

Publié dans [la lettre juridique n°819 du 2 avril 2020 : Covid-19 \(Lexbase.\)](#)

Une crise sanitaire d'une ampleur inégalée depuis un siècle touche aujourd'hui la France et paralyse son économie. Edouard Philippe l'a rappelé, il faut se préparer à endurer sur le long terme. Les coûts pour notre économie sont et seront terribles, et ce malgré les mesures prises par le Gouvernement.

Ce choc brutal impactera l'activité des cabinets d'avocats. Nous avons interrogé plusieurs spécialistes de la gestion de crise en cabinet, afin de nous éclairer sur ce contexte si particulier, ainsi que sur la conduite à adopter, afin de limiter au maximum les impacts de cette crise.

Qu'est-ce qu'une bonne gestion de crise ?

[Emmanuelle Hervé](#), Dirigeante de EH&A Consulting :

« Il faut différencier la gestion de crise du management de risques. Ce dernier consiste à identifier les risques possibles (corruption, harcèlement, perte d'un associé...) en les cartographiant et en mettant des processus en place pour baisser les probabilités de survenue de ces risques.

La gestion de crise, elle ne s'occupe pas de la cause mais de l'impact. Elle repère les signaux faibles et leurs impacts possibles tant en termes financiers qu'en termes humains. Elle dresse des scénarii d'évolution, en imaginant les évolutions défavorables jusqu'à la pire situation. Par exemple, si on doit mettre des salariés en chômage partiel, il peut arriver qu'on néglige de maintenir le contact avec eux. Leur santé mentale peut se dégrader, provoquant une dépression, puis au pire, les poussant au suicide. L'entreprise peut, ensuite, être accusée par la famille, ce qui aura de très lourdes conséquences en termes judiciaires et réputationnels pouvant mener à la faillite. De même, imaginons le maintien au travail d'un salarié (ex. une caissière de supermarché) contaminé par le virus et en meurt, le scandale pourrait toucher la marque de grande distribution

Contrairement à ce que l'on pense souvent, le travail d'une cellule de crise n'est pas de

prendre des mesures opérationnelles mais de mener des réflexions sur la stratégie à mettre en œuvre pour éviter que les scénarii défavorables ne se produisent ou alors pour en minimiser les impacts si on ne peut pas empêcher qu'ils se produisent. Ce travail doit être mené toutes les semaines jusqu'à la sortie de crise. Cette stratégie est ensuite déclinée en tactique par des actions diverses et de communication (de crise) auprès de toutes les parties prenantes internes comme externes (fournisseurs, clients).

Certaines entreprises ont déjà fermé leurs cellules de crise, or la première chose est d'admettre que nous sommes en crise et que cela va être long. On constate une grande hétérogénéité entre ceux qui ont déjà réfléchi à des processus et qui les ont déclenchés et ceux qui n'avaient rien prévu et se sont retrouvés démunis ».

Que se passe-t-il pour les entreprises qui n'ont pas anticipé et n'ont pas de processus de gestion de crise en place ?

Emmanuelle Hervé, Dirigeante de EH&A Consulting :

« Il y a deux sortes de cas : ceux qui n'ont rien préparé, ne savent pas où trouver l'information et se replient sur eux-mêmes et, ceux qui n'ont rien préparé mais se tournent vers des experts externes. Pour ces derniers, l'accompagnement peut être exhaustif ou plus limité en fonction des besoins et du niveau d'avancement de l'entreprise.

Il faut, toutefois, noter que même ceux qui avaient préparé un processus de gestion de crise peuvent en dévier complètement et prendre des décisions inconsidérées dans le feu du moment. D'autres refusent aussi de suivre les conseils d'experts ».

Quelles sont les spécificités de la gestion de crise en cabinet ?

Dominic Jensen, Associé chez Librato, Cabinet d'avocats :

« Certains cabinets sont très sollicités par leurs clients habituels, notamment pour identifier toutes les implications de cette crise et essayer de les juguler. La situation est différente pour les cabinets qui ont une activité transactionnelle ou spécialisée qui voient déjà une réduction importante de leur charge de travail par le report de nombreuses opérations.

Généralement, les crises en cabinets d'avocats sont liées à des tensions sur les rémunérations ou des départs d'associés. On constate que la crise actuelle exacerbe ces foyers de tensions, notamment car les cabinets ont peu de trésorerie. Les associés, qu'ils

aient des marges ou soient à flux tendus doivent se mettre d'accord sur leur rémunération ou avances sur résultat dès maintenant pour limiter les tensions

L'autre enjeu se situe au niveau de la cohésion et, notamment, vis-à-vis des collaborateurs qui se voient confier de moins en moins de dossiers. Certains cabinets ont pris des libertés par rapport aux conditions contractuelles de collaboration : pas de travail, pas de paie. Les Ordres sont déjà saisis de plusieurs dossiers.

