, se cherchait un successeur peu avant sa retraite, et lui cédait sa clientèle après un bref moment de coexistence sous le même toit...

Le monde a changé. Il est d'usage de voir maintenant coexister dans une même étude deux, voire trois générations d'associés. Et d'avoir à vérifier plus ou moins fréquemment que la pyramide des âges permet d'anticiper sereinement l'avenir.

Plus une étude est intégrée, plus ce choix est important, voire fondamental. Et plus ce choix est important, plus le processus permettant de procéder justement au développement et à la sélection des futurs associés devra

répondre à des critères objectifs tenant compte de la stratégie de l'étude. *We are whom we promote to partnership*, ont tendance à souligner nos amis anglo-saxons. Ils n'ont pas tort.

Certains critères de sélection sont à mon sens incontournables. L'intégrité, la compétence juridique, la capacité de générer des mandats. Plus subtils, mais devant aussi être examinés: le respect des valeurs de l'étude, l'adhésion à la stratégie définie, la capacité de «manager» des équipes, la capacité d'enthousiasmer des jeunes praticiens, mais aussi et surtout un «*good judgment*».

Avec trois périls à la clef:

- Celui d'une certaine forme de «clonage» si les futurs associés proviennent tous de l'interne, ce qui peut conduire ponctuellement à associer des *lateral partners*, notamment si le domaine de prédilection de l'arrivant ne pouvait être développé en interne.
- Celui de ne pouvoir promouvoir comme associé que celui que l'étude permet d'absorber, avec parfois quelques rares exceptions. L'on court alors le risque de ne pouvoir garder un futur excellent associé pour une simple question de spécialisation inadéquate ou parce que ce n'est pas le bon moment.
- Celui de se tromper et de ne reconnaître que bien plus tard l'inadéquation de ce choix. Que faire alors? Je pense qu'il faut avoir le courage de se séparer de cet associé, mais de le faire le plus humainement possible.

Le collège des associés doit être construit patiemment, en soignant les compatibilités, les synergies, les cultures et en conservant en son sein des personnalités fortes. Il faut donc s'assurer de préserver une certaine hétérogénéité. Et cultiver et promouvoir les futurs «leaders».

Je pense en particulier à la fameuse pondération entre «chasseurs» et «agriculteurs», qui fait souvent l'objet de vifs débats. Toute étude qui connaît une forte croissance interne a forcément et naturellement tendance à voir la proportion d'agriculteurs augmenter en son sein. C'est une tendance contre laquelle il faut sans doute lutter. Une étude ne peut survivre que si elle acquiert des mandats de qualité et qu'elle se donne ensuite les moyens de les traiter de manière irréprochable. Il faut donc trouver un équilibre adéquat entre les chasseurs et les agriculteurs, et faire en sorte que ces derniers restent minoritaires.

Les futurs associés potentiels devront être détectés très tôt en interne. Pour être en mesure de renouveler le collège des associés, il convient de soigner le processus de recrutement.

7. Le recrutement

Très tôt, l'avocat comprend que le succès qu'il peut espérer dépend de la qualité du retour qu'il obtient dans un processus de délégation efficace et si possible maîtrisé. Qui dit délégation, dit choix optimal des avocats-stagiaires et des collaborateurs qui l'assisteront dans le traitement des dossiers. Un processus irréprochable de recrutement est fondamental, mais il n'est pas tout. Le choix qui s'offre aux meilleurs candidats est effectivement

large. Comprendre les mécanismes par lesquels ils en viennent à préférer telle ou telle étude, ou type d'études, est impératif.

S'assurer de recevoir les excellents curriculum vitæ de chaque volée d'étudiants est crucial. Mais parvenir à convaincre les meilleurs de rejoindre l'étude est vital. Et pour convaincre, il faut pouvoir justifier d'une réputation d'excellence en termes d'ambiance de travail et de qualité de formation interne. Il faut avoir su maîtriser, voire corriger les éventuelles dérives autoritaires ou contreproductives de certains associés, mais aussi s'assurer en permanence que la satisfaction générale règne à bord, ce qui n'est pas une mince affaire.

La réputation qui guide les clients à retenir nos services est aussi celle qui permet d'opérer les meilleurs recrutements, tant d'avocats que d'autres employés. Croire que l'on peut tenir un discours à géométrie variable, en fonction du destinataire – client ou futur employé –, est tout simplement faux. L'on doit tenter de faire de chaque employé un ambassadeur permanent, donc convaincu, des qualités de l'étude. Le cynisme doit être banni, tout comme les comportements humainement inacceptables. Si vous mettez en place des processus vertueux durables, vous observerez très vite l'avantage compétitif que ceux-ci vous procurent.

8. L'anticipation des évolutions

Une étude d'avocats doit avoir en permanence en tête le terme d'anticipation, dont la sœur cadette est l'innovation. L'innovation doit être un moteur de l'action et de la pensée de toute étude d'avocats. Le Financial Times a depuis plusieurs années promu toute une gamme de prix en matière d'innovation dans la gestion d'études. Certains esprits grincheux pourront prétendre que le métier n'est pas appelé à évoluer. Il serait intéressant de plonger un avocat des années soixante dans notre environnement de travail et nos méthodes de traitement des dossiers. Il en ressortirait clairement que toutes nos études se sont considérablement adaptées aux nouvelles technologies et à un rythme de travail très différent.

