

# JURISTES\_associés

Le bimensuel des professionnels du Droit

ISSN 1277-0167

n° 357\_8 juin 2012\_4 pages

16<sup>e</sup> ANNÉE

## Édito\_Au bon plaisir de mes associés

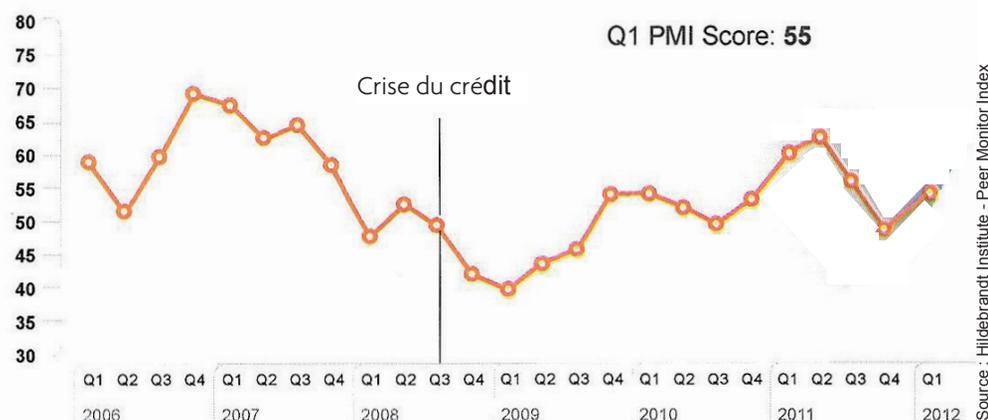
*D'accord, dans mon dernier édito les associés gérants ont été un peu égratignés, par voix de Bloomberg Businessweek interposée. Mais les associés gérants ne sont pas les seuls responsables de l'état de fait relaté à l'occasion - une mauvaise gestion. D'abord ils sont bien seuls, il y a peu de volontaires et certains y vont vraiment en traînant les pieds (ceci expliquant sans doute cela). Ensuite ils doivent faire avec les autres associés et, comme l'expliquent Patrick McKenna et Brian Burke (« Serving at the Pleasure of My Partners » édité par West), peuvent tomber dans le piège parce qu'ils « n'ont pas complètement compris à quoi ils ont dit oui. Ils ne se préparent pas suffisamment et sous-estiment leur propre besoin de changement et ils ne mettent pas en place une transition assez tôt. » Ils pensent qu'ils ont été élus sur leur plate-forme, leur programme et que de ce fait ils vont pouvoir les mettre en place. Erreur de débutant, explique l'ouvrage. Les associés ont autorisé un des leurs à avoir le titre pour mieux servir leurs propres intérêts en remerciement. « C'est le malentendu de base », explique McKenna. Dur dur !*

*Caura Barszcz*

## Management\_Un premier trimestre en reprise

**A**près un 4<sup>e</sup> trimestre 2011 au plus bas, l'activité des cabinets est en légère reprise comme l'indique le PEER MONITOR. ■

PEER MONITOR ECONOMIC INDEX (PMI)



## Stratégie **\_La direction achats, un phénomène qui va durer ?**

*Vous pensiez qu'il s'agissait d'un effet de mode, que les entreprises allaient revenir à de « bons sentiments » et mesurer leur « erreur » en faisant intervenir la direction achats dans le processus de sélection et de rétention des avocats. Et bien d'après Silvia Hodges, professeur à la Fordham Law School à New York et spécialiste de la question, il n'en est rien. Au contraire.*

« **J**usque récemment, le juridique avait été laissé de côté dans le grand mouvement de rationalisation des dépenses voulues par les entreprises. Depuis trois à cinq ans, nous voyons que le top management attend de sa direction juridique plus pour moins. La direction achats a alors commencé ses préconisations. Et ce serait une erreur de croire que ces gens ne savent pas de quoi ils parlent. Ils veulent le meilleur pour l'entreprise, ce qui ne signifie pas "le moins cher". Ils sont là pour améliorer les performances et la production de valeur. »

