
***Le suivi et le contrôle
des temps passés : une
problématique encore
mal maîtrisée.***

Noter vos temps ! Quel avocat, quel cabinet n'a pas été confronté à cette problématique dite du *time-sheet*, qu'il soit manuel ou informatique ? Mais en réalité pour quoi faire ?

La réponse est motivée par le souci de fournir une facturation détaillée au client, justifiant heure par heure, voire quart d'heure par quart d'heure, de l'emploi du temps facturé.

Cette justification est bien évidemment légitime et on ne peut que conseiller aux cabinets, qui n'en n'ont pas encore fait l'acquisition, de se doter d'un outil de saisie du temps. Ils en existent d'excellents, adaptés à toutes tailles d'exercice et qui ont fait leur preuve.

Cependant, passée cette étape incontournable, il convient de prendre la mesure de l'emploi d'un tel dispositif. Pour la facturation, mais également au delà. Car il peut constituer un formidable outil d'aide à la décision pour les associés ainsi que pour les collaborateurs.

Ce point est souvent mal apprécié ce qui conduit à des erreurs de mise en place et d'interprétation qui peuvent devenir très vite délétères à l'ambiance du cabinet.

Tout cabinet qui met en place, ou repense son système de contrôle des temps, doit se poser une première question : Que saisir ?

La réponse est sans équivoque ; TOUT, au sens de toute heure effectuée par les avocats au sein du cabinet ou en dehors, même si elle ne se rapporte pas à un dossier particulier. Sa prise en compte ultérieure en tant qu'heure facturable ou non est une notion différente qui n'intervient pas à ce stade.

Pourquoi tant de rigorisme ? Parce que ce n'est que grâce

***“Le détail des heures saisies fait souvent ressortir
une moyenne de temps passé de l'ordre de 32
heures/semaine, dont un tiers non facturable”***

à cette précision que l'associé ou l'avocat responsable va d'une part pouvoir arbitrer entre ce qu'il décide de facturer ou non (ex : temps d'attente aux audiences, de recherches...) et d'autre part qu'il appréciera les besoins de formation à dispenser aux collaborateurs (ex : en cas de temps de recherches trop importants) ou encore qu'il visualisera les périodes de sous charge réelle... Ou la part de temps consacré aux tâches de gestion, et prendra les mesures qui s'imposent.

Il importe en revanche de penser dès l'origine à la nature des rubriques de saisie, qu'elles soient dans le cadre d'un dossier (ex : audience, consultation, examen de dossier, téléphone, rédaction de

contrat...) ou dans celui de la gestion de cabinet (informatique, formations, comités...). Cette étape de la détermination des rubriques est de surcroît l'excellente occasion de se pencher sur le mode de fonctionnement du cabinet.

Une fois que ces codes de saisie seront utilisés, il sera aisé de générer des statistiques de temps par type de rubrique. Ce qui renseignera sur la nature de l'activité effective et permettra de développer avec plus ou moins d'acuité des bibliothèques

d'actes utiles aux rubriques.

Il est particulièrement important d'expliquer ces démarches aux collaborateurs en amont afin qu'il n'y ait aucune méprise.

L'expérience montre que le détail des heures ainsi saisies fait souvent ressortir une moyenne de temps passé de l'ordre de 32 heures/semaine, dont un tiers non facturable. Outre la question des dossiers personnels des collaborateurs, qui en général ne pose pas de difficultés, il est une moyenne statistique infallible qui vise à dire qu'un collaborateur consacre au minimum 8 heures de son temps par jour au cabinet sur 5 jours par semaine et 47 semaines par an.

Par conséquent, quelque soit l'emploi qui est fait de ce temps, on doit retrouver 40 heures saisies par semaine soit 1880 heures par an. Qu'ensuite, 70% de ce temps soit jugé facturable et 30% non facturable, est une possibilité.

La morale de cette histoire, est que bien souvent, le collaborateur s'auto-limite à la saisie de son temps dans le but d'éviter une réflexion par trop connue : "vous avez passé trop de temps sur ce dossier, comment cela se fait-il ?" Ou qu'il juge lui-même que son temps pourrait ne pas être facturable, ou qu'encore personne ne lui ait jamais expliqué comment imputer son temps.

Il arrive également que les heures consacrées à la gestion, à l'animation d'équipes ou à la participation aux comités, ne soient pas répertoriées dans les rubriques.

C'est une erreur majeure puisque ces heures, par définition non facturables en direct aux clients, doivent pourtant être prises en compte ne serait-ce que dans la détermination du taux horaire. Ne pas les analyser pourrait également signifier passer à côté d'un problème d'organisation (du type insuffisance de personnel dans les fonctions support : comptabilité, contrôle de gestion...).

Dans certains cabinets, des collaborateurs sont investis de tâches de gestion et d'organisation au nom du management participatif. Si telle est la politique, satisfaisante au demeurant, il convient de se rappeler que c'est autant d'heures non facturées au client et qu'il faut les mesurer.

“Il appartient donc au managing partner ou à la personne qui l'assiste, de définir avec précision le canevas de saisie des temps”

Il appartient donc au managing partner ou à la personne qui l'assiste, de définir avec précision le canevas de saisie des temps et d'expliquer avec tact et diplomatie l'emploi que l'on souhaite en faire : facturation, formation, management des équipes, gestion de projets internes particuliers...

Mais là ne s'arrête pas le travail. Pour que la statistique soit valable, il faut encore que trois étapes soient validées. La première passe par la formation au logiciel des personnes l'utilisant. Et les avocats doivent être formés aux logiciels de gestion !

La seconde étape concerne la saisie et son contrôle. Qui a la mémoire suffisamment développée pour se rappeler du détail d'une journée passée la veille ou l'avant veille ? L'expérience prouve, y compris

sur des dossiers uniques et monopolisant 100% du temps, qu'il était indispensable que le temps soit saisi quotidiennement, voire plusieurs fois par jour. Le contrôle, lui, doit être obligatoirement hebdomadaire. Il convient de définir qui, en interne, devra opérer ce contrôle.

Ensuite, faire vivre les statistiques de gestion et assurer la communication (notamment en cas de changements) sont des corollaires incontournables de ce qui vient d'être écrit. C'est bien souvent à ce stade que la plupart des cabinets bloquent faute de combattants pour animer les débats.

Ces sujets méritent d'être suivis dans le détail, ils constituent le corps même de la gestion du cabinet. Un seul chiffre pour le rappeler : 50% des charges d'un cabinet correspondent aux salaires et aux rétrocessions d'honoraires, par conséquent à du temps dont l'emploi est théoriquement à répercuter au client final.

**Caroline Neveux
Associée,
JURIMANAGEMENT
Gestion et stratégie des
cabinets d'avocats**