

Chronique Site Web

Réconcilier performance et plaisir d'être dans les cabinets d'avocats.

Les années de crise que la profession d'avocat est en train de vivre révèle à quel point la qualité du travail et l'esprit humaniste de la profession d'avocat ont été mis à mal au cours de cette décennie dans de nombreux cabinets d'avocats d'affaires au nom du management de la performance.

Les manifestations de ce mal être sont nombreuses tant chez les Associés que chez les collaborateurs et se résument tout simplement en un moindre attachement aux cabinets et à un rejet de certains modes d'exercice de la profession.

Plusieurs conditions sont indispensables pour que la décennie à venir soit celle de la réconciliation de la performance et du plaisir d'être au travail dans les cabinets d'avocats :

- ❑ Redonner une perspective à long terme en inscrivant le développement des cabinets dans la durée et en refusant le « courtermisme » de la mesure de la performance à la simple aune de la rémunération des associés.

Au cours des dernières années, l'objectif prioritaire des grands cabinets internationaux était de générer une rémunération maximale et toujours croissante pour les Associés. Cette conception particulièrement étroite du rôle des cabinets dans la société risque de les entraîner dans l'impasse avec la crise.

- d'abord, parce que la maximisation de la rémunération n'est mécaniquement pas durable dans l'environnement nouveau ;
- ensuite, parce que cette approche a distendu de manière préoccupante dans les cabinets, les liens entre les différentes parties prenantes :
 - Associés et Management ;
 - Associés entre eux ;
 - Collaborateurs et Associés ;
 - Associés et Clients ;
 - Associés et Personnel Administratif.

Le développement d'un cabinet et l'exécution d'une stratégie ont besoin de temps. A cet égard, la réussite financière des cabinets a été trop idéalisée, l'évolution de la rémunération des associés ne pouvant être le seul thermomètre de la réussite d'un cabinet et de ses associés.

- Remettre en cause un management de la performance « top down » gérée avec insuffisamment de souplesse au cours de ces dernières années en veillant à prendre en compte davantage :
 - les aspirations des associés à davantage d'équilibre et de convivialité dans leur modèle d'exercice ;
 - les spécificités des marchés locaux en responsabilisant davantage les associés dans l'approche de leurs marchés ;
 - les performances collectives et non simplement les performances individuelles ;
 - le souci des associés d'être davantage consultés sur les questions liées au développement de leur cabinet.

- Remettre au centre des projets des cabinets la valeur humaine et d'autres exigences que celles de la seule rentabilité en valorisant des valeurs comme la solidarité, la fidélité, la confiance et le plaisir de travailler entre associés.

Sans remise en cause de leur modèle de management, je crains que de nombreuses structures, qui s'apparentent de plus en plus à des technostructures déshumanisées, auront de plus en plus de mal à retenir leurs talents ou à en attirer de nouveaux ...

Patrick Bignon
Décembre 2009