Il est crucial de rassurer vos collaborateurs sur leur avenir, de les informer régulièrement sur l'évolution de la situation du cabinet et d'instaurer des rendez-vous réguliers pour parler d'autre chose que les dossiers en cours. Il faut soulager l'anxiété en maintenant l'esprit d'équipe. C'est indispensable pour rebondir dans de bonnes conditions ».

A-t-il été facile de passer aussi subitement en télétravail complet ?

Dominic Jensen, Associé chez Librato, Cabinet d'avocats :

« Le métier d'avocat s'adapte bien au télétravail, même si l'adaptation est plus difficile pour ceux qui gèrent beaucoup de contentieux judiciaires. Nous pouvons déjà faire le constat que les cabinets se sont rapidement familiarisés avec les outils permettant de travailler à distance ».

Que peuvent faire les cabinets d'avocats pour limiter l'impact de la crise ?

Dominic Jensen, Associé de Librato, Cabinet d'avocats :

« Il faut commencer par parer au plus urgent en préservant la trésorerie du cabinet. Il est nécessaire de vous rapprocher des parties prenantes essentielles que sont les experts-comptables et banquiers, afin de mettre en place des suspensions de prélèvement et les aides disponibles.

Il est crucial de mobiliser les collaborateurs avec une vision de sortie de crise. Ceux qui connaissent une baisse de travail peuvent essayer de mettre à profit ce temps pour réfléchir à la stratégie post-crise et, notamment, l'aide future à apporter aux clients ainsi que l'adaptation de l'offre. En tout état de cause, il faut continuer à communiquer avec les clients tout au long de la crise ».

Il est, en effet, fortement probable que la demande d'experts en droit du travail, droit des

restructurations, droit de la santé, droit de la responsabilité augmente fortement. Il faudra être prêt à offrir des compétences à la hauteur des enjeux. Toutes les innovations, ainsi que les lois et décrets qui viennent d'être publiés ou qui le seront prochainement ne disparaîtront pas.

Les mesures annoncées par le Gouvernement sont-elles appropriées concernant le secteur du droit ?

Dominic Jensen, Associé de Librato, Cabinet d'avocats :

« Je constate une adhésion à ces mesures. Les indépendants que sont les avocats ne se sentent pas abandonnés. Beaucoup de cabinets ont été rassurés sur leur éligibilité aux prêts garantis par la BPI. Toutefois, ils sont inquiets sur leur trésorerie en sortie de crise (notamment sur les loyers). Il existe aujourd'hui, également, un flou important sur la situation des collaborateurs et leur éligibilité aux 1500 euros d'aide pour les indépendants ou les conditions dans lesquelles ils pourraient bénéficier d'arrêts maladie pour la garde de leurs enfants ».

Quelles sont les bonnes pratiques à adopter pour gérer cette crise ?

Fabrice Lorvo, Associé chez FTPA :

« La première obligation est présente. Pour que l'avocat joue pleinement son rôle de conseil de son client, il doit être lui-même en état de marche pour pouvoir aider ses clients à surmonter leurs propres difficultés. Cela suppose implicitement mais nécessairement que l'avocat ait déjà surmonté le problème de la continuation de son activité, dans le meilleur des cas, à distance pour limiter l'exposition de ses propres équipes, et qu'il le fasse savoir à ses clients. Parallèlement à cette exigence d'hyper digitalisation, l'avocat va devoir maintenir une dimension humaine dans les relations avec tout son environnement, que ce soit avec ses clients, ses adversaires et tous les intervenants des cabinets. Les conséquences psychologiques du confinement, qui sont mal connues, ne sont pas à négliger.

Pour le reste, les avocats sont des entrepreneurs comme les autres, ils sont confrontés aux mêmes difficultés que les autres entreprises. Les cabinets doivent donc trouver le difficile point d'équilibre entre différents impératifs contradictoires.

L'avocat va d'abord devoir faire preuve de solidarité que ce soit vis-à-vis de son pays de ses clients ou de ses équipes. On saluera les efforts du CNB qui a très rapidement lancé

l'opération « COVID 19 / Avocats solidaires » qui permet aux entreprises d'avoir accès gratuitement pendant 30 minutes aux conseils d'un avocat. On notera aussi les efforts pédagogiques des différents intervenants institutionnels (Gouvernement, administrations, barreaux) pour informer sur les dispositions exceptionnelles prises pour lutter contre la crise.

