

Les grands enjeux de la gestion du cabinet de l'avocat pénaliste



Créer un cabinet d'avocat, le pérenniser, y insuffler des valeurs, fédérer autour d'un projet d'entreprise, et gérer les talents : autant de défis auxquels doit se confronter l'avocat pénaliste.



Par

Frédérique Perrotin

Après avoir commencé sa carrière au sein de la SCP Mignucci et associés, elle a rejoint le département fiscalité des entreprises du cabinet d'avocat Ernst Young auquel elle a collaboré pendant cinq ans. Elle exerce désormais une activité d'auteur et de journaliste indépendant.



Les cabinets d'affaires franco-français et anglo-saxons continuent à développer leur département de droit pénal », analyse Olivier Chaduteau, associé fondateur de Day One, cabinet de conseil en stratégie, spécialisé dans l'accompagnement des cabinets d'avocats. Le développement de nouveaux contentieux et l'essor de la *compliance* pour prévenir les risques d'infraction et s'assurer de la conformité des actions et instruments mis en place dans l'entreprise offrent de nouveaux débouchés aux cabinets et les incitent à recruter. En 2017, Kami Haeri, après dix-huit années passées chez August Debouzy où il dirigeait le pôle contentieux, arbitrage et pénal des affaires, a ainsi rejoint avec son équipe Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan. Une belle prise pour le cabinet américain qui souhaite développer son activité contentieux pénal et enquêtes internationales au sein de son bureau parisien. « Sur le premier semestre 2018, nous avons identifié les mouvements d'associés suivants, explique Olivier Chaduteau, six mouvements en arbitrage, trois mouvements en droit pénal des affaires et deux mouvements en contentieux ».

LA CRÉATION : UN TOURNANT MAJEUR

Pourtant, la tentation de l'installation et de la création d'une boutique spécialisée continue à séduire nombre de figures du barreau pénal. Antonin Lévy, formé au droit pénal aux côtés d'Olivier Metzner à Hogan Lovells, est entré en 2013 avec son équipe au sein du cabinet Hogan Lovells répondant à la volonté du cabinet de se doter d'une pratique *leader* en droit pénal des

affaires à Paris. En novembre 2018, nouveau tournant pour ce pénaliste très réputé : il crée son cabinet à 38 ans. Il s'associe avec Ophélie Claude, sa collaboratrice senior pour fonder Antonin Lévy & Associés, un cabinet d'avocats spécialisé en contentieux. Ils sont également accompagnés de leurs collaborateurs.

En 2017, deux stars du droit pénal des affaires, Kiril Bougartchev et Emmanuel Moyné, après respectivement trente ans et vingt ans d'expérience professionnelle dans des cabinets d'avocats internationaux, ont quitté Linklaters pour développer ensemble une boutique dédiée au contentieux des affaires. Un pari déjà plus que réussi. « La liberté et l'indépendance dont nous jouissons nous permet de développer plus librement notre clientèle et d'accepter de nouveaux dossiers de qualité. Dans un cabinet international, vous êtes fréquemment le jouet de conflits d'intérêts ou commerciaux tandis que ceux de vos confrères qui aimeraient vous mandater hésitent à le faire. Ce n'est plus le cas. Nous pouvons également être plus inventifs en matière d'honoraires, proposer notamment des forfaits pour certaines parties de dossiers, des taux préférentiels pour d'autres affaires avec des intéressements au résultat », explique Kiril Bougartchev. « Notre décision a été d'autant mieux accueillie, qu'elle correspondait avec le Brexit au souhait de nombre de nos clients : pouvoir travailler avec un cabinet français indépendant basé à Paris. Nos clients nous ont tous suivi et nous avons triplé notre base de clientèle institutionnelle – corporate ou financière – en deux ans », commente Emmanuel Moyné.

Mais ces belles aventures professionnelles ne sont pas représentatives de la majorité des installations. « Il faut garder en mémoire que créer

¹ Besoin en fonds de roulement.

un cabinet constitue une aventure entrepreneuriale. Je conseille aux avocats de ne pas s'installer trop tôt. C'est un métier très technique et j'ai vu trop de collaborateurs partir la fleur au fusil pour être libres mais éprouver des difficultés pour être reconnus dans leur spécialité. Il faut déjà avoir de l'expérience, savoir gérer une entreprise comme un portefeuille de clients et avoir suffisamment de trésorerie pour passer les premiers mois. Le fameux besoin en BFR !... il y aura nécessairement des frais de structure à acquitter, des charges à régler et des collaborateurs à payer avant de se verser un premier dividende. Il faut s'y préparer », conseille Kiril Bougartchev.

