Choisir un avocat pour son entreprise

Une affaire personnelle

Chercher et trouver le "bon" avocat: compétent, efficace, mais surtout rassurant et pédagogue

Contentieux commercial, conflit avec un salarié, levée de fonds… l'entreprise a besoin d'un accompagnement juridique à toutes les étapes de son développement, mais trouver chaussure à son pied n'est pas forcément facile. Ce choix est d'autant plus sensible qu'il intervient à des moments clé de la vie de l'entreprise et que la relation avec l'avocat s'inscrit, en général, sur le long terme. Et il est d'autant plus compliqué que la relation avocat-client doit reposer avant tout sur la confiance. S'il existe une liste des quelques critères à avoir en tête avant l'élire l'avocat de son cœur, il est surtout essentiel d'avoir défini en amont ce qu'on attend de lui.

Sophie Biri Julien

"*J'ai trouvé mes premiers avocats grâce à une amie, professeur de droit. Ils étaient très agréables et compétents, mais c'était un gros cabinet, j'étais une petite entreprise. Je n'étais pas un assez gros client, ils n'étaient donc pas très réactifs. Le second me parlait de manière très ampoulée. Il me noyait avec un vocabulaire tout à fait inapproprié. J'avais besoin que nous parlions la même langue. Le troisième a été le bon. Je l'ai trouvé sur Internet.*" L'odyssée de Marie-Pia Ignace, fondatrice de la société de conseil Operae, est commune à bien d'autres chefs d'entreprise. Petite entreprise tout juste inscrite au registre du commerce, entreprise familiale ou grand groupe international avec direction juridique intégrée, aucune ne peut se passer des services d'un, et même de plusieurs avocats (cf. encadré).

Le risque juridique est permanent, les réglementations complexes et volatiles, impossible de faire sans un avocat. Mais trouver la perle n'est pas une chose aisée et mérite bien souvent qu'on s'y reprenne à plusieurs fois. Et comme une fois choisi un avocat, la tendance est de ne pas en changer tout de suite, mieux vaut ne pas se tromper. Avant de s'engager, voici donc quelques critères à prendre en compte pour éviter de se tromper.

Il faut l'admettre: l'équation n'est pas facile à poser. Trouver la personne qui saura à la fois comprendre l'esprit de l'entreprise, son activité et ses spécificités, être de bon conseil à tout moment et anticiper… tout ça sans coûter trop cher, relève de la gageure. Et ce n'est pas le nombre pléthorique d'avocats qui facilite la tâche. Ils sont actuellement près de 60000, toutes spécialités confondues, inscrits aux barreaux français.

> Ce n'est pas le nombre pléthorique d'avocats qui facilite la tâche. Ils sont actuellement près de 60000, toutes spécialités confondues, inscrits aux barreaux français

Suivre le guide

Tous ont leur site Internet, tous se revendiquent expert de leur domaine de compétences, et la plupart proposent une prestation sur mesure. Si les sites présentent l'avocat, ses compétences et sa manière d'aborder les dossiers, ils restent de simples vitrines sur lesquels on tombe rarement par hasard.

"Le haut niveau de compétences c'est la base, le socle indispensable. Sans cela on ne tient pas", confie David Blanc, associé du cabinet Fromont Briens, qui exerce à Lyon. *"La difficulté, c'est de se distinguer parmi tous les bons."* Quelques outils existent. À commencer par les guides et annuaires français et internationaux qui fleurissent depuis une vingtaine d'années: Chambers, Legal 500, Décideurs, Option Droit & affaires… Tous n'ont pas la même vocation. À minima, ils référencent les principaux acteurs par domaine de spécialités, mais la plupart les classent par spécialité, voire sous-spécialité, et réputation de qualité – le plus souvent sur la base de leur track record. *"Leur rôle est devenu prépondérant pour les directeurs juridiques dans la sélection d'avocats étrangers sur des dossiers internationaux"*, explique Jacques Buhart, associé gérant du bureau parisien de McDermott Will & Emery. Dans les autres cas, de même que les concours et trophées, ils permettent de faire un premier tri, mais ne sont pas nécessairement déterminants quand il s'agit de prendre une décision. Comme le confie Nicolas Guérin, directeur juridique d'Orange et président du Cercle Montesquieu, association de directeurs juridiques, *"les classements ne m'aident pas tant à trouver un bon avocat, mais ils m'obligent – étant presque systématiquement interviewé au moment de la phase d'enquête – à m'interroger très régulièrement sur les avocats avec lesquels je travaille et à faire le point sur nos collaborations"*.

