

Le bimensuel des professionnels du Droit

ISSN 1277-0167
27^e année

“Le seul outil d’intelligence économique du marché,”

LE MP DOIT-IL(ELLE) ÊTRE RÉMUNÉRÉ(E) ?

Que, en 2024, j’en sois encore à poser la question est significatif du malaise d’une fonction compliquée, ingrate, dont peu veulent. Et à raison si, en plus, elle est non seulement *pro bono*, mais aussi « casse-gueule » en termes de business et de relationnel avec les autres associés. Ou bien si elle est juste une courroie de transmission de décisions prises par d’autres, ailleurs. Mais c’est pourtant une fonction qui peut aussi être passionnante et qui est surtout indispensable. Le cabinet, quel qu’il soit, a besoin d’être guidé et managé.

C’est tout le paradoxe de cabinets d’avocats, qui sont pourtant des entreprises, mais qui résistent encore – et à leurs dépens – à se doter des outils (et des fonctions) qui leur permettraient un développement professionnel.

De notre point de vue, une réponse positive est évidente. Tout travail mérite salaire. Mais pas seulement car celui ou celle qui a l’appétence et le courage de se lancer au service des autres (car il s’agit bien de cela), pour que ce travail soit bien fait, il ou elle va y consacrer du temps et va prendre un risque (au moins un). Celui souvent de s’épuiser à essayer de faire bouger l’ensemble

(j’allais écrire le mammoth), de vivre de fortes frustrations à se heurter à des murs ou à des rébellions de ceux pour qui tout changement est une déclaration de guerre, de vouloir mettre en place les réformes et lancer les investissements nécessaires pour moderniser l’outil, et de ne jamais obtenir de *buy in* ou de faire face à de la résistance passive... le tout en devant toujours être au top de sa matière mais aussi un(e) *rainmaker* reconnu(e), et représenter, personifier, le cabinet. Pour ne citer que quelques exemples.

Presque une vocation

Et si le MP est une femme, d’être deux fois plus compétente et pertinente de peur du jugement suivant lequel elle ne serait là que pour satisfaire une mode, une tendance à la féminisation qui va bien. « *Cela changera quand seront associées des femmes juste moyennes (et pas super-excellentes), comme le sont régulièrement des hommes* », déclarait récemment une associée d’A&O à une manifestation IBA-LFMC à Londres. Nous ne reviendrons pas ici sur le syndrome de l’inspecteur que les femmes, même les plus reconnues professionnellement, ressentent encore trop souvent (à elles de travailler ce point). Mais un bon *rainmaker* n’a jamais automatiquement fait un bon MP. Sinon, ça se saurait. Et où trouver le temps pour assumer le tout ? Manager un cabinet demande de l’implication et des idées. C’est presque une vocation.

Et le risque, une fois le mandat terminé, est de faire face à des règlements de

compte et de retourner à 100 % sur les dossiers ou de reconstruire une clientèle qui, entre-temps, a été traitée (j’allais dire captée) par un(e) autre, ou encore de ne plus y trouver d’intérêt.

La fonction est passionnante

Il y a, bien sûr, et on en connaît, des MP à vie. Ceux ou celles qui ont « ça » dans le sang et que rien (sauf peut-être l’âge à un moment) ne peut déboulonner. C’est devenu moins fréquent. Bien que la fonction, si on y consacre du temps et si des délégations indispensables ont été mises en place, soit passionnante. Et, encore une fois, nécessaire. Elle doit donc être reconnue, valorisée... et récompensée. Quelle entreprise se contenterait d’un CEO bénévole et à temps partiel ? C’est inconcevable partout... sauf chez les avocats. Et on voit ce que cela donne... *no offense*. Je parle évidemment de ceux et celles qui peuvent agir, et pas seulement transmettre des directives et s’assurer du chiffre attendu ailleurs.

Mais, en matière de MP comme en tout, il y a des cycles et des modes. Ces dernières années, la mode est d’avoir des binômes, voire des comités. Est-ce plus efficace ? Certes, c’est moins risqué en un sens. Il n’empêche, pour qu’un travail soit bien fait, il doit être rémunéré et valorisé. C’est vrai pour tout le monde, y compris pour le dirigeant. Il y a des évidences parfois...

