



DOSSIER

Avocat détaché en entreprise

UNE PRATIQUE EN QUÊTE DE RÈGLES



Par Bruno Walter

Chaque année, des centaines d'avocats effectuent des "missions" en entreprise, pour quelques jours ou plusieurs mois. Plébiscitée par les clients et leurs conseils, la pratique prospère. Mais en toute discrétion, faute de cadre juridique et de règles professionnelles claires.

« **N**e parlez pas de "détachement", c'est à la limite de la légalité. » Dans ce cabinet où la pratique est pourtant courante, on prend des pincettes lexicales avec les journalistes. Dans d'autres, on évite le sujet, en expliquant que le détachement n'est pas le genre de la maison ou en annulant les interviews prévues en raison d'une directive « venue d'en haut ». Pourtant, sur le terrain, les avocats "en mission" pour quelques semaines ou quelques mois chez le client sont légion. Un rapport de l'Union des jeunes avocats (UJA) de Paris datant de 2010 estime ainsi à 400 le nombre de collaborateurs en mission. Mais l'absence de cadre juridique formel, associée à quelques dérives qui ont donné lieu à la mise en cause de certains cabinets (lire l'article page 30), explique la prudence et la discrétion qui entourent bien souvent cette pratique. Ainsi que les réticences liées à des questions d'image : la pratique du détachement ne cadre pas toujours avec l'idée de services haut de gamme que l'on aime véhiculer.

IMMERSION TOTALE, MAIS SANS PERDRE LE CONTACT AVEC LE CABINET

Bien que rares, ceux qui acceptent d'en parler s'accordent tous à vanter l'intérêt du détachement. Ainsi, chez Linklaters comme chez August & Debouzy ou chez SBKG & Associés, on n'hésite pas à mettre en avant les avantages de cette pratique pour toutes les parties prenantes : le cabinet, l'entreprise, et l'avocat détaché. Même si, petit détail sémantique, chez Linklaters on ne parle pas de "détachement" mais de « prestations juridiques en entreprise ».

« Le détachement a été pour moi un accélérateur de carrière formidable par l'expé-

rience et l'expertise que j'en ai retirées », témoigne Mahasti Razavi, associée chez August & Debouzy. Au tout début des années 2000, alors jeune avocate, elle est envoyée plusieurs mois en mission chez Microsoft : « Lorsqu'on débute sa carrière juste après l'école, il arrive souvent que l'on traite des dossiers sous l'aspect uniquement juridique sans forcément avoir conscience de la réalité opérationnelle, relève-t-elle. Chez le client, on voit où et comment il travaille, on s'intègre à ses équipes, pour être totalement immergé dans l'organisation et mieux la comprendre. »

Collaboratrice chez Linklaters, Agathe Motte vient, pour sa part, de passer six mois en mission au sein d'une grande banque. « Dans l'entreprise, nous ne sommes pas qu'entre juristes et nous côtoyons le client de manière à la fois formelle et informelle, explique-t-elle. C'est probablement le plus important pour acquérir un vocabulaire commun et mieux comprendre ses problématiques. Depuis cette mission, nos rapports sont plus fluides. »

Ex-juriste d'entreprise, aujourd'hui associée chez SBKG, Séverine **Elie** souligne, elle aussi, l'intérêt de cette immersion pour de jeunes avocats sans expérience de l'entreprise. « Au sein du cabinet, nous sommes un certain nombre d'anciens juristes d'entreprise à connaître parfaitement le fonctionnement et les besoins d'une société. Ce n'est pas le cas des jeunes qui sortent de l'école d'avocats. Aller en entreprise est très positif pour eux car ils acquièrent cette connaissance. »

Chez August & Debouzy, Mahasti Razavi relève que « chaque entreprise a son langage : on parle différemment chez Nike ou Lapeyre. Le détachement chez le

client permet d'acquérir ses codes et sa culture. Et après, quel gain de temps ! » D'ailleurs, « lorsque l'on hésite sur un recrutement, on se pose la question : le verrait-on en détachement ? Cela va au-delà de la technicité. » Enthousiaste, elle n'hésite pas à parler de « supplément d'âme » chez ses confrères ayant connu "la mission".

Mais si l'avocat détaché doit savoir s'intégrer dans l'entreprise, il ne doit jamais perdre le contact avec son cabinet. « J'avais mon associé référent régulièrement au téléphone, témoigne Agathe Motte, chez Linklaters. J'étais invitée à tous les événements sociaux du cabinet et j'avais gardé mon bureau, mon adresse mail... » Une proximité qui facilite ensuite le retour au sein de l'équipe. « Il ne m'a pas fallu deux jours pour retrouver mes marques avec mes confrères », reconnaît-elle. Mahasti Razavi, elle, passait tous les soirs à son cabinet « pour ne pas perdre le lien ». Et aujourd'hui, quand elle sent un « flottement » chez l'un des avocats détachés de son équipe, elle instaure un « jour virtuel » au cours duquel il travaille pour le client depuis le cabinet.

