

Les cabinets d'avocats mutent en PME

■ Avec 118 collaborateurs, Bassamat & Associées est en croissance soutenue

■ Le cabinet s'est positionné avec succès sur le recouvrement

DANS le paysage de la profession d'avocat, Bassamat & Associées fait partie d'une douzaine de structures qui fonctionnent aujourd'hui comme des véritables entreprises. Pour la plupart, ces cabinets sont implantés à Casablanca avec une grosse part du droit des affaires dans leur portefeuille.

Ce premier écrémage (pour l'instant, c'est bien de cela dont il s'agit) augure probablement de la reconfiguration de ce que serait dans le futur la profession, à savoir, des cabinets organisés et gérés comme n'importe quelle entreprise avec des outils de pilotage et des indicateurs de performance. Demain, il en sera peut-être fini de l'époque où les cabinets d'avocats se disputaient des pièces d'appartements des immeubles du boulevard Mohammed V ou du centre-ville. Une adresse au centre n'apporte plus de visibilité, et c'est cela qu'ont compris un certain nombre de grands cabinets qui se sont installés dans des prestigieux sièges loin du centre-ville (ou ce qu'il en reste). Comme dans beaucoup de métiers, l'habit fait le moine. A ce titre, le siège véhicule une certaine image.

L'autre phénomène qui va sans doute contribuer à changer des habitudes et à injecter du sang neuf dans le métier, c'est l'arrivée des enfants des avocats (en tout



Me Bassamat Fassi Fihri et Asmaa Laraoui, les deux associées de Bassamat & Associées. Inséparables, les deux avocates pilotent une équipe de 118 personnes. Le cabinet continue de recruter. (Ph. Cherkaoui)

cas de quelques stars de la profession) dans les cabinets familiaux, afin de prendre doucement le relais de papa ou maman. L'adage «tel père, tel fils» ou «telle mère, telle fille» n'a jamais été aussi validé. Chez Me Naciri, le fils exerce aujourd'hui brillamment avec le pater. Idem chez Me Azzedine Kettani qui a été rejoint par ses deux filles tandis que chez Bassamat & Associées, les deux filles de deux associées viennent d'intégrer le cabinet. Elles ont prêté serment il y a juste quinze jours.

Un problème culturel

Bassamat & Associées a été créé en 1989 par Asmaa Laraki et Bassamat Fassi Fihri, rejointes deux ans plus tard par Me Roukia Kettani.

Dès le départ, le cabinet s'est placé habilement sur le créneau du droit des contentieux des affaires, avec une dominante recouvrement qui représente 80% de son activité.

Il y a beaucoup de demandes en matière de recouvrement car l'entreprise marocaine (et le marocain en général) est par essence, un mauvais payeur, confie Me Bassamat Fassi Fihri. Ce problème qui pollue les relations interentreprises est une donnée structurelle. Même si le secteur bancaire a durci ses règles d'évaluation des risques, il semble en effet que les chiffres officiels ne reflètent pas toute son ampleur. Du moins à en juger par la croissance de la demande en matière de recouvrement.

Entreprises comme personnes physiques, parient quasi-systématiquement sur un délai de plus au point que régler

à temps devienne une exception. Cela devient un phénomène culturel, analyse Me Bassamat Fassi Fihri.

Dans le portefeuille que traite le cabinet, on retrouve un peu de tout: du très gros dossier au plus petit. Cela peut aller de 10.000 à 200, voire 300 millions de dirhams. A deux exceptions près (BMCE Bank et Crédit du Maroc), Bassamat & Associées traite avec la quasi-totalité des enseignes du secteur bancaire.

Dix-sept ans après sa création, Bassamat & Associées s'est affirmé comme l'un des plus importants acteurs du marché. Le cabinet emploie aujourd'hui 118 collaborateurs dont une trentaine d'avocats réunis pour la première convention d'entreprise au début du mois de décembre. Là aussi, c'est une première, soutient Me

Bassamat.

Une nouvelle politique de rémunération

Des périodes de forte croissance peuvent être porteuses de déstabilisation pour les PME. C'est, entre autres pour anticiper ce risque et clarifier les processus que le management du cabinet a fait appel à un consultant (Dama Services) pour l'aider à mettre en place une organisation. Un organigramme est aujourd'hui mis en place et le conseil a été chargé de définir une politique de rémunération. Mais le cabinet ne part pas de zéro.

Les conclusions de l'expert lui permettront d'affiner l'existant. En plus de la panoplie d'assurances sociales et de compléments de salaires, les collaborateurs de Bassamat & Associées bénéficient d'une aide à l'acquisition du logement prise en charge par les associées et complétée par un prêt sans intérêt. Chaque année, 5 à 6 personnes accèdent à cet aide qui apparaît comme un formidable outil de fidélisation des collaborateurs. L'outil informatique a permis de produire des indicateurs de performance, ce qui permet de conférer de la visibilité au cabinet et de se positionner par rapport au marché, explique Me Bassamat Fassi Fihri. Le management comme les collaborateurs du cabinet peuvent connaître le nombre de dossiers jugés dans l'année, la ventilation des affaires selon les régions et la durée de vie d'un dossier client au cabinet. Ce dernier point est crucial. En matière de contentieux des affaires, au-delà du résultat, les avocats vendent surtout du temps, le client mesurant l'efficacité de son conseil par la diligence du traitement de son dossier. □

Abashi SHAMAMBA

Ce qui fait la différence

Le travail de recouvrement est bien plus complexe qu'il n'y paraît. Il ne s'agit pas de déposer une requête au tribunal et d'attendre un jugement pour l'exécuter. Le processus comprend énormément de difficultés inhérentes aux procédures. Au cours de la vie d'un dossier, il n'est pas rare de faire face à des débiteurs qui s'organisent pour échapper au paiement de la créance. Il faut que l'avocat soit en mesure de contrer des manœuvres de transfert de propriété de patrimoine par des actions adéquates pour obtenir annulation de la donation. Cela exige de la veille et beaucoup de vigilance. Par rapport à une société de recouvrement, les cabinets d'avocat, du moins ceux qui sont spécialisés, peuvent traiter le dossier du début à la fin.

Dans le contentieux des affaires, le

plus important n'est pas d'obtenir un jugement, mais l'exécution, qui est capitale aux yeux du client. A sa convention entreprise tenue le 2 décembre dernier, Bassamat & Associées a présenté à ses 118 collaborateurs les performances sur ce point sur lequel se joue aussi la concurrence.

A Casablanca, des praticiens conviennent des avancées en matière d'exécution des jugements au tribunal de Commerce «même si tout n'est pas encore parfait». Dans les réalisations des gages par exemple, l'évolution a été considérable, assure Me Bassamat. Ce n'est pas que l'impact de l'informatisation mais il s'agit d'un vrai changement de culture. La présidence du Tribunal de Commerce de Casablanca a été à l'écoute de l'entreprise, explique l'avocate de Bassamat & Associées.

D'où vient alors le grief récurrent de la lenteur de la justice? C'est un problème de perception individuelle, tranche Me Bassamat Fassi Fihri.

On ne se contente pas de déposer une requête et d'attendre à ce que le tribunal fasse le travail. En tant que membres de la famille judiciaire, les avocats doivent entraîner au tribunal.

L'efficacité de l'institution dépend en partie de l'implication des robes noires dans la vie du tribunal. L'effort doit venir de deux côtés, de praticiens comme de la justice.

Puisque les avocats sont supposés avoir plus de moyens que les juridictions, ils ont aussi l'obligation de tirer la justice vers le haut. Plus ils seront organisés comme des vraies entreprises, plus les juridictions gagneraient en efficacité. □