Néanmoins, le souci de préserver l'entité individuelle qu'est le cabinet ne doit pas se faire ou être perçu comme étant fait au détriment de ses équipes, qu'ils soient associés, collaborateurs ou salariés. Il faut veiller à préserver un environnement social et humain bienveillant ».

Dans le même temps, les cabinets d'avocats doivent aussi protéger leurs structures. Ils sont aussi des entreprises qui doivent participer à la poursuite du fonctionnement de notre économie, notamment en continuant de facturer leurs prestations.

Les cabinets devront se positionner entre ces différentes exigences contradictoires sans avoir pour boussole une anticipation raisonnable de l'avenir qui est à ce jour complètement incertain.

Quelles sont les pratiques à éviter pour gérer cette crise ?

Fabrice Lorvo, Associé chez FTPA :

« Plutôt que de tenter une liste des pratiques à éviter, il faut avoir conscience que ceux qui feront les mauvais choix dans la recherche de l'équilibre que nous venons d'évoquer porteront durablement atteinte à leur image.

Dans la probable crise économique vers laquelle nous allons, il n'est pas utile d'y ajouter une crise d'image. On sait tous que l'on met 20 ans pour construire une réputation et cinq minutes pour la perdre. L'air numérique a rajouté une difficulté supplémentaire, car il faut maintenant plus de 50 ans pour recoller les morceaux. En effet, du fait des moteurs de recherche, les données vous concernant sont dorénavant immédiatement et indéfiniment accessibles.

Si une partie du public percevait mal vos agissements, cela peut faire le buzz puis vous être durablement reproché. Un cabinet américain de Hong Kong s'est vu reprocher d'avoir réouvert trop tôt et donc potentiellement exposé ses équipes. Même si, le jour d'après ne ressemblera plus au jour d'avant' selon les mots du Président de la République, rien ne sera oublié comme on le voit déjà avec le hashtag #onnoublierapas sur les réseaux sociaux ».

Emmanuelle Hervé, Dirigeante de EH&A Consulting :

« Les associés doivent d'ores et déjà prévoir un RETEX (retour d'expérience) et se fixer des indicateurs chiffrés leur permettant de déterminer la réussite ou non de leur stratégie de communication de crise. Ils doivent communiquer en continu avec toutes leurs parties prenantes en n'oubliant aucun.e stagiaire, secrétaire ou intérimaire. Au niveau de la communication interne, ils doivent apporter tout le soutien possible (financier, opérationnel, psychologique) aux collaborateurs/salariés malades ou à leurs familles ».

Certaines marques ont réussi à obtenir une très belle visibilité grâce à leur réactivité et leur générosité comme 'Michelin' en fermant ses usines très tôt, 'Pernod Ricard' en livrant de l'alcool pour la fabrication de gel, 'Yves Rocher' et 'Dior' en produisant du gel hydro alcoolique, 'Chanel' des masques, 'Armani' des tenues de protections, 'SFR' en donnant des mobiles et données ou 'Promod' en fermant la vente en ligne pour protéger les livreurs.

Au contraire, certaines font un bad buzz : dépôt de 'la Poste' où la direction a fait appel à des policiers pour contrer le droit de retrait de certains postiers ; menaces de sanctions pour droit de retrait dans un 'Carrefour' ; appel à des auto-entrepreneurs chez 'Franprix' ou maintien des livraisons par 'Amazon' et 'McDo' malgré leur caractère non essentiel.

Quels sont les enjeux en termes de réputation et de communication ?

Gwénaëlle Henri, Dirigeante de Elliott & Markus :

« Plus que jamais, les cabinets d'avocats doivent être cohérents avec leur stratégie de communication et leur positionnement sur le marché. Difficile de s'affirmer comme « Business Partner » de l'entreprise ou de tenir un discours « de cabinet engagé », si au premier revers ou première crise, l'avocat décroche de son client ou le harcèle pour payer ses honoraires.

C'est un dilemme, car les premières réactions, et non à tort, seront de privilégier la survie ou le maintien économique. Mais les cabinets de services professionnels, comme toute entreprise, devront résister à cette tentation afin d'assurer leur réputation post-crise.

Mon conseil est donc de rester cohérent et d'aligner au maximum ses choix de crise avec son positionnement de communication et son image de marque.

Si nous pouvons voir quelques effets positifs à cette crise, je pense qu'elle finira par convaincre définitivement les plus réticents de la pertinence de la communication digitale et

de la nécessité de la communication interne. Elle amorcera également une sensibilisation des cabinets aux enjeux de communication citoyenne et solidaire.

Enfin, le moment semble opportun pour penser son marketing stratégique. Les cartes sont brutalement rebattues et c'est maintenant qu'il faut réfléchir aux besoins d'après crise de ses clients ».