

# Faut-il un secrétaire général ?



Par **Annette Denis**, Senior Manager chez Jurimanagement  
([www.jurimanagement.com](http://www.jurimanagement.com))

Si la tâche principale de l'avocat reste de satisfaire les attentes de ses clients, l'associé qui a choisi d'exercer au sein d'une structure doit intégrer un ensemble de nouvelles compétences pour organiser son cabinet, le gérer et le développer. Durant ces dix dernières années, parallèlement au développement du marché et de la concurrence, les structures ont pris conscience de la nécessité et de l'intérêt de « gérer ». Mais comment réunir toutes les conditions de réussite et choisir les bonnes options ?

## Une bonne gouvernance

La façon d'organiser la gestion du cabinet est étroitement liée à la mise en place du schéma de gouvernance, qui, au-delà de la mise en avant des valeurs fondamentales, du choix de la structure d'exercice ou des modes de valorisation de l'investissement, définit les organes de décision et répartit les fonctions et les responsabilités de gestion.

La difficulté à mettre en œuvre un organigramme (et donc des définitions de fonctions) résulte principalement du caractère libéral et indépendant de la profession d'avocats, les associés étant à la fois « actionnaires » et « administrateurs », ce qui rend délicate la « sous-traitance » de l'administration.

## La capacité à déléguer

La réussite d'un modèle d'organisation efficace est souvent fonction de la volonté ou de la capacité des associés à déléguer la gestion du cabinet à un sous-groupe d'associés, ou *a fortiori*, à une tierce personne non associée.

Les freins proviennent généralement :

- d'une confusion dans la notion de « délégation » qui est parfois ressentie comme une perte de pouvoir alors que, pratiquée selon les principes des outils de management, elle n'exclut absolument pas le contrôle ;
- d'une timidité ou d'une hésitation à transposer des méthodes d'organisation issues des entreprises industrielles et commerciales aux structures d'exercice libéral du droit.

Une fois la décision prise de mettre en œuvre une organisation *ad hoc* se pose alors la question du modèle « idéal » et adapté.

## L'effet de taille

En premier lieu, le critère de taille est bien évidemment à retenir.

Dans les très petits cabinets (2 associés – moins de 10 personnes au total), les associés se répartissent les domaines de gestion. L'un prendra en charge, par exemple, le management et l'organisation, l'autre se consacrera plus particulièrement au développement et à la communication.

Concernant les petits et moyens cabinets (2 à 6 associés, 4 à 20 collaborateurs, 4 à 10 salariés – soit entre 10 et 36 personnes au total), la solution s'articule dans un premier temps autour d'un système de délégations permanentes, attribuées à des associés choisis par l'assemblée générale, et correspondant à un découpage des domaines de gestion, comme par exemple :

- gestion et finances
- ressources humaines (collaborateurs et salariés)
- moyens communs et services généraux
- marketing, développement et communication

Ce schéma d'organisation ainsi structuré permet aux responsables de délégation de s'appuyer sur du personnel « support » qui peut être composé soit d'assistantes prenant en charge des travaux administratifs en sus de leur fonction de secrétariat, soit de personnel administratif dédié.

à partir d'une trentaine de personnes (salariés inclus), les cabinets ayant atteint un stade d'organisation mature (mise en place d'un schéma de gouvernance opérationnel et répartition des domaines de gestion entre associés) doivent clairement envisager la création d'un poste de secrétaire général.

## Pourquoi recruter un secrétaire général ?

Les avantages qu'il y a à s'appuyer sur une personne ou une équipe non impliquée dans la « production » et disposant d'une formation et de compétences spécifiques en gestion, en management et un état d'esprit orienté « affaires », sont nombreux et précieux :

- les associés se trouvent déchargés de la partie « analyses et études » préalables à leurs prises de décision ;

**« LA RÉUSSITE D'UN MODÈLE D'ORGANISATION EFFICACE EST SOUVENT FONCTION DE LA VOLONTÉ OU DE LA CAPACITÉ DES ASSOCIÉS À DÉLÉGUER LA GESTION DU CABINET À UN SOUS-GROUPE D'ASSOCIÉS, OU A FORTIORI, À UNE TIERCE PERSONNE NON ASSOCIÉE »**

- la supervision des fonctions « support » est assurée ;
- la formalisation des procédures et des règles de fonctionnement est prise en charge ;
- l'application des décisions est contrôlée et suivie ;
- l'ensemble des questions qui ne relèvent pas de la relation entre l'avocat et le client est centralisé vers un interlocuteur unique, garant de la coordination et de la cohésion.