L'anticipation doit intervenir tant au niveau de la manière (souvent technologique) de rendre nos études constamment plus efficaces dans le traitement des dossiers, mais aussi leur permettre d'anticiper l'évolution législative et réglementaire, voire d'y être associées. A titre d'exemple, le juriste bancaire des années 2000 est aujourd'hui complètement obsolète s'il ne s'est pas adapté aux changements imposés en particulier par le législateur mais aussi le régulateur et le Tribunal fédéral. Mais s'il a pu les anticiper, pour utilement conseiller ses clients, quelle valeur ajoutée par rapport à ses concurrents!

En bref, si prévoir c'est gouverner, alors anticiper c'est régner.

9. Le respect des valeurs

Une étude, comme tout corps social d'action, n'est rien si son comportement n'est mesuré que par la performance et par les chiffres.

Il doit exister en son sein des valeurs qui doivent transcender une étude et ses acteurs. Ces valeurs sont souvent difficilement énumérables et plus encore quantifiables. Elles sont généralement fondées sur l'intégrité et le respect mutuel, ainsi que sur une certaine forme de solidarité.

L'intégrité doit être sans faille, ni compromis. Que ce soit à l'endroit des tiers, des clients ou des associés de l'étude.

L'absence de témoignage d'un respect mutuel minimal m'est apparue progressivement comme l'explication souvent cardinale du dysfonctionnement ou de la non-progression de certaines études. Le respect doit se manifester tant horizontalement que verticalement, à tous les niveaux de l'étude. Tolérer – même exceptionnellement – des processus humiliants ou dégradants conduit généralement à accepter que ces comportements puissent se répéter, voire se généraliser. À cet égard, le principe de tolérance zéro doit être appliqué.

Il vaut mieux, à mon avis, exclure un associé qui ne respecte pas ces valeurs minimales, quelle que puisse être sa performance, que de le garder, car le poison qu'il inocule sur le tissu humain est plus important et destructeur que n'est bénéfique le chiffre d'affaires qu'il peut générer et apporter à l'étude.

Mais le respect des valeurs ne doit pas non plus être le refuge des associés insuffisamment productifs. Il peut y avoir conflit entre des producteurs parfois cyniques et aux valeurs minimalistes (appelés «Sinners») et les gardiens irréductibles des valeurs au sein de l'étude (appelés les «Saints»), dont la performance est parfois insuffisante.

L'équation doit être résolue en priant les uns et les autres de s'adapter en s'inspirant de ceux qui savent démontrer à la fois performance et valeurs, ceux que l'on appelle à juste titre les «Stars».

C'est toute l'action d'un leadership qui doit pousser les uns et les autres à garder leurs points forts tout en soignant leurs points faibles, en fixant et faisant respecter des contributions minimales en termes de performance et en soulignant les valeurs qui doivent impérativement être respectées par tous. Il nous faut donc parler finalement du leadership, notion que les avocats ont fréquemment en horreur, mais qui, bien incarné, peut bien souvent considérablement, voire décisivement, contribuer au succès d'une étude.

10. Le leadership

Il existe un nombre infini d'articles ou de traités consacrés au leadership. C'est devenu un thème tellement à la mode qu'il est même venu franchir la porte pourtant bien verrouillée des études d'avocats. Le leadership ne s'enseigne pas facilement, car il fait bien souvent appel à des qualités essentiellement innées.

Leadership et études d'avocats peuvent *a priori* paraître inconciliables. Les points suivants me semblent devoir être mis en exergue:

- Un avocat est quelqu'un qui par nature est indépendant et assez réfractaire à toute forme de pouvoir ou de hié-

rarchie. L'avocat combat souvent suffisamment l'autorité pour le compte de ses clients, pour vouloir s'affranchir de quelque forme d'autorité que ce soit en interne.

- Un avocat aime la norme et le raisonnement fondé sur le syllogisme. Il est très souvent étranger à toutes ces notions émotionnelles qui prospèrent à l'ombre de la notion de leadership et de management.
- Un avocat considère rarement qu'une étude nécessite un certain leadership pour la faire progresser. L'étude se développera naturellement au hasard des dossiers confiés et en fonction de la réputation que gagneront ses associés en obtenant des succès ou en gérant au mieux des défaites. Mais à quoi bon un leadership et le temps qu'il faudrait libérer chez l'un d'entre eux, si les associés se trouvent de toutes façons en situation de ne pas trouver assez de temps chaque jour pour suivre leurs dossiers?
- Les avocats ne sont que rarement formés aux techniques de management et de leadership. De plus, dans un *partnership*, l'exercice d'une certaine autorité effective est très délicat. En tout temps, l'assemblée des associés peut renvoyer le *Managing Partner* au traitement à plein temps de ses dossiers. Cela dissuade plus d'un associé de se lancer dans une telle aventure.

