

**POINT DE MANAGER AVOCAT SANS ETRE UN AVOCAT MANAGER**  
**PAR JEAN-EMMANUEL KUNTZ DU CABINET KUNTZ & ASSOCIES**

Le client attend, avec juste raison, d'un avocat moderne qu'il appréhende, en premier lieu, les problématiques managériales auxquelles il est confronté et pas seulement ni exclusivement leur dimension juridique, pour l'aider à arrêter les stratégies de l'entreprise. Ainsi, le dirigeant d'entreprise demande à son avocat qu'il soit, comme lui, un manager capable de prendre non seulement le recul nécessaire à toute prise de décision, mais aussi qu'il tienne compte des outils modernes de gestion.

A ce titre, deux dimensions managériales s'imposent à l'avocat : être l'alter ego du manager de l'entreprise et être le manager de sa propre entreprise !

Le chef d'entreprise contemporain a vécu ces dernières années une grande évolution de ses fonctions.

Primus inter pares, dirigeant de droit divin, entrepreneur incontesté, chef d'orchestre créateur et interprète de sa propre partition, il est entré dans l'ère du gouvernement d'entreprise, de la contestation sociale, de l'internationalisation, des contraintes réglementaires et de la préservation de l'environnement.

Ainsi, le dirigeant d'entreprise se trouve dans l'obligation permanente d'analyser et de synthétiser l'ensemble des contraintes, la plupart du temps contradictoires, qu'il subit pour arrêter les stratégies d'avenir de l'entreprise.

Dans ce maquis de contraintes et d'informations, il attend de son avocat, non seulement qu'il comprenne les diverses dimensions de l'entreprise (sociale, financière, environnementale, internationales, etc) mais encore que la valeur ajoutée de ses conseils découle de solutions globales résultant d'une analyse approfondie, menée en équipe, réunissant les diverses compétences nécessaires.

Une vision trop juridique, trop fiscale, trop sociale ou trop financière serait nécessairement réductrice.

Certes, acquérir cette dimension exige pour l'avocat, non seulement une grande proximité avec son client et une forte implication dans la prise de décision résultant de la confiance qui lui est accordée, mais aussi qu'il ait la même pratique dans la direction de son activité.

En effet, l'avocat doit aujourd'hui s'appliquer à lui-même les règles de « bonne gouvernance » de l'entreprise.

Quelle que soit la taille de la structure, l'avocat ne saurait fonctionner sans tableaux de bord financiers (business plan, plan de trésorerie), réunions internes, concertation en équipe, gestion des ressources humaines, plan de communication, prise en compte des contraintes réglementaires, formation continue, analyse de la qualité du service rendu ...

L'avocat, soumis aux mêmes contraintes que son client, doit savoir anticiper l'évolution de son activité, les besoins humains qui sont les siens, suivre l'équilibre financier de sa structure, et partager en équipe son savoir-faire, ses difficultés et ses réussites, afin de déterminer la stratégie de son cabinet et y faire adhérer son environnement.

L'avocat qui n'est pas le bon pilote de son propre navire ne peut envisager d'être l'alter ego du chef d'entreprise qu'il conseille, sans pour autant tomber dans l'écueil consistant à penser qu'il pourrait prendre sa place : la roche tarpéienne est rarement loin du Capitole.