« NOUS ENVOYONS LES MEILLEURS EN DÉTACHEMENT »

Ces missions sont en général confiées à des collaborateurs, plus rarement à des associés. « Près de 10 % de nos collaborateurs ont effectué une mission en entreprise », précise Thierry Riguet, associé chez Linklaters, où la pratique concerne exclusivement les collaborateurs, et sur la base d'une volonté partagée. « Nous encourageons nos collaborateurs à aller en mission dans l'entreprise, mais on en discute », poursuit-il. Ainsi, la mission

PARTICULIÈREMENT SOUPLE, LA FORMULE PERMET AU CLIENT DE BÉNÉFICIER POUR UNE DURÉE DÉTERMINÉE DES RESSOURCES QUI FONT DÉFAUT À LA FONCTION JURIDIQUE EN INTERNE

d'Agathe Motte, prévue pour durer un an, a été réduite à six mois, parce que la jeune collaboratrice, tout comme son associé référent, ne souhaitait pas un temps de détachement si long.

Chez August & Debouzy, « *notre politique est d'envoyer les meilleurs, dans la mesure où nous devons avoir une confiance totale en eux*, explique Mahasti Razavi. *Vous confiez votre client à un collaborateur et, inversement, vous intégrez à l'entreprise une émanation du cabinet. Il ne faut donc pas se tromper. Et pour construire avec eux dans la durée, il faut s'assurer que les collaborateurs en détachement s'y sentent bien.* » Et si le client souhaite plutôt le concours d'un associé ? « *Ce n'est pas un problème*, affirme-t-elle. *On ne peut pas ne pas être là. Et puis c'est une forme de dossier comme une autre.* »

Chez SBKG & Associés, qui regroupe 26 avocats dans trois bureaux (Paris, Marseille et Londres), la clientèle est constituée pour beaucoup de petites et moyennes entreprises, notamment à Marseille. « *L'externalisation des services juridiques est un moyen pour ces petites sociétés d'avoir un juriste* », explique Séverine Elie, associée, qui pratique elle-même très régulièrement le détachement. Cette fois, pas de missions de six mois à temps plein, mais plutôt d'une ou deux journées par semaine. « *Nous devons proposer une flexibilité totale pour les PME*, poursuit sa consœur, Delphine Brunet, également associée. *Certains ont besoin d'une présence en interne quelques jours par semaine, d'autres moins. C'est au cabinet de s'adapter.* »

UN OUTIL AU SERVICE DE LA RELATION CLIENT

Dans les faits, les clients sont de plus en plus demandeurs de ce type de presta-

tions. Elles font aujourd'hui partie des arguments commerciaux pour séduire de nouveaux clients et de la longue liste des *added value services* figurant dans les appels d'offres. La nature des missions est très variée. Il peut s'agir notamment de pallier une absence (congé maternité ou maladie...) ou de faire face à un surcroît de travail temporaire (opération de fusion, acquisition, restructuration...). Sur le plan financier, ces missions très prisées des clients ne sont en revanche pas les prestations les plus rémunératrices pour les cabinets. « *La rémunération ? C'est la plus grande difficulté ! C'est une négociation de gré à gré qui aboutit à un forfait*, affirme Nicolas Guérin, directeur juridique du Groupe Orange et membre du conseil d'administration du Cercle Montesquieu. *Chez Orange, nous y avons recours principalement pour des opérations de fusion-acquisition. Les cabinets gagnent moins s'ils détachent un avocat chez nous, mais ils savent que d'autres dossiers viendront compenser leur effort. Et au final, ils s'y retrouvent.* » Un investissement au service de la relation client, donc, et un outil de fidélisation. Ainsi, quinze ans après son détachement chez Microsoft, Mahasti Razavi est encore, aujourd'hui, l'associée en charge de ce client chez August & Debouzy. Qui plus est, « *j'ai connu tous les directeurs juridiques de Microsoft, qui sont tous des apporteurs d'affaires potentiels*, ajoute-t-elle. *Cela permet de développer considérablement son réseau.* » Enfin, outre le volet commercial et marketing, « *cela apporte une bonne visibilité au cabinet, qui nous permet aussi de recruter* », complète Séverine Elie, chez SBKG & Associés.

Bien sûr, il arrive – beaucoup plus souvent que chacun veut bien en convenir – que l'entreprise tente et parvienne à débaucher l'avocat envoyé en mission par le cabinet. « *C'est arrivé chez nous avec un avocat de chez Latham & Wat-*

kins qui a finalement choisi de nous rejoindre », se souvient Nicolas Guérin, chez Orange. La pratique n'est donc pas sans risque pour le cabinet dès lors qu'il peut s'agir d'une mission... sans retour. Un risque que Thierry Riguet, associé chez Linklaters, relativise toutefois : « *Le démarchage existe de toute façon, de la part des confrères comme des entreprises* ». Et puis, une fois "dans la place", l'ancien collaborateur peut aussi s'avérer précieux, pour les dossiers à venir.