Caura Barszcz ■

COMMENT LES CABINETS D'AUDIT VEULENT SÉDUIRE LES PLUS JEUNES



Touchés par une crise de fidélisation, les cabinets d'audit et de conseil tentent de répondre aux exigences de la plus jeune génération.

Face aux enjeux de la diversité, de la flexibilité et de la projection professionnelle, les cabinets de conseil s'organisent. En novembre 2022, les sept grands cabinets d'audit, réunis au sein de la Fédération française des firmes pluridisciplinaires (F3P), ont lancé une consultation nationale auprès des jeunes pour « recueillir les attentes des nouvelles générations sur le marché de l'emploi ». Un an plus tard, plus de 500 personnes ont exprimé leur avis sur BDO, Deloitte, EY, Grand Thornton, KPMG, Mazars et PwC.

Il faut dire que ce secteur d'activité, comme d'autres, n'a pas échappé à la crise d'attractivité accélérée par le Covid. « Nos collaborateurs attendent que nous leur donnions du sens au quotidien, l'utilité de ce que nous faisons pour nos clients », reconnaît Frédéric Zeitoun, directeur général de Grant Thornton. Le volet RSE du cabinet est d'ailleurs très orienté sur la partie ressources humaines.

Le tournant de l'apprentissage

BDO, Deloitte, EY, Grand Thornton, KPMG, Mazars et PwC : tous ont réarmé

leurs forces sur le marché du travail, de manière différente. Ils ont, d'abord, repensé leurs exigences de recrutement et ont diversifié les profils recherchés. Fini les bacs + 5 sortis tout droit d'écoles de commerce ou de finance à envergure internationale, les ingénieurs et cursus universitaires commencent à séduire. Selon la F3P, les sept cabinets sont parmi les principaux recruteurs français. « Ensemble, ce sont plus de 9 000 nouveaux collaborateurs et 4 000 stagiaires et alternants accueillis en 2023. Parmi eux, 63 % sont diplômés de grandes écoles de management et d'ingénieurs tandis que 37 % le sont de l'université », indique la fédération.

« En 2024, nous allons mettre l'accent sur l'apprentissage. Nous comptons passer de 120 à 250 apprentis », explique Charlotte Vandeputte, associée Talents de Deloitte. La difficulté n'est pas tant d'attirer que de garder les plus jeunes et de leur proposer une carrière dans un environnement de travail propice à la formation. D'ailleurs, Grant Thornton a pris le parti d'être une organisation apprenante. « Nous donnons un cadre et organisons des espaces de liberté », mentionne Frédéric Zeitoun. L'accent est mis sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle. « Aucun jeune diplômé n'a envie de travailler soixante heures par semaine pour gagner à peine plus que le Smic », témoigne Julien lors de la Grande Question.

Dans les Big 4, l'intelligence artificielle prend petit à petit le relais des tâches répétitives, permettant un volume horaire

moins contraignant. Les cours de sport, de conciergerie ont fleuri, et le télétravail est devenu la norme. Les salariés de Grant Thornton en situation de handicap ont obtenu dix jours de congés supplémentaires. « Nous essayons d'individualiser en fonction des besoins de chacun », précise Frédéric Zeitoun. Du côté de PwC, une attention particulière a été donnée aux parents salariés victimes de fausse couche. Trois jours de congés leur sont octroyés de fait sans justificatif.

La priorité de la formation

Cependant, la clé réside dans la formation et l'évolution de carrière. Depuis 2022, Deloitte a mis en place un parcours de formation pour tous les nouveaux managers avec HEC. « Pendant un mois, ces managers ne sont plus en mission mais sur le campus d'HEC », développe Charlotte Vandeputte. Business case, learning expedition dans des laboratoires de recherche et ateliers, le composent. « Ce programme propose des connaissances industrielles sur les secteurs d'activité de nos clients. Il permet à nos managers d'être plus assurés lorsqu'ils s'entretiennent avec eux par la suite », déclare la membre du comité exécutif de Deloitte. En moyenne, ce ne sont pas moins de 42 heures par an de formations suivies par chaque salarié dans les sept cabinets d'audit. Parmi les thèmes récurrents, celui du reporting climatique des clients. De quoi essayer de donner un peu plus de sens au métier d'auditeur. DI ■

JO 2024, LES CABINETS D’AVOCATS SOUTIENNENT LES SPORTIFS



Stratégie

Partenaires officiels ou sponsors d’athlètes, les avocats se mobilisent pour les jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.



