

## Témoignage

### **Frédérique Cassereau**

*Co-managing partner Cabinet Hoche, maître de conférences Sciences Po*

- **Question :** Quels conseils donneriez-vous à un jeune talent qui hésite entre carrière d'expert et carrière de manager ?

**Frédérique Cassereau :** Les nouvelles générations ne voient pas nécessairement la fonction de manager comme la suite logique de leur carrière, beaucoup aspirent à autre chose. Les jeunes talents, comme ceux à qui j'enseigne à l'école de droit de Sciences Po, recherchent avant tout un sens au travail. La question est donc plutôt de savoir ce qui fait sens pour eux : être un expert, être un manager ? Je n'opposerai pas les deux, d'autant que j'estime qu'on ne peut pas être un bon manager si on n'est pas un expert dans son domaine de compétences, ni un être un expert accompli si on n'a pas le sens du management.

Je suggère à mes étudiants d'être attentifs à leurs aspirations profondes. Les jeunes avocats doivent bien choisir les combats qu'ils veulent mener. La carrière d'avocat pénaliste fait souvent rêver par exemple alors qu'elle peut s'avérer décevante pour de multiples raisons, qu'il s'agisse de l'univers carcéral ou des conflits avec les magistrats sur une conception souvent antagoniste des droits de la défense. L'aspect financier est une autre difficulté. Les ténors/ténoras qui gagnent correctement leur vie sont peu nombreux.

Quel que soit le domaine d'expertise choisi par l'avocat, il n'échappera pas au cours de sa carrière à des sujets managériaux. Comme tout chef d'entreprise il aura son lot de gestion du télétravail, de situations de souffrances au travail, d'appréhension de revendications identitaires de toutes sortes. Je précise comme « presque tout chef d'entreprise » car s'il s'agit de manager des collaborateurs ou des associés qui sont eux-mêmes avocats, l'absence de lien de subordination et nos règles déontologiques rendent l'exercice très particulier. C'est une erreur de laisser de côté ces sujets. Il faut les investir, se faire coacher si nécessaire, car un jeune talent peinera à grandir seul dans notre métier. Il doit être un « grand leader » s'il veut être un « grand avocat ».

- **Question :** Comment valoriser l'expertise sans forcément la transformer en fonction managériale ?

**Frédérique Cassereau :** La fonction managériale est dépréciée depuis quelques années en entreprise et ne suscite plus beaucoup de vocations. Entre le « télémanagement » qui s'est avéré éprouvant pendant les périodes

de confinement et la transformation des modèles d'entreprise avec la digitalisation et l'IA, les pratiques managériales sont bouleversées et les défis sont nombreux.

Dans les cabinets d'avocats, la problématique est un peu différente : nous ne sommes pas des managers, mais nous sommes des experts dans nos domaines, avec de fortes personnalités marquées par l'indépendance, l'un des fondements de notre profession. Nous ne connaissons pas la notion de « *managing partner* » telle qu'elle a été importée en France par les cabinets anglo-saxons. C'est un travail à temps plein qui s'additionne à l'exercice du métier d'avocat. Il faut maintenir la cohésion entre les associés, le fameux « *affectio societatis* », définir une stratégie pour la firme, fidéliser les collaborateurs.

En définitive, cette fonction est souvent perçue comme un fardeau et nombreux sont les confrères qui ne souhaitent pas la briguer. Et c'est justement pour cette raison qu'il est fondamental pour les *managing partners* de savoir valoriser l'expertise de la collectivité des avocats qui composent un cabinet. Plusieurs pistes peuvent être envisagées. Confier le développement de projets spécifiques à un groupe d'associés en est une. Proposer de participer à des conférences, des webinaires ou inciter à la rédaction d'articles, une autre. La formation et le mentorat sont aussi des activités pertinentes pour faire valoir les compétences. Je crois beaucoup au *reverse mentoring* : les jeunes collaborateurs ont énormément de choses à m'apprendre, et c'est un cercle vertueux. Ce sont eux qui nous apprendront à maîtriser l'IA et qui contribueront à la réflexion éthique autour de son utilisation !

❧ **Question :** À votre avis que devrait-on enseigner aux étudiants pour mieux les préparer aux responsabilités en entreprise ?

**Frédérique Cassereau :** En premier lieu, l'adaptabilité est une compétence clé : le monde des affaires change à vitesse grand V ! Il faut prendre des décisions rapidement, être capable d'agilité et apprendre sans cesse. Pour ce faire, il faut être curieux de tout et ne jamais s'asseoir sur ses acquis. Le risque est de rester dans son couloir de nage : un futur avocat fiscaliste ne peut pas se contenter de savoir décoder la loi de finance annuelle. Il doit comprendre les orientations du gouvernement, les impacts des évolutions législatives sur la société, ses implications pour le développement durable, ou encore les enjeux du déficit public. Il ne peut pas davantage passer à côté de l'égalité et des principes constitutionnels qui passent au tamis la Loi de finance.

En deuxième lieu, apprendre à travailler en collaboration est essentiel. Si les décisions sont du ressort du chef d'entreprise, elles sont nécessairement le fruit d'une réflexion collective bien orchestrée.

En troisième lieu, il faut apprendre la rhétorique oratoire. C'est indispensable ! Les liens entre éloquence d'une part et acquisition des codes sociaux, insertion professionnelle d'autre part sont largement établis et de longue date. La capacité de convaincre est nécessaire à tous les moments de la vie professionnelle : entretien d'embauche, présentation de projets, appels d'offres, visioconférences... Prendre la parole de façon « remarquable » ou à minima pertinente continue à être le meilleur moyen de prendre le pouvoir, et je ne pense pas que l'air du temps me contredise bien au contraire.

Témoignage