SAVOIR S'ENTOURER

C'est un métier où il faut savoir s'entourer, rappelle Kiril Bougartchev. « On ne chasse bien qu'en meute. Un cabinet, c'est avant tout une entreprise. Il ne peut reposer sur un seul homme, aussi talentueux soit-il. Il faut savoir s'associer et constituer une équipe, recruter des managers, des assistants ».

Nombre de créations de cabinet s'accompagnent d'une association, qui reste « un exercice délicat », pour reprendre la formule du pénaliste François Mazon. Ce dernier s'est associé à Christophe Bass au détour d'un parcours original. À 50 ans, après un passé de dirigeant de multinationale, il revient sur les bancs de l'université pour se former au droit pénal. S'il réussit du premier coup l'examen du barreau, le stage qu'il convoite en cabinet d'avocat s'avère plus difficile à décrocher. Lors d'un entretien au cabinet des réputés pénalistes marseillais Alain Molla et Christophe Bass, il faut pourtant la différence. Christophe Bass est séduit par cette candidature atypique. Lorsque le cabinet s'attelle à l'affaire des implants mammaires PIP, il réalise vite que l'expérience du monde de l'entreprise de sa nouvelle recrue est un atout indéniable. Leur collaboration est si efficace qu'il décide de le faire plaider. Dans le prétoire, le débutant qui n'est pas encore avocat, se révèle tout aussi efficace. Dès lors, les deux hommes ne vont pas se quitter. Le duo est désormais associé à Marseille et compte s'établir comme un cabinet de référence en droit pénal à Marseille et à Paris. « Nous sommes parfaitement complémentaires, détaille François Mazon. Christophe Bass a une expérience de la barre, une connaissance parfaite de la procédure, une science aigüe de l'audience que je ne pourrais jamais acquérir. J'apporte à notre association toute ma science du

monde des affaires et ma capacité à me mettre à la place des dirigeants que nous rencontrons ». Et cette alchimie fonctionne très bien. Le cabinet qui compte déjà une collaboratrice est en pleine croissance.

TROUVER LE BON COLLABORATEUR

Autre défi : s'entourer de collaborateurs compétents. « Pour qu'un associé puisse se consacrer au développement, il doit être entouré de collaborateurs talentueux », résume Emmanuel Moyné.

Et trouver un bon collaborateur n'est pas si simple. « Avoir d'excellents diplômés ne garantit pas d'être un bon plaideur, témoigne Clarisse Serre. Et on peut être très brillant et drôle pendant la conférence du stage et beaucoup moins performant devant un jury d'assises. Ce sont des exercices assez différents. L'exercice du droit pénal cela demande une vraie humanité et une humilité. Il faut savoir s'adapter à toutes sortes de clients, des gitans comme des patrons d'entreprise, savoir se présenter à un chef d'entreprise ».

Après être passée dans des cabinets pénalistes prestigieux, Clarisse Serre s'est installée à son compte à Paris. Avec dix-neuf ans de barreau, elle a fait ensuite le choix de s'installer à Bobigny. Elle a actuellement deux collaborateurs. Pour que le travail en équipe soit efficace, il faut également savoir opter pour la bonne organisation. « Une des caractéristiques organisationnelles du cabinet pénaliste consiste sans doute à avoir beaucoup de dossiers en même temps, c'est quelquefois un défi », commente Grégoire Etrillard qui, après avoir passé plus de six ans dans le cabinet Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP, à New York puis à Paris, a fondé le cabinet Etrillard en 2013. Aujourd'hui, il compte deux collaborateurs et un avocat stagiaire et envisage de recruter un troisième collaborateur en septembre 2019. « Nous sommes méthodiques. Nous faisons des revues mensuelles de tous les dossiers. Chaque semaine, les collaborateurs me font des retours sur les dossiers dont ils

« On ne chasse bien qu'en meute. Un cabinet, c'est avant tout une entreprise. Il ne peut reposer sur un seul homme, aussi talentueux soit-il. [...] »

s'occupent par un système de fiche navette », explique Clarisse Serre.

BÂTIR UNE OFFRE

Pour assurer sa valeur ajoutée, l'avocat pénaliste doit réfléchir à son expertise et développer une ou plusieurs offres pertinentes. À cet égard, la *compliance* est devenue une question centrale.