« Le process a commencé avec ce qu'on appelle les opérations sans valeur ajoutée, le commodity. Mais certaines entreprises, parmi les plus grandes, abordent les choses différemment en allant au contraire confier le travail à forte valeur ajoutée à la direction achats : celle-ci va leur apporter une aide précieuse en terme de critères, de process, de discipline, de preuve de l'efficacité, sur ce qui est important dans telle ou telle opération pour l'entreprise afin que le cabinet s'adapte en fonction », explique SILVIA

HODGES qui, en plus d'être professeur, conseille l'entreprise TYMETRIX, spécialiste du e-billing. *La direction achats aide déjà les autres services dans la définition des projets, la sélection du bon fournisseur, dans la négociation et la structuration de la rémunération, dans l'évaluation des performances. »*

***« Discount, gel des honoraires ne suffisent plus, il faut trouver d'autres méthodes. »***

Pourquoi sélectionner de cette manière après des années où le système de « convergence » était mis en avant par les plus grandes entreprises ? « Parce que les entreprises se sont aperçues que ça ne fonctionne pas et qu'après quelques années l'entreprise voit ses besoins augmenter. Elle travaille avec trop peu de cabinets et les coûts explosent à nouveau. » « Il est vrai que les entreprises comparent de plus en plus les factures des cabinets, des différents bureaux et associés ; ces contrôles sont faits par des gens qui ont une formation financière. »

Pour S. HODGES, le grand défi des cabinets est de comprendre en quoi le système

consiste et ce qu'ils peuvent en tirer de positif, notamment pour eux. Mais également que les gens du « procurement » comprennent les enjeux du juridique : « Ils ont déjà fait de gros progrès », constate-t-elle à la sortie d'une réunion où les directeurs achats des plus grandes entreprises - GSK, PFIZER et autres - étaient présents. « C'est une question de comment on travaille plus qu'une question de qualité, car

les cabinets sont tous peu ou prou au même niveau. En général, les lawyers méprisent les gens du procurement qui ont à faire face à beaucoup de résistance. Mais le juridique est l'un des derniers bastions non encore touchés par l'avancée irrésistible du procurement et cela ne pouvait pas durer. Cela peut prendre du temps, car certains directeurs juridiques font de la résistance, mais ils n'ont pas le choix. D'autres professions qui avaient crié au loup ont dû s'adapter ; les lawyers le feront aussi et la technologie les aidera. Les professionnels du marketing seront également de plus en plus mis directement face aux clients pour mieux y répondre. »

Chez GSK par exemple, (Stratégie\_Suite page 4)

## Enquête **\_Quand les robes noires prennent la plume**

*Si avocature et littérature ont toujours fait bon ménage, les avocats romanciers semblent n'avoir jamais été aussi nombreux, notamment au sein des fleurons parisiens du droit des affaires.*

**E**n début d'année, furetant dans les bonnes librairies, on pouvait tomber sur deux ouvrages présentés côte à côte, attirant ostensiblement le regard du juriste : « *Sans bruit sans trace* » de FRANÇOIS SUREAU et « *Échapper aux tueurs* » de MATTHIEU DE BOISSÉSON. Même format court, même collection (la NRF de Gallimard) mais aussi même cabinet, les deux auteurs étant associés chez DARROIS VILLEY. Un recueil de poèmes pour le premier ; un mélange de textes à la forme et au contenu variés pour le second - courtes fictions, poèmes, notes de voyage, rencontres, lectures - dans lesquels le métier d'avocat d'affaires pointe au détour de certaines pages. « *Mon métier et l'écriture*, précise toutefois MATTHIEU DE BOISSÉSON, *se juxtaposent sans communication réciproque. Ce sont deux activités qui pour moi ne sont pas du même ordre.* » Et ce spécialiste reconnu de l'arbitrage international, par ailleurs agrégé de lettres, d'ajouter : « *Mon métier ne tient que très peu de place dans l'écriture, même s'il me permet de voyager, mais en songeant à toute autre chose.* »

FRANÇOIS SUREAU s'est quant à lui donné comme règle abso-

lue de séparer totalement son activité d'avocat d'une œuvre romanesque aujourd'hui fort dense, de « *L'Infortune* », son second roman (Grand prix du roman de l'Académie française 1991), à « *Inigo* », publié en 2010.

