

Faut-il un secrétaire général ?



Par **Annette Denis**, Senior Manager chez Jurimanagement
(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 répartiront 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 ;

