

INTERVIEW



Patrick BIGNON

Associé de Bignon De Keyser,
Cabinet de conseil en
stratégie et organisation
dédié aux professions
juridiques

1/2



PLACER L'HUMAIN AU CENTRE EST UN FACTEUR DE DURABILITÉ

Le monde du droit traverse une période de mutation profonde : nouvelles attentes générationnelles, quête de sens, hybridation du travail, rapport différent à l'autorité, intelligence artificielle... Comment les associés peuvent-ils s'adapter à ces bouleversements sans renier leur exigence ?

Quels changements majeurs observez-vous actuellement dans le marché juridique ?

La transformation la plus structurante vient de l'IA. L'automatisation de tâches comme la recherche juridique, la revue documentaire ou la rédaction contractuelle remet progressivement en cause le modèle économique des cabinets d'avocats fondé sur la facturation au temps passé. L'enjeu devient désormais de délivrer une valeur ajoutée stratégique, rapide et mesurable.

Parallèlement, les attentes évoluent : les clients recherchent transparence et agilité, tandis que les collaborateurs aspirent à plus de souplesse, de reconnaissance et de sens.

Ces mutations invitent les cabinets à conjuguer excellence technique, innovation et management renouvelé pour préserver leur attractivité dans un marché à la fois plus concurrentiel, technologique et fragmenté.

Pourquoi le monde du droit semble-t-il évoluer plus lentement que le reste de la société ?

Car il n'a pas subi la même pression économique. La demande en services juridiques reste forte, les

marges sont encore solides et les professions juridiques ont été relativement épargnées par l'« ubérisation » qui a bouleversé d'autres métiers du conseil. Cette résilience a entretenu un certain confort et différé la remise en question des modèles de gouvernance ou d'organisation.

Le succès économique de nombreuses structures a paradoxalement freiné leur capacité à innover : lorsqu'un modèle fonctionne, la tentation est grande de ne pas le transformer.

En outre, la plupart des avocats et des autres professions juridiques ont été formés à l'excellence technique, rarement à la gestion ou au management. Cette culture centrée sur la maîtrise du risque et la rigueur intellectuelle rend plus difficile l'adoption de réflexes entrepreneuriaux ou collaboratifs.

Enfin, les contraintes déontologiques et réglementaires limitent l'expérimentation. Le management demeure souvent traditionnel : hiérarchique, individualiste, centré sur la performance et la facturation horaire, alors même que les jeunes générations et la digitalisation appellent davantage d'ouverture et de coopération.

INTERVIEW



Patrick BIGNON

Associé de Bignon De Keyser,
Cabinet de conseil en
stratégie et organisation
dédié aux professions
juridiques

2/2



Quelles conséquences à ne pas placer l'humain au cœur de leur développement ?

Les structures juridiques ont, ces dernières années, renforcé leurs exigences économiques. Les investissements dans les locaux, la technologie et la rémunération des talents se sont intensifiés pour rester compétitifs. Cette recherche légitime de performance ne doit toutefois pas occulter l'essentiel : la place de l'humain au cœur de leur projet collectif.

Les professions juridiques reposent historiquement sur la confiance, la loyauté et la transmission, des valeurs qui fondent la cohésion interne et la qualité du travail en équipe. Lorsqu'elles s'effacent derrière des objectifs purement financiers, les effets sont rapides : désengagement, tensions, perte de sens et fragilisation du lien de confiance.

Dans un environnement toujours plus exigeant, placer l'humain au centre n'est pas un luxe mais un facteur de durabilité. Les structures juridiques capables d'allier rigueur économique et attention sincère à leurs équipes parviennent à conjuguer excellence, stabilité et attractivité. L'exigence et la performance trouvent alors leur équilibre dans une culture de confiance et de reconnaissance mutuelle.

Quels comportements freinent la croissance et la cohésion ?

Cela tient souvent à une prudence excessive. De nombreux associés préfèrent la stabilité à la prise de risque : ils hésitent à saisir de nouvelles opportunités, à recruter des profils complémentaires ou à investir dans des projets innovants. Cette réserve, nourrie par la crainte de déséquilibrer une structure

performante, peut pourtant empêcher d'anticiper les mutations du secteur.

Un autre frein réside dans la difficulté à faire travailler les associés en équipe. Chacun reste concentré sur ses dossiers, ses clients, ses résultats. Les logiques de partage, de mutualisation ou de co-développement de la clientèle demeurent limitées, alors que les enjeux contemporains exigent davantage de transversalité. Enfin, la croissance suscite parfois une résistance culturelle : la peur de « perdre la taille humaine » ou de voir se diluer l'*affectio societatis*. Cette prudence, si elle traduit un attachement légitime à la cohésion, peut devenir un frein lorsqu'elle empêche toute évolution. L'enjeu est de préserver l'esprit maison tout en développant une gouvernance ouverte, capable d'accueillir la croissance et l'innovation sans renier son identité.

SES 3 CONSEILS POUR MIEUX MANAGER

- 1. Effectuer un travail sur soi**
Mieux se connaître pour mieux manager les autres.
- 2. Optimiser la délégation**
Déléguer, c'est responsabiliser et se libérer du temps pour se consacrer au développement et à l'innovation.
- 3. Écouter et co-construire**
Impliquer tout le monde dans la définition des chantiers prioritaires crée un véritable collectif de progrès.

CONCLUSION

Le monde du droit vu comme en décalage avec les jeunes générations

Plus on avance dans la carrière, plus la perception du décalage se renforce. Cela traduit une désillusion progressive entre les attentes initiales des étudiants et la réalité vécue par les jeunes professionnels (conditions de travail, reconnaissance, équilibre vie pro/vie perso).

- Le secteur juridique souffre d'une image de décalage croissant avec les attentes des jeunes générations, surtout une fois entrées dans le monde du travail.
- L'image employeur (avis en ligne, clarté des offres, engagement éthique et inclusif) joue un rôle de plus en plus déterminant dans la décision de postuler, en particulier chez les jeunes professionnels.
- Les structures qui souhaitent attirer et fidéliser les nouvelles générations doivent travailler sur :
 - La transparence (offres claires, communication honnête)
 - La réputation interne et externe (témoignages collaborateurs, feedbacks positifs)
 - L'inclusion et l'éthique (RSE, diversité, équilibre vie pro/perso)