### ***\_Avocats-écrivains et écrivains-avocats***

Voir des avocats se confronter au genre romanesque n'est pas une nouveauté : la profession a toujours compté dans ses rangs nombre d'écrivains, dont la figure emblématique est peut être JEAN-DENIS BREDIN, auteur d'une vingtaine d'ouvrages, dont le célèbre « *L'Affaire* » portant sur l'affaire Dreyfus. Dans son nouveau roman, « *L'Infamie, Le procès de Riom février-avril 1942* », l'académicien explique les liens étroits qu'ont toujours entretenus robe et littérature : « *La plume a suivi la parole. L'éloquence verbale, qui a longtemps régné sur la rhétorique, a servi de modèle à l'éloquence "écrite". Le livre est né de l'oralité.* »

Ces « avocats-écrivains », hommes de lettres qui volent du temps sur leur pratique professionnelle, entre deux plaidoiries ou rendez-vous, pour se consacrer à l'écriture sont nombreux : JACQUES

VERGÈS, auteur d'une production littéraire impressionnante, tantôt autobiographique, tantôt consacrée à son thème de prédilection, la « transgression » comme notion commune aux arts, à la littérature et à la profession d'avocat ; FRANÇOIS GIBault, biographe de CÉLINE, qui, l'automne dernier, publiait « *Singe* », son quatrième roman qui s'achevait par son entrée au barreau. On pourrait en citer de nombreux autres.

### ***\_Écrire, pour quoi faire ?***

Selon JEAN-DENIS BREDIN, écrire est « *une activité salutaire et en même temps un plaisir considérable : l'écriture est un plaisir solitaire. On s'enferme dans l'écriture, on est heureux avec elle. C'est une forme de plaisir de la vie.* » Même son de cloche chez MATTHIEU DE BOISSÉSON, qui dit écrire quand il en a le loisir, « *par plaisir, pour tenter de vivre de manière un peu plus intense* ».

Le cas des « écrivains-avocats » est différent : ce sont ceux qui ont « fait leur droit » avant d'embrasser la carrière des lettres et ont pu se parer plus ou moins ostensiblement du titre d'avocat, voire exercer quelques temps, à l'instar d'un TRISTAN BERNARD ou, (Enquête *\_Suite page 4*)

(Enquête\_Suite de la page 3)

comme l'évoquait récemment MICHEL BÉNICHOU au Palais littéraire, d'un ALBERT COHEN qui avait prêté serment à Genève et avait même été inscrit à Alexandrie; ou dans un tout autre genre, outre-Atlantique, d'un JOHN GRISHAM, ancien avocat et auteur de romans judiciaires au succès planétaire.

Reste le cas à part de RICHARD MALKA, proche du milieu de la bande dessinée depuis longtemps - *via* notamment *Charlie Hebdo* qu'il défendit lors du procès des caricatures de Mahomet. Il franchit un jour le pas en scénarisant une saga dessinée par PAUL GILLON, « *L'Ordre de Cicéron* », une série deve-

nue culte se déroulant dans le milieu des avocats (dont le tome 4 est sorti le mois dernier) puis d'autres séries - « *Section financière* », « *Face karchée de Sarkozy* », « *Carla & Carlito ou la Vie de château* »... - dont les ventes totales se comptent à plus d'un demi-million d'exemplaires. ■ **E\_F**

(Stratégie\_Suite de la page 2)

chaque opération au-dessus d'un certain montant fait l'objet d'un recours à la direction achats. La direction juridique doit présenter 3 à 8 cabinets - en général plutôt 3 à 5. Les cabinets sont alors contactés par la direction achats, sans que les juristes y participent. Ensuite ils ont chacun 20 minutes pour présenter leur proposition : travail, équipe, stratégie, etc. Il y a une mise en concurrence inversée et le choix final est fait par la direction juridique. Économies et progrès sont mesurés. « *Geler les taux honoraires et faire des discounts ne suffit plus, aujourd'hui il faut trouver d'autres méthodes.* »

**« Si vous avez un but mais que vous ne pouvez le mesurer, c'est juste un espoir. »**

Ses conseils aux cabinets :

- Faire l'effort de comprendre le *process*.
- Tenter de comprendre le langage et les gens du *procurement*.
- Réfléchir à comment déli-

vrer le travail de manière plus efficace.

