

L'exercice de la profession d'avocat en association intégrée : un pari gagnant

1. Le bicentenaire du barreau est l'occasion d'évoquer une pratique bien moins ancienne : celle de l'exercice de notre métier en association intégrée.

Le Code judiciaire et nos règles déontologiques s'adressent, pour l'essentiel, à l'avocat personnel physique titulaire de droits et d'obligations, de nature légale ou déontologique.

Toutefois, il est de moins en moins rare que les avocats, à l'instar d'autres titulaires de profession libérale et d'autres prestataires de services, exercent leur métier en groupe.

Notre barreau a graduellement intégré cette réalité et permis aux avocats de se regrouper, voire de constituer des sociétés dont la vocation peut se limiter au partage de certains frais ou, de plus en plus souvent, du fruit de l'activité commune. Hormis les principes généraux mentionnés ci-dessus, aucune règle particulière n'existe, et les barreaux se bornent à renvoyer au droit des contrats et au droit des sociétés, sans faire écho aux techniques d'intégration et de fonctionnement des associations intégrées que la pratique a fait émerger.

Ces règles empiriques formées par l'expérience, d'origine anglo-saxonne, varient en effet d'un groupement d'avocats à l'autre et résistent ainsi à une application généralisée.

Elles suscitent souvent crainte et méfiance de la part de l'avocat.

2. Comment ces craintes sont-elles formulées? Elles seraient liées (i) à la perte d'autonomie de l'associé, (ii) à une structure managériale hiérarchisée qui serait incompatible avec l'initiative individuelle et le principe d'indépendance et, enfin, (iii) au-delà d'un certain nombre d'associés, à la mise en avant du primat de la « rentabilité » au détriment de la collégialité et du consensus.

Il nous paraît que ces craintes ou critiques ne sont pas fondées et qu'elles tiennent à une conception erronée de l'association basée sur l'idée d'une juxtaposition d'individualités sans objectif commun. À l'origine de ces craintes, figure également une conception surannée de l'entreprise moderne qui fonctionnerait uniquement sur un modèle strictement hiérarchisé.

3. Le cabinet intégré peut en effet anticiper ou répondre à ces craintes en y apportant les réponses adéquates.

Passons ces questions en revue une à une.

L'autonomie de l'avocat doit d'être aménagée dans le cadre d'un projet stratégique commun. La définition de ce projet — le cas échéant dans une charte fondatrice — est essentielle à l'établissement d'une association intégrée. Ses membres doivent en effet pouvoir adhérer à un projet défini clairement et de commun accord, qui doit refléter les choix et les valeurs qu'ils entendent promouvoir dans l'exercice de la profession. Il s'agit du fondement de l'édifice.

Les structures managériales à mettre en place sont conçues pour soutenir les objectifs stratégiques communs. La résistance naturelle de l'avocat à une structure managériale hiérarchisée, exacerbée par le principe de (ou l'aspiration à) l'indépendance, doit être rencontrée par une structure

managériale adéquate, de soutien (*stewardship*) plutôt que hiérarchique ou d'autorité.

Une structure managériale est en effet adéquate lorsqu'elle (i) obtient l'adhésion des associés aux objectifs communs, (ii) veille à l'alignement permanent de tous les associés sur ces objectifs et (iii) fournit l'infrastructure matérielle et le soutien pour les atteindre. En faisant la promotion du travail d'équipe et en mettant en place une approche coordonnée (multidisciplinaire) de la clientèle, le management suscitera une autonomie opérationnelle de l'associé (ou de l'avocat en général). Soutenu de manière efficace dans l'ensemble des tâches entourant la stricte prestation juridique, l'avocat en retirera une nouvelle forme d'autonomie et d'épanouissement.

Faut-il, enfin, craindre que l'association intégrée perde de sa collégialité au-delà d'un certain nombre d'associés? La croissance du cabinet d'avocats est-elle synonyme de sacrifice à la seule rentabilité?

La réponse à ce souci légitime réside dans le choix d'une structure de « gouvernance d'entreprise » qui garantit (i) l'implication et la consultation des associés sur les décisions importantes et (ii) l'information permanente des associés.

La recherche, par le management, du consensus des associés sur les décisions importantes est essentielle au maintien de l'*ethos* de l'association intégrée. Parmi les modèles de management des cabinets d'avocats, on cite parfois le *jazz band*, modèle dans lequel les associés ont chacun un rôle à jouer, sans hiérarchie imposée du haut, mais suscitée par le groupe.