Premier prescripteur: le bouche-à-oreille

Autre bon moyen d'identifier un avocat: lire la presse spécialisée. *"Pour se faire connaître sur un domaine de compétences très pointu, tel que le droit du travail en zone franche urbaine, j'ai pris le temps de publier plusieurs articles techniques sur le sujet"*, explique David Blanc. De la même manière, Nicolas Guérin recommande de pratiquer une première sélection en participant à des formations: *"la formation est un bon moyen de tester les compétences de l'avocat que l'on a en face de soi, dans un contexte apaisé, sans prise de risque majeure"*.

Certaines entreprises, souvent celles de taille plus importante et au sein desquelles la direction des achats peut avoir son mot à dire, mettent en place des systèmes d'appels d'offres. Autre excellente solution: faire appel à sa mémoire et se rappeler des bons avocats de la partie adverse. C'est la recommandation de Martial Houlle, directeur juridique de Direct Énergie: *"pour les questions de droit de la concurrence, nous avons fait appel à un avocat ayant la réputation de pouvoir faire bouger les lignes. Je l'avais déjà eu en face de moi. Il m'avait donné du fil à retordre"*.

Dernier outil de pré-sélection: faire appel à son réseau. Pour Nicolas Guérin, *"la professionnalisation du métier de juriste en entreprise a fait émerger des associations et a facilité le réseautage au sein de la profession"*, ce qui aurait accentué cette tendance.

Jauger le niveau de confiance

La recommandation serait donc le plus sûr moyen de choisir. D'autant que ce conseil, émis par un tiers de confiance, renforce immédiatement l'*intuitu personae* de l'avocat avec son client. Ce lien si difficile à évaluer est au cœur même de la relation entre l'entreprise et son avocat. Il est l'élément essentiel qui permet de l'installer dans la durée, seule preuve que le bon choix a été fait.

Cette relation de confiance, c'est bien ce que l'on recherche avant tout. "*Ce que j'attends de mon avocat, c'est qu'il soit en mesure de m'aider à passer à l'acte, en étant consciente des éventuels risques, mais sereine*", affirme Marie-Pia Ignace. Un bon moyen pour mettre cette confiance à l'épreuve, selon Bénédicte Wautelet, directrice juridique du groupe Le Figaro: *"ne pas hésiter à le tester sur un petit dossier avant de s'engager"*.

Des solutions concrètes

Au premier rang des préoccupations: l'avocat va-t-il aider à trouver une solution concrète au problème sans se contenter de donner un "déconseil"? Les avocats l'ont bien compris, à l'instar de Claudia Weber, associée d'ITLAW Avocats: *"les entreprises sont à la recherche de solutions opérationnelles concrètes. Pour démontrer notre expertise, il nous arrive de prendre le risque de présenter des propositions de solution et de stratégie alors même que nous sommes en appel d'offres, en compétition avec d'autres avocats"*. Et d'assurer: *"être en mesure de trouver une solution est un point central dans la recherche d'un nouvel avocat"*.

Derrière cette capacité de l'avocat à entrer très rapidement dans le concret et à susciter la confiance chez son futur client se trouve une composante centrale: la compétence. *"Ce n'est même pas un sujet. C'est LE prérequis"*, souligne François Marie, fondateur de la start-up Workiz, un site de recrutement d'étudiants. Mais autour de cette condition sine

"Participer à une formation est un bon moyen de tester les compétences de l'avocat que l'on a en face de soi, dans un contexte apaisé, sans prise de risque majeure." Nicolas Guérin, Orange et Cercle Montesquieu.