**Contenu du poste**

La définition de fonction du secrétaire général en cabinet d'avocats dépasse largement les travaux classiques liés aux finances et à l'administration (comptabilité, trésorerie, paye, reporting de gestion, services généraux, informatique, etc.).

Pour accroître l'efficacité du cabinet, il se doit d'être force de proposition et de fournir des outils synthétiques d'aide à la décision, notamment dans les domaines suivants :

- contrôle de gestion : en complément de la production et de la diffusion des tableaux de bord de base (chiffre d'affaires facturé et encaissé, trésorerie, encours clients, budgets...), il initie des analyses de rentabilité déclinées par dossier, par client, par producteur, par département, conduisant à des plans d'action ciblés en matière de management des clients.
- trésorerie : il entretient les relations avec la banque dans une optique de partenariat, en veillant à l'application pour le cabinet des meilleures conditions. Il est pro actif dans le contrôle des dépenses, des échéanciers et du recouvrement des créances dont dépend la survie de chaque structure. Il met en œuvre une véritable gestion des comptes clients, qui peut s'avérer un outil de communication et de valorisation d'image de qualité vis-à-vis du client, partant du constat qu'un client satisfait des prestations respectera une démarche de facturation et de relance professionnelle et bien faite.
- management et ressources humaines : les collaborateurs et les secrétaires ont bien souvent un lien direct avec les associés qui relève de l'organisation du travail, du suivi des échéances et des échanges et supervisions techniques. Mais ce type de relation peut s'avérer insuffisant pour favoriser la motivation et l'implication des individus et pour s'assurer de leur fidélisation. Autant de facteurs intervenant également dans la fidélisation des clients, qui apprécient la continuité du service rendu et la personnalisation des prestations. Le secrétaire général peut alors « animer » la réflexion autour d'un système de management consistant à faire coïncider les attentes des personnes avec les objectifs de la structure et à agir sur les différents leviers de motivation.
- communication interne : parmi les vecteurs de motivation, la communication interne autre qu'informelle ne doit pas être négligée. Le secrétaire général doit aider les associés à structurer la diffusion de l'information générale sur le cabinet, et à imaginer et programmer des actions de communication interne (réunions, manifestations).

- gestion du cabinet : le secrétaire général, en participant aux comités de gestion et aux réunions d'associés, apporte une aide précieuse dans le cadre de la préparation des ordres du jour et de l'élaboration des documents nécessaires aux prises de décision, la rédaction des comptes-rendus, et la participation aux études sur la répartition du résultat entre les associés.

- business développement : sans se substituer aux réflexions des associés, le secrétaire général, en fournissant un certain nombre de travaux préparatoires (mise à jour de la base clients et prospects, analyse de l'activité du cabinet et de son positionnement effectif), peut inciter le cabinet à travailler sur des orientations stratégiques, des secteurs à prospecter et des actions de transversalité à mener.

**Obligations réciproques**

Pour réussir la mise en œuvre de cette fonction, un certain nombre de conditions doivent être réunies :

- de la part du secrétaire général : il doit développer de réels talents de manager, d'animation de groupe et de créativité. Il doit également savoir utiliser son autorité naturelle pour assurer un rôle de négociateur en interne et en externe, tout en faisant preuve de flexibilité et de sens du service.
- de la part du cabinet : il doit mettre en œuvre tous les moyens pour fidéliser son secrétaire général, veiller à communiquer, lui faire confiance, le responsabiliser et le positionner en « accompagnateur » de l'évolution et de la progression du cabinet.

**Recrutement : profil et coût**

Ce type de recrutement, souvent confié à une société connaissant parfaitement le contexte des cabinets d'avocats, est très délicat du fait :

- du niveau de rémunération à rentabiliser : il faut prévoir entre 80 et 100 K? (coût chargé) en fonction des enjeux du cabinet et de l'expérience du candidat ;
- du profil très polyvalent exigé : en général issu d'une formation école de commerce ou équivalent, ayant de préférence une expérience en PME.

**Pariez sur la rentabilité !**

Aujourd'hui, de plus en plus de cabinets « osent » se lancer dans une organisation entrepreneuriale en investissant sur la fonction de secrétaire général, sans craindre une perte de contrôle (la responsabilité finale des décisions relevant toujours des associés), et en pariant sur une rentabilité attendue en retour, notamment en terme de gain de temps, d'efficacité et de productivité pour les avocats producteurs, et en termes de capacité à se positionner et à faire les choix stratégiques à partir d'études et de synthèses de qualité.