

« L'ignorance coûte plus cher  
que l'information »  
John F. Kennedy



1er décembre 2008

N° 905

Chaque lundi

Depuis 1990

ISSN 1143-2594

# La Lettre des Juristes d'Affaires

## Cette semaine

- > **Bryan Cave s'installe à Paris**  
(page 2)
- > **De nombreux cabinets sur  
la prise de contrôle  
de Socotec** (page 3)
- > **Gide et Freshfields sur  
la restructuration de Lehman  
Brothers** (page 4)
- > **Arbitrage : Paris sera-t-il  
toujours Paris ?** (page 5)
- > **Régis Fabre, managing partner  
de Baker & Mc Kenzie**  
(page 6)

## MANAGEMENT DES EFFECTIFS EN PERIODE DE RECESSION

Par Jean-Baptiste Tournier, Associé gérant, BusinessOptim



Alors que la récession menace en 2009, il est tentant de réduire la voilure et de chercher à rompre le contrat des avocats collaborateurs peu « productifs », voire de se séparer d'associés dont l'activité n'est pas immédiatement rentable.

Les rémunérations des avocats représentant de loin le coût le plus élevé des charges d'un cabinet, faut-il appliquer aux effectifs la politique du *stop and go* quand les nuages s'amoncellent et que la visibilité se réduit ?

Par gros temps, des mesures de précaution sont, bien sûr, nécessaires. Celles-ci peuvent passer par une revue exceptionnelle des contributions qualitatives et quantitatives des avocats. Et pour ceux dont l'évaluation objective montre des faiblesses importantes comme une qualité de travail insuffisante ou des problèmes comportementaux, il est important de faire les arbitrages sans attendre. Pour autant, au-delà de ces décisions individuelles prises en dehors des périodes normales d'évaluations conduites par les cabinets, il convient de se demander si d'autres mesures conservatoires touchant les effectifs doivent être prises pour des raisons économiques conjoncturelles.

A cette question, deux éléments objectifs complémentaires apportent des éléments de réponse intéressants... Au plan de la rentabilité, les réductions brutales des effectifs ne sont pas si favorables qu'il y paraît. En premier lieu, le départ des avocats, provoqué par une conjoncture défavorable, engendre des coûts importants, plus ou moins visibles. Ceux-ci résultent par exemple de la démotivation des avocats avant leur départ, de la perte de leurs connaissances spécifiques, ou encore du temps perdu par les autres à l'occasion des départs. En deuxième lieu, rappelons que le recrutement de nouvelles personnes, quand la conjoncture est à nouveau plus favorable, engendre un coût supplémentaire, lié en particulier au temps consacré pour trouver et former les remplaçants et au coût direct des recrutements. En moyenne, des études montrent qu'un départ suivi quelques temps après par son remplacement engendre un coût global équivalent à deux ans de rémunération de l'avocat remplacé. La période de récession doit être alors particulièrement longue pour que la réduction des effectifs devienne financièrement intéressante.

Indépendamment des aspects financiers, ajuster les effectifs pour des motifs purement économiques provoque au sein du cabinet une dégradation sensible de l'ambiance. Les blogs et autres moyens de communication renvoient rapidement à l'extérieur une image négative du cabinet, compliquant sa politique de recrutement quand, la conjoncture redevenue favorable, il est crucial de disposer d'avocats bien formés et en nombre suffisant pour faire face à la demande des clients.

Plus généralement, les cabinets n'étant pas soumis à la pression des marchés financiers qui sanctionnent toute société cotée ne présentant pas une rentabilité en amélioration trimestre après trimestre, mieux vaut se concentrer sur la stratégie à moyen terme de développement des secteurs souhaités, que sur une politique court-termiste de réduction des rémunérations versées... et des ressources. A moins d'une situation de trésorerie particulièrement critique qui menace la survie du cabinet, mieux vaut donc chercher à fidéliser les bons éléments et à profiter de la faible charge de travail pour accentuer les formations et resserrer les liens entre avocats.

Le jour où la conjoncture s'améliore, les effets bénéfiques de cette politique se font immédiatement sentir et le cabinet profite à plein du « vent portant » qui domine le marché.

## LE CHIFFRE

# 600 000

C'est le nombre  
de membres que compte  
déjà en France LinkedIn,  
nouveau Facebook  
des cadres.  
Dans le monde,  
LinkedIn affiche  
31 millions d'inscrits.