- Mesurer et vérifier que vous faites bien les choses : demander les retours des clients, faire des enquêtes, regarder les chiffres.
- Être plus professionnel.

Pour cette professeur et consultante, pas de doute, le mode projet et le système d'*account management* font leur entrée dans les cabinets grâce à la technologie et aux *marketers* professionnels. Mais elle voit également l'avènement de managers professionnels qui viennent d'autres horizons. Et de donner l'exemple très récent de PEPPER HAMILTON où SCOTT GREEN, CPA, diplômé d'un MBA d'Harvard, est le nouveau CEO. Cet ancien *executive director* de WILMERHALE va donc diriger le cabinet de Philadelphie de 500 lawyers. « *Avoir un managing partner non billing n'est même plus adapté, prédit-elle, il faut de nos jours des gens dont la formation est la gestion. C'est juste logique.* » Qu'on

se le dise, la révolution est en marche, et on ne parle pas là de taille de cabinet. ■ **C\_B**

Prochain numéro  
le 22 juin 2012

## JURISTES\_associés

Le bimensuel des professionnels du Droit

.Tél : 33 (0)1 44 62 94 73

.Fax : 33 (0)1 44 62 63 10

.E-mail : cbpfrance@yahoo.com

.Site : www.juristesassocies.biz

**Juristes associés**, le bimensuel des professionnels du droit est publié par CBP, Sarl de presse au capital de 304,90 €.

**Siège social** : 95, rue Sedaine - 75011 Paris.

**RCS** : B411185077

**Imprimerie spéciale et diffusion** :  
95, rue Sedaine - 75011 Paris.

**Directrice de la publication/  
Rédactrice en chef** : Caura Barszcz.

**A collaboré à ce numéro** : Etienne Ferrier.

**Secrétaire de rédaction** : Valérie Soulier.

**Commission paritaire** : 0707179412.

**Dépôt légal** : à parution.

**Abonnement 1 an (22 numéros)** : 662,68 € (HT).

**Vente au numéro** : 40 € (HT).

Toute reproduction, même partielle, est interdite.

Caura Barszcz

**PETIT DICTIONNAIRE  
IRRÉVÉRENCIEUX  
ET ICONOCLASTE**

DE L'AVOCAT D'AFFAIRES

CBP

**VOUS NE L'AVEZ PAS ENCORE LU  
OU FAIT LIRE ?  
PROFITEZ DE L'ÉTÉ POUR  
VOUS RATTRAPER !**

Chaque profession a son jargon. Cet ouvrage présente plus de 400 mots (70 pages), mélange de termes techniques français et anglais propres à ce corps professionnel, et dont les définitions sont une interprétation subjective et volontairement décalée.

**À prendre impérativement au second degré!**



Les lecteurs en parlent :



« Une lecture qui fait du bien ! »

« J'ai fait "l'erreur" de le laisser traîner sur mon bureau. Bilan des dernières 24 heures : des collaborateurs écroulés de rire, un exemplaire "braqué"... En somme, un grand succès. »

« J'en suis à la lettre B et je n'arrête pas de me marrer ! »

« Bravo, bravo, bravo ! »

« Quand on le commence, on ne s'arrête pas ! »

« Bravo pour ce petit bijou. »

« Une lecture réjouissante ! »

**BON DE COMMANDE**

**« Petit dictionnaire irrévérencieux et iconoclaste de l'avocat d'affaires »**

Nom : .....

Société/Cabinet : .....

Adresse : .....

Code postal et ville : .....

Téléphone : .....

Télécopie : .....

E-mail : .....

► Je commande ..... exemplaire(s) du :

« Petit dictionnaire irrévérencieux et iconoclaste  
de l'avocat d'affaires »



Tarif : 22 € (27 € TTC, port inclus).

**Port offert à partir de 10 exemplaires et réduit à partir de 4 exemplaires.**

Ci-joint mon règlement de ..... €

Signature :

Juristes associés - 95 rue Sedaine - 75011 Paris  
La facture sera jointe à votre envoi.