"Pour faire face à un contentieux stratégique, on va chercher à identifier les cinq ou six meilleurs spécialistes sur ce sujet. On base son choix principalement sur la réputation." Jacques Buhart, McDermott Will & Emery.

qua non gravite tout un tas d'autres éléments, plus au moins subjectifs et plus ou moins faciles à évaluer: capacité à parler le même langage, disponibilité, transparence tarifaire, qualités de pédagogue, capacité à rester motiver sur le long terme, à être un partenaire de l'entreprise, à anticiper ses sujets, etc.
"Vous pouvez avoir trouvé le meilleur technicien, si vous n'arrivez pas à échanger avec lui, ce n'est pas un avocat pour vous", confie Martial Houlle. Et pour le jeune fondateur de Workiz, *"en tant que chef d'entreprise, je me sens capable de comprendre des textes juridiques; mais appréhender leurs enjeux dans leur globalité, c'est autre chose. Quand on signe un document, il est parfois difficile d'en entrevoir toutes les implications et de saisir les conséquences d'une clause mal rédigée. C'est aussi ce travail pédagogique que j'attends de mon avocat"*.
Marie-Pia Ignace avance aussi des critères de disponibilité et de réactivité. La fondatrice de la société de conseil en lean management Operae confie volontiers son "truc" pour évaluer la réactivité de son futur prestataire: *"je l'interroge sur un sujet et regarde si la première réponse spontanée vient rapidement"*. Cela ne l'empêche pas par la suite de repréciser ou affiner ses retours, *"mais s'il n'élude pas la question et entame une conversation du tac au tac, je sais alors que la première idée lui vient rapidement et qu'il sera réactif à mes demandes"*.
Pour Martial Houlle, l'implication reste primordiale: *"on a besoin d'un avocat qui appréhende parfaitement nos risques et qui s'engage à nos côtés, mais également d'un prestataire qui soit capable de nous dire ce que l'on n'a pas envie d'entendre"*.

À quel prix?

Le nerf de la guerre reste le tarif, un élément décisif dans le choix final. *"Le directeur juridique a des comptes à rendre au DAF, qui tient les cordons de la bourse. On sent ainsi que les directeurs juridiques ont de plus en plus besoin de transparence et de prévisibilité"*, souligne Marc Lipskier, associé fondateur du cabinet Bamboo & bees. Les directeurs juridiques ont un budget à gérer et à tenir. *"Encore trop d'avocats ont recours à des systèmes de facturation obscurs que l'on ne comprend pas"*, regrette Nicolas Guérin. La facturation, encore majoritairement calculée sur un taux horaire au temps passé et donc peu prévisible, reste un vrai sujet qui peut parfois émousser la relation. Le coût de la prestation continue d'être un des principaux critères de choix, le second, juste après la compétence, selon l'enquête menée par la LJA (Lettre des juristes d'affaires). Un critère à nuancer cependant, eu égard aux sommes en jeu. *"Le montant des honoraires doit s'apprécier comme un investissement au regard du gain attendu. Je ne rechigne jamais à régler une facture importante quand le dossier nous rapportera potentiellement beaucoup plus"*, admet volontiers Martial Houlle. Mais l'avocat Jacques Buhart tempère: *"pour un contentieux exceptionnel qui met en péril l'entreprise ou présente un intérêt stratégique (cf. encadré), le choix de l'avocat se fera sur la base de la réputation, et la question des honoraires devient moins importante"*. ■

Chiffres clés

L'âge moyen dans la profession est de 43,5 ans, soit 46,6 ans pour les hommes et 40,8 ans pour les femmes. Les avocats de moins de 15 ans d'exercice constituent la majorité de la profession, soit 60,5 % de l'effectif, 37,9 % ont entre 15 et 40 ans, et 1,7 % des avocats ont plus de 40 ans d'exercice.
La densité moyenne en France est de 92,7 avocats/100 000 habitants, contre 68/100 000 habitants en 2004.
Les 1987 avocats étrangers représentaient 3,3 % de l'effectif des avocats en activité en France. Plus de la moitié d'entre eux (51 %) sont originaires d'un pays de l'Union européenne.
En 2012, le revenu annuel moyen de la profession s'est établi à 75 810 €, tandis que le revenu médian s'est élevé à 45 718 €. En 10 ans, le revenu annuel moyen a progressé de 22 % en euros courants, soit une augmentation de 2 % en euros constants.

Source: CNB (étude réalisée en 2014 et publiée en mars 2015)

"On a besoin d'un avocat qui appréhende parfaitement nos risques et qui s'engage à nos côtés, mais également d'un prestataire qui soit capable de nous dire ce que l'on n'a pas envie d'entendre."
Martial Houlle, Direct Energie.