Mannes d’affaires pour tous les cabinets, les jeux Olympiques et Paralympiques 2024 sont aussi, pour certains d’entre eux, l’occasion d’apporter leur soutien à des sportifs de haut niveau. Et c’est peu dire que ces derniers en ont bien besoin. Participer à des JO dans son pays est le rêve d’une carrière, parfois même d’une vie pour de nombreux athlètes. Pourtant, selon le ministère des Sports, 40 % des sportifs de haut niveau vivent avec moins de 500 euros par mois. Difficile, dans ces conditions, de se préparer sereinement à de telles compétitions. « En mars 2020, lors du confinement, j’ai reçu un mail de la sprinteuse Maroussia Paré. Elle cherchait des sponsors, et son compagnon, qui terminait alors ses études de droit, lui avait suggéré de prendre contact avec plusieurs cabinets d’avocats, dont le nôtre », raconte Olivier Laude, associé du cabinet Laude Esquier & Associés. La sportive, par ailleurs psychologue et coach, signe alors un contrat d’un an renouvelable. « L’athlétisme correspond assez bien à nos valeurs de combativité, de persévérance et de goût de l’effort », développe Olivier Laude. Sélectionnée dans

l’équipe olympique du relais 4 fois 100 mètres, Maroussia Paré devrait être fixée sur son sort en avril 2024.

Les deux champions soutenus par le cabinet Simmons & Simmons sont dans la même attente. Le voiliste Alexandre Kowalski est dans la dernière ligne droite tandis que le pentathlète Mathis Rochat pourrait être un peu trop jeune pour les JO 2024, malgré un sacré palmarès.

Partager les valeurs du sport de haut niveau

La firme s’est lancée dans ce projet d’accompagnement en 2019, ces sportifs ont alors 16 ans. « Nous les avons vu grandir et améliorer leurs performances, ce qui est exaltant pour l’ensemble du cabinet », explique le managing partner Jacques-Antoine Robert. Tous les avocats et salariés se prennent au jeu, d’autant plus que les deux athlètes ont un lien personnel avec au moins l’un d’entre eux. Ainsi, Alexandre Kowalski est le neveu de l’un des associés et Mathias Rochat est le fils du responsable des ressources humaines.

En contrepartie d’un soutien financier, fourni par le biais de la Fondation du sport français, les sportifs interviennent régulièrement au sein du cabinet. Jacques-Antoine Robert insiste : « Nous en faisons un message fondateur pour les équipes. C’est une démarche d’excellence, d’effort et de partage ». Événement de cohésion interne, le sponsoring de sportifs est aussi le moyen d’afficher ses valeurs auprès de ses clients. Dans le cas de PwC France, par exemple, pas moins de trois athlètes et deux causes sont mis en avant. Partenaire officiel des JO 2024, le cabinet d’audit et de conseil a décidé de soutenir également des sportifs. Courant 2021, une campagne de crowdfunding est lancée auprès de tous les collaborateurs

du réseau afin de financer une prothèse sportive à la jeune athlète Nélia Barbosa, vainqueur de la Coupe du monde 2020 de paracanoë.

Inclusion et diversité

Elle devient alors ambassadrice de PwC France au côté du nageur olympique Florent Manaudou. Ce choix a été motivé par l’engagement du sportif en faveur de l’accès au sport et du développement de pratiques sportives éco-responsables. Avec Arnaud Assoumani, le Big 4 compte développer sa politique de diversité et d’inclusion, l’un de ses piliers de transformation d’ici 2025. « Arnaud Assoumani apporte son éclairage à l’équipe qui définit notre stratégie diversité et inclusion », indique Pauline Adam-Kalfon, associée, responsable inclusion et diversité de PwC France et Maghreb. Dans le cadre de notre collaboration, il apporte son expertise pour que nos managers soient mieux outillés dans l’évaluation de la performance de nos collaborateurs en situation de handicap », précise-t-elle. De son côté, le champion de saut en longueur et de triple saut découvre, au fil de ses interventions, les différents métiers de l’audit et du conseil. D’ores et déjà qualifié pour la sixième édition des jeux Paralympiques, il doit garder en tête sa reconversion. **DI** ■