« Ce qui était un standard de gouvernance d'origine anglo-saxonne est peu à peu devenu une obligation légale en France et dans la plupart des pays dans lesquels les groupes opèrent. La *compliance* s'étend à tous les niveaux, fonctions et domaines de l'entreprise, notamment la lutte contre la corruption, la fraude, les conflits d'intérêts, les pratiques anti-

concurrentielles, les délits boursiers... explique Charlotte Vier, directrice d'Avocom, agence de conseil en marketing et en communication auprès des cabinets d'avocats. Pour les cabinets d'avocat d'affaires, ce travail en amont de mise en conformité ou de vérification de la conformité constitue un axe de développement majeur.

De façon générale, les entreprises sont de plus en plus en demande de conseil afin d'anticiper le risque pénal. « Il y a des domaines sur lesquels les pénalistes ont toujours exercé un regard amont, on pense notamment au droit de la presse ou de l'édition où il n'est pas rare que l'avocat spécialiste donne un avis sur les publications avant leur parution afin d'identifier toutes les sources de litiges potentiels en amont, mais aujourd'hui cette approche s'étend très largement », explique Charlotte Vier. « Nous proposons une offre de conseil qui inclut une formation à la mise en place de la délégation de pouvoir au sein de l'entreprise et une cartographie du risque pénal », détaille de son côté François Mazon. Les évolutions législatives modèlent aussi la stratégie commerciale des avocats pénalistes. « L'apparition dans notre droit de notions anglo-saxonnes comme le plaider coupable (comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité, CRPC) dans les matières économiques et financières a ouvert de nouveaux champs d'action », illustre Charlotte Vier.

DEUX INSTITUTIONS POUR DÉFENDRE LA DÉFENSE

Ces nouveaux champs d'intervention ne doivent pas faire oublier l'exigence et l'importance de la défense pénale qui reste l'activité essentielle, voire exclusive, de plusieurs centaines d'avocats. Leur métier leur confère une expertise unique sur le fonctionnement de la machine judiciaire. Il les conduit également fréquemment à se mobiliser pour défendre leurs conditions d'exercice professionnel, notamment à dénoncer les atteintes au secret professionnel ou à l'exercice des droits de la défense. Deux institutions les y accompagnent au quotidien. L'Institut de défense pénale protège, développe et transmet la culture pénale du barreau afin de contribuer au quotidien à la formation des avocats au droit pénal. Il s'agit d'« un savoir technique qui impose une formation sophistiquée adaptée à l'ampleur du mouvement de pénalisation du droit et de la société », rappelle l'Institut de défense pénale. Interlocuteur privilégié des pouvoirs publics, l'Association des avocats pénalistes, l'ADAP, créée en 1991, participe aux campagnes d'information sur la réalité de l'état de la justice pénale. Au quotidien, elle se fait le porte-voix des avocats pénalistes et de leur volonté « de participer à une justice pénale de qualité dans laquelle les libertés fondamentales sont respectées ».

PÉRENNISER SON CABINET : LE RENOUVELLEMENT DES GÉNÉRATIONS

Pour pérenniser un cabinet, perpétuer une pratique, il est essentiel de savoir renouveler les générations. Un art dans lequel excelle Hervé Temime, « dénicheur de talents », selon le dernier classement des 30 avocats les plus puissants de France, réalisé par le magazine GQ où il occupe la sixième place.

Hervé Temime sait comme personne s'entourer de brillants pénalistes qui ont tous dix à vingt ans de moins de barreau que leur mentor. À leur tour et à ses côtés, ses associés – Corinne Dreyfus-Schmidt et les trentenaires Julia Minkowski, Léon del Forno et Martin Reynaud – se font une place dans les classements des meilleurs avocats pénalistes. En 2018, à 31 ans, Julie Fabreguettes a été cooptée associée du cabinet Jean-Marc Fédida créé il y a vingt-cinq ans et rebaptisé pour l'occasion Fédida & Associés. Le cabinet compte désormais deux associés et huit collaborateurs et entend conforter sa position de

cabinet pénaliste de premier plan. Un bel exercice de renouvellement pour cet avocat classé 25^e au classement des 30 avocats les plus puissants de France.

pas obligés de composer avec des arbitrages au niveau mondial qui diluent quelque peu l'espoir des plus jeunes dans notre domaine », souligne l'avocat.

MOTIVER SES ÉQUIPES

À cet égard, le traitement accordé aux jeunes collaborateurs, la façon dont on les aide à monter en puissance constituent un aspect essentiel de la gestion du cabinet. Pour Grégoire Etrillard, « un collaborateur a vocation un jour à devenir un associé. Il faut le garder en mémoire et agir en fonction ».