UN REGARD EXTÉRIEUR, AU QUOTIDIEN

Les entreprises, elles, ont tout à gagner au détachement. Particulièrement souple, la formule permet de bénéficier pour une durée déterminée des ressources qui font défaut à la fonction juridique en interne, qu'il s'agisse de traiter des dossiers classiques ou de recourir à une expertise haut de gamme. Et au-delà, parfois, « *je pense que les clients viennent chercher plus qu'une ressource : une indépendance de vue* », estime Mahasti Razavi. Un regard extérieur, associé à une totale confidentialité, qui fait de l'avocat détaché en entreprise un collaborateur très précieux pour les juristes au quotidien.

« *Nous touchons parfois à des domaines ultraconfidentiels* », souligne Delphine Brunet, associée chez SBKG. Séverine Elie participe même au comité de direction de certains de ses clients PME : « *Nous y sommes associés et nous élaborons la stratégie de l'entreprise dans notre domaine, avec une liberté de parole que n'ont pas forcément les salariés.* » Selon elle, la présence régulière d'un avocat, hors de la sphère du contentieux, permet aux dirigeants d'adopter de bons réflexes et « *de dédramatiser l'apport du juriste* ». Aux détachements d'avocats dans les

PME font d'ailleurs régulièrement suite des demandes de formation interne.

Chez Orange, parmi les 374 juristes directement rattachés au directeur juridique Groupe, 17 sont des spécialistes des fusions-acquisitions. Or, pour ce type d'opérations, Nicolas Guérin aime « constituer des binômes » avec un avocat en détachement. « C'est important que les avocats nous connaissent de l'intérieur et nous, on ne peut pas aller chez eux ! Travailler ensemble améliore grandement nos relations. Ils sont comme de la famille. »

SUR LE PAPIER, ET DANS LA PRATIQUE

Une famille dont le chef n'est pas forcément celui que l'on croit. En principe, l'avocat détaché n'est subordonné à aucun lien hiérarchique ni soumis aux horaires de l'entreprise. Ainsi, chez August & Debouzy, les contrats précisent bien que l'avocat reste sous la responsabilité du cabinet et sous la supervision d'un associé (différent selon la nature de la mission). Chez Linklaters, où l'on tient à une « approche consensuelle » entre le

cabinet, le collaborateur et le client, les « prestations juridiques en entreprise » font l'objet de conventions tripartites. Chez SBKG & Associés, elles sont régies par des contrats d'abonnement ou des forfaits. Mais, dans la pratique, Nicolas Guérin reconnaît, sans langue de bois, qu'un avocat détaché en entreprise en raison d'un surcroît de travail « fait le métier d'un juriste d'entreprise ». Bien sûr, « on signe un contrat sur lequel il est bien spécifié qu'il est avocat, avec des fonctions bien particulières, poursuit-il, mais en réalité il rejoint nos équipes de juristes ».

AVOCAT DÉTACHÉ ET AVOCAT SALARIÉ EN ENTREPRISE

La problématique de l'avocat envoyé en mission en entreprise rejoint-elle donc la question, sensible, de la création d'un statut d'avocat salarié en entreprise ? Faut-il y voir une étape intermédiaire, un préalable qui permet de familiariser les entreprises avec la présence d'avocats dans leurs équipes ? Ou plutôt une alternative à la création d'un statut d'avocat salarié de l'entreprise ? « L'avocat salarié

en entreprise est incompatible avec nos règles professionnelles, répond Jean-Luc Forget, président de la Conférence des bâtonniers. Mais il faut répondre aux besoins des entreprises et construire une relation de confiance avec elles à partir des valeurs qui fondent notre profession. En ce sens, le détachement est une alternative, une piste qui peut nous faire avancer. »

En revanche, pour William Feugère, président de l'Association des avocats conseils d'entreprise (ACE), favorable au statut d'avocat salarié en entreprise, les deux débats sont bien distincts même si les pratiques sont complémentaires : « Le détachement existe pour répondre à des besoins ponctuels. Pour le statut d'avocat en entreprise, les objectifs sont différents, les attentes de l'entreprise sont différentes. » Et si selon lui, la profession devrait parvenir sans difficulté à un consensus sur l'encadrement des missions effectuées par les avocats en entreprise, elle reste en revanche très divisée quant à la création d'un statut d'avocat salarié de l'entreprise. Dossier qui est, pour l'heure, enterré sous une pile d'autres priorités. □



© MARION DOMINIQUE

En principe, l'avocat détaché n'est subordonné à aucun lien hiérarchique ni soumis aux horaires de l'entreprise. En général, les contrats précisent que l'avocat reste sous la responsabilité du cabinet et sous la supervision d'un associé.