À lire



Crimes contre l’humanité, le combat d’une procureure

Aurélia Devos

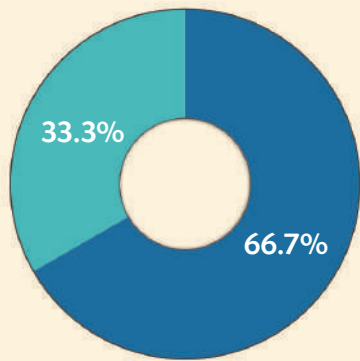
Calman Lévy,
288 p., 19,50 €

Un document éducatif et terrible.



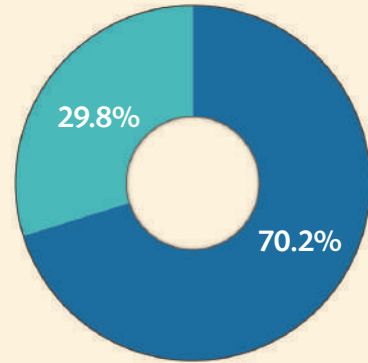
L'IA ET LES ATTENTES QU'ELLE GÉNÈRE

Do you expect generative AI to enable you to bring more work in-house?

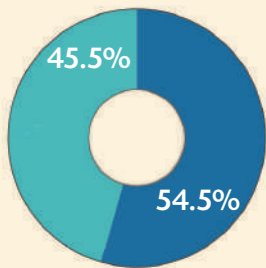


Agree
Disagree

Do you think wider adoption of generative AI will lower your law spend?

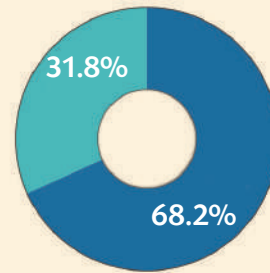


For work that is augmented with the use of generative AI, do you expect that firms will increase their use of AFAs/ modified billing?

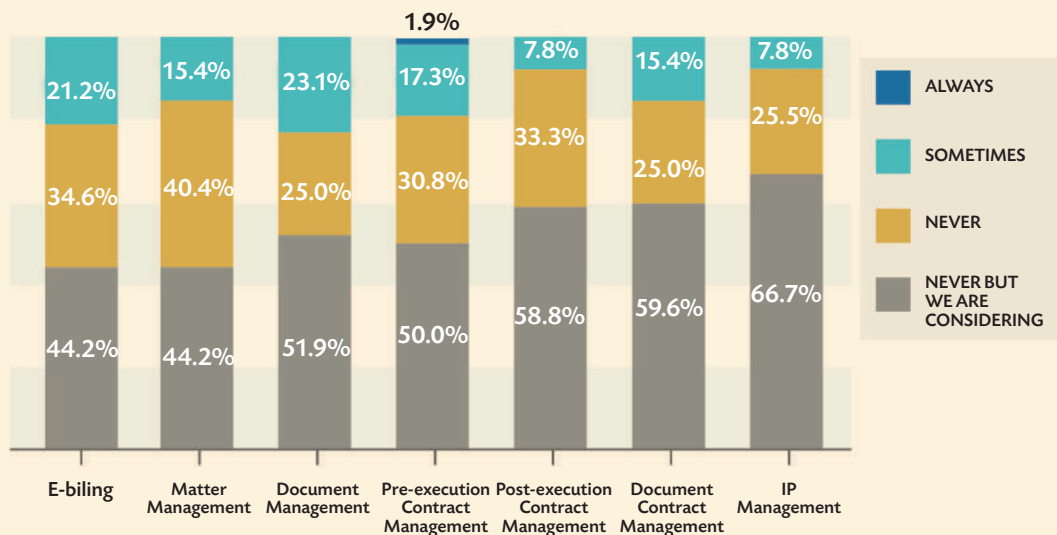


Agree
Disagree

Do you feel the value of legal services provided by law firms will go up if generative AI/ large language models are integrated into the service delivery model?



Our law department uses generative AI/GPT for the following:



Source : LDO, 16th Annual Law Department Operations Survey, 2023