La rentabilité ne constitue bien évidemment pas, à cet égard, une composante négative du fonctionnement des organisations.

Les fruits de la rentabilité sont le garant, dans le cabinet d'avocats comme dans toutes entreprises bien gérées, de la pérennité de l'organisation, de la sécurité financière de ses associés et, enfin, la condition pour permettre à l'entreprise d'avocats de jouer son rôle social.

4. Ajoutons qu'il est important d'assurer l'investissement continu dans le futur du cabinet.

Il s'agit certes d'une question de management, mais également d'une question liée à la politique d'allocation des profits et à la répartition des profits entre associés. Il peut en résulter une tension entre l'intérêt collectif et l'intérêt individuel.

Il serait naïf de nier que ce point est une nouvelle source de réticence de nombreux avocats à l'égard des associations intégrées. La question de la rémunération des associés est souvent (et à juste titre) prioritaire dans le choix de la structure. Le sentiment de perte d'autonomie et la crainte de subir le *diktat* du management s'accompagnent de la crainte de ne pas (ou de ne plus) percevoir la rémunération liée à (tout) son travail.

5. L'association intégrée revêt le plus généralement la forme d'une société commerciale (dont l'objet est bien entendu civil), dont l'activité a trait à la profession d'avocat, la structure commune supportant les frais afférents à cette activité (rémunération du personnel, des collaborateurs et des associés, frais immobiliers, frais généraux, de fonctionnement...).

Lorsqu'un partage de profits est prévu, ceux-ci seront ensuite partagés entre les associés en fonction des règles fixées entre eux, exprimant une solidarité plus ou moins importante selon les cas, l'intégration entre les avocats se mesurant en règle par l'absence de relation directe et automatique entre la rémunération annuelle de l'avocat et le seul résultat de son activité dans les dossiers dont il a la charge. Les résultats globaux du cabinet entrent aussi en considération dans sa rémunération.

Les mécanismes d'intégration des sociétés d'avocats sont méconnus. Ressemblant fortement, dans leur conception et leur fonctionnement, à celui des sociétés commerciales (la différence majeure étant que les profits sont rarement répartis, entre avocats, sur la base du nombre de parts détenues dans le capital), ces mécanismes suscitent en outre de nouvelles craintes.

6. L'institutionnalisation de la clientèle qui appartient à l'association tout entière, qui est le fruit des efforts collectifs des associés ainsi que des investissements qu'ils ont consentis ensemble, est de nature à atténuer lesdites craintes.

Le problème est ici aussi plus émotionnel que rationnel.

Plus les associés partagent les mêmes valeurs et le même projet stratégique, plus juste sera perçu le mode de partage des profits et, en conséquence, les conflits qui pourraient naître à ce propos seront moindres, voire totalement supprimés.

L'attention des associés doit être extrême pour que le système de répartition des profits reflète les valeurs adoptées et mises en œuvre par les associés. Son application équitable suppose par ailleurs une grande confiance dans les personnes chargées de la gestion.

Sans entrer dans le détail des systèmes de répartition en vigueur dans les pays de tradition anglo-saxonne, et de plus en plus en vogue sur le continent, mentionnons que des systèmes plus ou moins sophistiqués existent et qu'ils se répartissent en deux grandes familles de systèmes de répartition fondées sur une certaine philosophie du partenariat (systèmes par ailleurs partiellement combinables), à savoir (i) les systèmes fondés sur l'égalité et l'ancienneté et (ii) les systèmes liés à la performance et aux mérites individuels.

7. En conclusion, appliquée à des structures de petite ou de grande taille, l'intégration du cabinet d'avocats nous semble une nécessité.

Une nécessité pour assurer la pérennité des cabinets d'avocats dans un marché juridique parfois disputé par d'autres professions et dans un contexte de paupérisation souvent stigmatisée de l'avocat individuel.

Une nécessité aussi pour trouver une nouvelle autonomie.

Encadré par une structure aux objectifs clairement définis, à la gestion efficace et juste, mise en place pour servir une clientèle exigeante, l'avocat ne retrouve-t-il pas, dans ces conditions, l'autonomie créatrice et le plaisir de l'indépendance réelle dans l'exercice de sa profession?

On parie?

François DE BAUW

Patrick DE WOLF

Avocats