L'avocat généraliste n'est plus

Choisir le bon avocat, c'est avant tout bien savoir cerner et analyser ses besoins à un instant T. *"Pour faire face à un contentieux stratégique, on va chercher à identifier les cinq ou six meilleurs spécialistes sur ce sujet. On base son choix principalement sur la réputation. Un directeur juridique choisit le meilleur pour ne pas être critiqué en interne et pour s'assurer qu'il ne devienne pas l'avocat de la partie adverse"*, explique Jacques Buhart, associé gérant du cabinet McDermott Will & Emery à Paris.
Il y a donc une part tactique importante dans le choix de l'avocat. Bénédicte Wautelet, directrice juridique du groupe Figaro, confie d'ailleurs: *"il y a deux types d'avocats: l'avocat-conseil et l'avocat contentieux. L'avocat contentieux reste encore très lié à la procédure et ne gérera pas forcément sereinement la négociation. Le mieux reste encore, sur certains dossiers, de faire appel aux deux et de les co-manager. Cela n'empêche absolument pas d'avancer main dans la main et d'utiliser la meilleure option au meilleur moment"*.
Contentieux, conseil, mission stratégique, gestion du quotidien, problématiques locales ou internationales… Il est important d'avoir à sa disposition un panel d'avocats. Tous en conviennent, à l'instar de Martial Houlle: *"l'avocat généraliste n'existe plus"*.
Si dans certains cas, la direction juridique gérera en interne la plus grosse partie d'un dossier, en confiant les aspects les plus pointus à ses avocats, la plus petite entreprise aura, elle, plutôt besoin *"d'un expert qui lui apporte une vision plus globale"*, explique Marc Lipskier, associé fondateur du cabinet Bamboo & bees. ■

Contentieux, conseil, mission stratégique, gestion du quotidien, problématiques locales ou internationales… Il est important d'avoir à sa disposition un panel d'avocats

L'avocat de demain, c'est aujourd'hui

Les entreprises changent, leurs avocats aussi. Le trentenaire François Marie, fondateur du site de recrutement Workiz, explique: *"entre startuppers, au sein des pépinières, nous échangeons énormément et nous sommes rapidement en mesure d'évaluer si tel ou tel type de prestations nous convient"*.
Les entreprises plus traditionnelles ont elles aussi tendance de plus en plus à comparer les différentes offres de services juridiques. Le marché du droit est devenu concurrentiel: *"il ne suffit plus de poser sa plaque pour voir entrer un client"*, confie David Blanc, associé du cabinet Fromont Briens. Les avocats l'ont bien compris et ils soignent de mieux en mieux leur image. Chez Fromont Briens par exemple, tous les avocats passent la certification en droit social. *"C'est un engagement que nous avons pris auprès des instances ordinales pour pouvoir apposer au-dessous de notre logo la mention 'cabinet spécialisé en droit social', mais c'est désormais codé dans notre ADN et une garantie pour le client qui pousse notre porte"*, insiste Souade Bouchêne, associée du cabinet.
Certains vont au-delà. C'est le cas de cabinets comme Oxygen ou Havet, qui proposent une offre internalisée: *"beaucoup d'entreprises qui externalisent la fonction juridique font appel à des petits cabinets qui travaillent comme une équipe interne"*, mentionne Bénédicte Wautelet, directrice juridique du groupe Le Figaro. D'autres, comme Reveability, affichent des offres packagées qui définissent un tarif fixe pour une mission.
Également plus accessibles, les cabinets de la franchise AGN Avocats (Agence des nouveaux avocats) annoncent leurs tarifs en vitrine et leur porte est facile à pousser.
Dernière révolution – sans parler de la multiplication des "legal start-up", plus ou moins tolérées par les barreaux –: la révolution robotique, où l'intelligence artificielle s'invite comme un collaborateur dans les cabinets d'avocats. En prévision de cette petite révolution, Marc Lipskier envisage ainsi de fonder Gladiator, un cabinet d'un nouveau genre: toutes spécialités confondues, il reposera sur les services d'un bot qui assistera les avocats sur la partie recherche, rédaction et "justice prédictive", pour qu'ils n'aient plus qu'à se concentrer sur le conseil et l'anticipation. ■

Également plus accessibles, les cabinets de la franchise AGN avocats, annoncent leurs tarifs en vitrine et leur porte est facile à pousser