« Je suis très attentive à mes deux collaborateurs », explique Clarisse Serre, pour qui le métier d'avocat pénaliste repose sur la transmission. « Ce sont des petits détails qui font la différence. Et ce que j'ai appris de mes maîtres, des pénalistes prestigieux, à mon tour je le retransmets à mes collaborateurs », poursuit-elle. L'emploi du temps de Clarisse Serre et de son équipe est très exigeant, comme il en est de l'ensemble des pénalistes. « Nous avons un système de permanence pour que l'un de nous soit toujours disponible, pendant les week-ends, les vacances, la nuit. Dans ces conditions, l'unité qui règne dans l'équipe est essentielle, commente la spécialiste. Cela passe par des petites choses. Dès que nous en avons l'occasion, anniversaire, naissance, succès professionnel, nous le fêtons au bureau. Le premier procès aux assises de mon collaborateur, nous l'avons célébré au champagne », commente Clarisse Serre.

On retrouve les mêmes préoccupations chez Grégoire Etrillard vis-à-vis de ses deux collaborateurs et de son stagiaire avocat. « Mes collaborateurs ne travaillent pas pour moi. Ils travaillent avec moi. C'est très différent. Mon ambition consiste à construire avec eux une relation de travail pérenne. Ils doivent être heureux au sein du cabinet et surtout pouvoir y progresser en toute sérénité », explique l'avocat. Grégoire Etrillard investit beaucoup dans la formation professionnelle de ses collaborateurs. « Chaque année, autour d'un bon déjeuner, nous faisons individuellement le point sur leur progression et leurs besoins en formation. Je suis très attentif à leur développement professionnel », conclut le pénaliste. **Kiril Bougartchev insiste quant à lui tant sur leur rémunération que sur leur avenir associatif. « Le talent et le travail doivent être récompensés. Un cabinet indépendant laisse en la matière plus de liberté. Nous ne sommes**

OPTER POUR LA TRANSPARENCE

Au sein du cabinet d'avocat pénaliste, la gestion des ressources et des rémunérations constitue un facteur-clé. Pour fidéliser leurs équipes, les associés doivent savoir communiquer sur leur projet d'entreprise. Pour Kami Haeri, il est essentiel d'avoir une vision claire du positionnement de son cabinet sur le marché et de sa stratégie et de savoir la partager avec son équipe. « Notre métier est particulièrement chronophage. Et les collaborateurs investissent beaucoup de leurs temps dans les cabinets où ils exercent. C'est pourquoi nous nous devons de communiquer sur les enjeux entrepreneuriaux du cabinet. Quels sont nos objectifs annuels ? Quels secteurs voulons-nous investir ? Ces questions sont essentielles si nous voulons être à la hauteur de leur engagement dans notre cabinet », commente l'avocat.

Comment ce temps passé au sein du cabinet est valorisé ? Pour celui qui a rédigé en 2017 le rapport sur l'avenir de la profession d'avocat, cet effort de transparence doit également concerner la gouvernance du cabinet d'avocat et ses données chiffrées. En matière de système de rémunération, qu'on ait fait le choix d'un mécanisme de *lockstep* ou privilégié le principe du « *eat what you kill* », ou encore un mode de rémunération alternatif, il faut savoir faire preuve de pédagogie et communiquer sur les chiffres-clés du cabinet.

SAVOIR INNOVER

« Que le système de gouvernance soit constitué par un *board* ou confié à un *managing partner*, le mode de fonctionnement doit être le plus horizontal possible, conseille Kami Haeri. En réalité, nous autres avocats, nous ne nous ins-

Pour pérenniser un cabinet, perpétuer une pratique, il est essentiel de savoir renouveler les générations.

La place des femmes

La très réputée Julia Minkowski, associée du cabinet Temime & Associés, a cofondé le Club des femmes pénalistes dont elle est la présidente. En décembre 2012, elle a co-signé avec la pénaliste Rachel Lindon une tribune pour rappeler, si besoin en était, qu'une femme vaut bien un homme dans un prétoire. Cette tribune faisait suite au propos très phallocrate d'un de leurs confrères tenus lors d'une interview diffusée sur France 3 Aquitaine qui, pour étayer ses doutes sur la capacité d'une femme à incarner la fonction de Bâtonnier, à l'occasion de l'élection du Bâtonnier du Barreau de Bordeaux, assénait qu'il n'existait pas d'avocates qui soient « des avocates de renom, connues comme de grandes pénalistes ». Des préjugés « souvent chuchotés plus bas sur les bancs des salles d'audience, ou sous-entendus dans les médias qui, bien injustement, ne font pas la part belle aux femmes pénalistes », écrivaient-elles alors.