A mon avis, tout associé qui accède à des responsabilités managériales doit faire le choix de traiter l'étude avec le même degré de priorité que ses clients. C'est un équilibre difficile à trouver. Le *Managing Partner* doit à mon avis rester actif en clientèle pour garder une forme d'autorité interne et comprendre ses associés, ce qui ne serait plus le cas s'il devenait «Manager» à plein temps. Simultanément, s'il continue en priorité absolue à traiter ses dossiers et ses clients, et s'il ne réduit pas son activité facturée, l'étude ne progressera pas, voire reculera par rapport à ses concurrents.

Des mécanismes de compensation doivent être mis en place pour ceux qui se dédient à ces tâches internes. Mais plus encore, le *Managing Partner* doit savoir pouvoir compter sur la compréhension de ses associés pour lui permettre de retrouver dans un délai raisonnable un niveau d'affaires «normal» au terme de son mandat.

Enfin, à mon sens et à lire la doctrine publiée en la matière, un *Managing Partner* ne peut réussir que s'il réunit trois qualités:

- Premièrement, il est un avocat respecté comme praticien de bon niveau par ses pairs. Il ne doit être ni trop junior ni trop ancien. Son *track record* lui permet d'être écouté, voire entendu par les «stars» de l'étude.
- Deuxièmement, il doit s'abstenir farouchement de rejoindre un camp ou de favoriser un département ou un site. Il doit impérativement rester au-dessus de la mêlée, et faire en sorte qu'aucun choix ne puisse lui être reproché comme ayant favorisé une équipe ou une catégorie d'associés dont il serait proche ou issu.
- Troisièmement, il doit montrer la direction à suivre de manière claire et compréhensible, sous forme notamment d'objectifs. Il doit faire confiance et stimuler posi-

tivement ses associés. Il doit aussi garder une dose de tolérance par rapport à certaines divergences de vues ou d'écarts, par exemple de performance ou de comportement, de certains associés. Tout est dans la définition du tolérable par rapport à la performance dans la durée.

Un *Managing Partner* d'une très grande étude anglo-saxonne m'a confié de manière surprenante que selon lui, la gestion d'un *partnership* d'avocats était une gestion fondée sur une ambiguïté permanente des rapports de force potentiels entre un *Managing Partner*, qui doit faire croire à son omnipotence alors qu'il connaît la limite très réelle de ses «pouvoirs», et le respect – ou plutôt la crainte – de chaque associé individuel devant l'existence supposée de ces «pouvoirs».

Une chose est certaine pour tous ceux qui l'ont expérimenté: un *partnership* d'avocats ne se conduit ni comme une entreprise commerciale, et moins encore comme un bataillon, mais par la persuasion, par la ténacité et par l'exemple.

III. Conclusion

Au terme de cette brève contribution, j'aimerais liminairement relever que le domaine de la gestion des études d'avocats est en Suisse en plein développement, et ce, pour plusieurs raisons.

Premièrement, les études, essentiellement moyennes à grandes, comprennent qu'un management efficace et si possible subtil est l'un des facteurs clefs qui permettra de progresser. A l'inverse, l'absence de leadership et de management est souvent un facteur qui explique (pas toujours à lui seul) le recul, voire la disparition soudaine ou progressive d'une étude.

Deuxièmement, les nouvelles technologies qui signifient des gains de productivité et une connectivité quasi infinie changent considérablement la donne. Ne pas

s'adapter à cet environnement extrêmement évolutif et rapide conduit à coup sûr à la stagnation, ou condamne à l'insignifiance.

Troisièmement, les études comprennent qu'elles doivent se structurer de manière optimale en interne pour gagner en efficacité et rationaliser au mieux leurs ressources internes pour gagner le défi qu'induit un marché devenu très compétitif et très exigeant. Un management pointu permet des économies et des gains de productivité à tous les niveaux. Il permet aussi de gagner les *beauty parades* auquel chaque praticien fait de plus en plus souvent face.

Quatrièmement, la compétition internationale amène les acteurs nationaux à se mesurer de plus en plus à des concurrents d'autres juridictions, qui ont généralement de l'avance sur les études suisses en matière de management.

Certains temps sont définitivement révolus. Malheur à ceux qui ne les ont pas anticipés.

Il me reste à espérer que cet article – peu scientifique, à dessein – a davantage stimulé le lecteur qu'il ne l'a découragé. Je forme le vœu que l'on augmente l'offre de formation destinée à des avocats «managers» et surtout, que l'on sensibilise tous les praticiens, quels qu'ils soient, à ces notions souvent très simples, mais parfois complexes, de management et de leadership.

IV. Bibliographie sommaire

- *Managing the modern law firm. New challenges new perspectives*, edited by Laura Thompson, Oxford 2007.
- *Leadership for lawyers. Essential leadership strategies for law firm success*, edited by Heidi K. Gardner, IBA, 2015.
- *Managing Talent for success: Talent development in law firms*, edited by Rebecca Normand-Hochman. IBA, 2013.
- *Management von Anwaltskanzleien*, herausgegeben von Leo Staub und Christine Hehli Hidber, Schulthess, 2012.