Depuis, elles ont avec créé, avec deux autres avocates trentenaires, Jennifer Downing et Capucine de Rohan Chabot, le Club des femmes pénalistes, réseau professionnel féminin d'entraide et de partage de connaissances, regroupant des femmes exerçant leur activité dans le domaine du droit pénal. « Réseau professionnel féminin, et non structure militante féministe », le club œuvre pour que « le chœur des femmes pénalistes se fasse entendre sur la voix des ténors du barreau ». Hier comme aujourd'hui, les femmes sont nombreuses à exercer dans la profession et nombre d'entre elles sont renommées. Avant de s'installer à son compte, la renommée Clarisse Serre a travaillé dans les plus cabinets pénalistes parisiens, le cabinet Haïk, le cabinet Dehapiot, le cabinet Maisonneuve.

« Dans toute ma carrière, ma qualité de femme n'a jamais été un frein. J'ai été formée par Pierre Haïk et Jacqueline Laffont, deux stars du droit pénal. Tous deux m'ont encouragée à m'installer. Chez des ténors du barreau comme Jean-Yves Le Borgne ou encore Jean-Yves Liénard, je n'ai jamais senti le moindre soupçon de misogynie, bien au contraire, relate Clarisse Serre. Chez les clients, c'est un peu différent. Je dis souvent que de ce point de vue les voyous sont plus en avance. Être défendu par une femme, cela leur convient très bien. Ils ont vite compris que nous étions compétentes et bosseuses. Les délinquants en col blanc, c'est autre chose. Ils préfèrent encore souvent être défendus par un homme ». ■

pirois pas suffisamment de l'environnement économique dans lequel nous évoluons. Les grandes entreprises savent par exemple créer un *shadow board* composé des plus jeunes afin de mieux les écouter et mieux les intégrer à la gestion des affaires. Certes, toutes les décisions ne peuvent être parfaitement démocratiques et il nous appartient d'insuffler les valeurs et la stratégie à mettre en place mais nous devons savoir repenser nos techniques de *management* », conclut l'avocat.

Avec ses équipes, Kami Haeri consacre ainsi chaque année deux journées à l'organisation

du cabinet. « Notre mot-clé, c'est l'innovation. Nous nous réunissons loin de Paris et sur un grand *paper board* nous nous écoutons et listons les idées et les projets de chacun. Comment être plus efficace ? Comment être plus heureux ? Ces sujets sont essentiels et les bonnes idées peuvent venir des plus jeunes comme des plus chevronnés. Il faut juste savoir susciter ces réflexions », témoigne Kami Haeri.

Attention cependant à ce que l'innovation sociétale ne vienne pas se substituer à la réalité économique. « Le nerf de la guerre reste notre réussite économique, nos honoraires et la rémunération que nous pouvons nous verser à travers un mode de gouvernance sain. Il me semble identifier au sein de notre barreau une sorte de tentation de l'esthétique de la *start-up* au détriment d'une vraie réflexion de la transparence. Il ne s'agit pas de se doter d'un *happiness manager* ou d'une énième salle de sport mais bien de communiquer sur les rouages essentiels de notre activité », avertit Kami Haeri.

RÉDUIRE LES INÉGALITÉS

Les questions de la mixité et de l'égalité des chances doivent également être abordées. Les femmes majoritaires dans les études de droit sont minoritaires chez les associés et plus encore au sein des organes de gouvernance. Selon Kami Haeri, « la profession compte jusqu'à 70 % de femmes, pourtant les inégalités en termes de salaire persistent. Et les femmes continuent à quitter massivement la profession dans leurs dix premières années d'exercice. Il nous faut résolument mettre en place une véritable politique d'égalité. Elle passe d'abord par la reconnaissance des biais comportementaux qui sont les nôtres. Des outils existent, à nous de nous en emparer. À titre personnel, je crois qu'il faut en passer par l'*affirmative action* (discrimination positive) ».

La question de la diversité, l'égalité des chances doit également faire l'objet d'une vraie réflexion. « Au sein du cabinet, nous allons mettre un programme de mentorat pour une quinzaine de jeunes prometteurs qui viennent d'Île-de-France et qui n'ont pas les codes que nos collaborateurs issus du centre de Paris ont appris naturellement par imprégnation. Il faut apprendre à ces jeunes à croire en eux. À cet égard, notre rôle est essentiel », souligne cet avocat engagé.