

Insights by Bignon De Keyser

Mai 2026



BIGNON DE KEYSER
DEDICATED TO THE LEGAL INDUSTRY

Patrick Bignon,
Bignon De Keyser,
www.bignondekeyser.fr

Les organisations juridiques offrent souvent un paradoxe frappant : ces structures qui ont su forger une expertise juridique de premier plan et fidéliser une clientèle exigeante n'arrivent pourtant jamais pleinement exploitée ce qui pourrait constituer leur levier de croissance le plus puissant : la capacité de leurs associés à travailler ensemble.

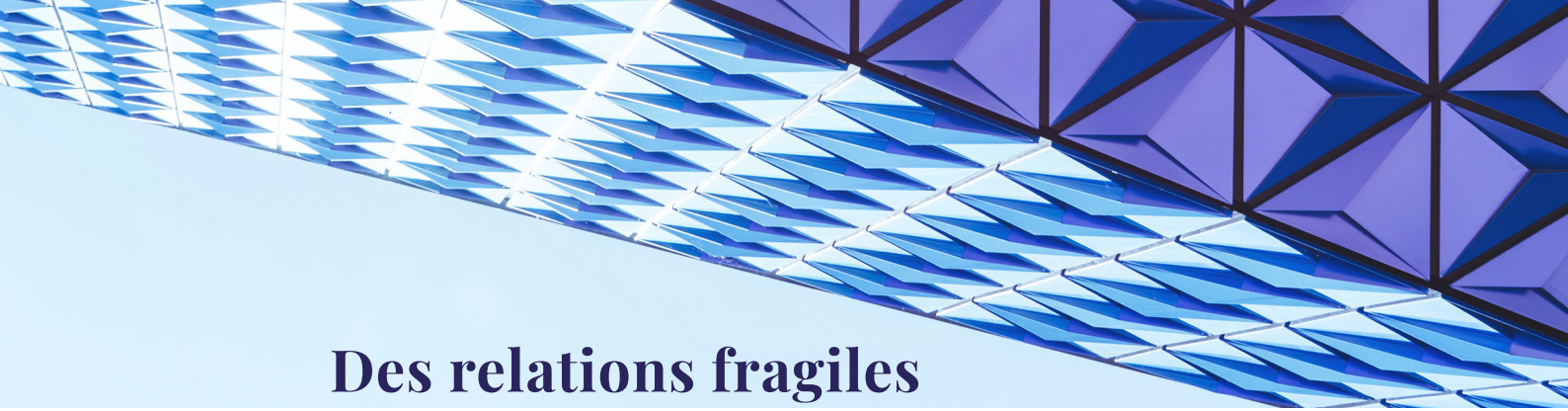
Dans un marché désormais marqué par la consolidation, la pression sur les honoraires et la montée en puissance de l'intelligence artificielle, la qualité des relations entre associés devient un actif stratégique déterminant. Il ne s'agit plus d'un sujet de confort ou de cohésion interne : c'est un enjeu stratégique. Les cabinets dont les associés fonctionnent en silos, sans confiance ni vision commune, seront les moins bien armés pour se positionner sur les nouveaux territoires de croissance, intégrer de nouveaux profils et répondre à des clients de plus en plus exigeants sur la valeur ajoutée qu'on leur apporte.

Fort de notre expérience auprès de nombreuses structures juridiques, je propose dans cet Insights une lecture lucide des dysfonctionnements relationnels les plus fréquents entre associés, de leur impact réel sur la performance de leur cabinet, et une approche globale et éprouvée pour en faire un levier de croissance durable.

Patrick Bignon,
www.bignondekeyser.fr

Le collectif d'associés : l'actif stratégique que les cabinets négligent

<i>Des relations fragiles entre associés affaiblissent le collectif</i>	<i>P. 04</i>
<i>Le manque de collectif limite le développement</i>	<i>P. 05</i>
<i>Bâtir un collectif solide suppose une approche globale</i>	<i>P. 06</i>
<i>Conclusion</i>	<i>P. 08</i>



Des relations fragiles entre associés affaiblissent le collectif

Dans de nombreux cabinets d'avocats où Bignon De Keyser intervient, nous faisons trop souvent le même constat : les associés se côtoient plus qu'ils ne collaborent vraiment. Être un bon associé, ce n'est pas que facturer ou apporter du chiffre d'affaires, cela se mesure aussi à la qualité des relations que l'on entretient avec ses pairs et à sa contribution à la dynamique collective.

Dans nos diagnostics réalisés lors de missions stratégiques, nous observons des pathologies récurrentes : un individualisme structurel profondément ancré, un travail en silos illustré par des réflexes bien connus : «mon client», «mon équipe», «mon périmètre». À cela s'ajoute souvent l'absence de vision partagée sur l'avenir du cabinet, des façons d'exercer divergentes, et des pertes de confiance qui s'installent là où la coopération devrait prévaloir.

Ces signaux sont encore plus marqués dans les cabinets qui ont intégré des associés latéraux venus d'autres structures. La coexistence entre associés historiques et nouvelles recrues génère fréquemment des clans, des querelles de territoire et une double culture difficile à réconcilier, autant de frictions qui épuisent le management et fragilisent la cohésion.

Au-delà des relations mal construites, des causes plus profondes alimentent ces tensions. Les systèmes de rémunération peuvent créer de la défiance lorsque certains associés estiment, à tort ou à raison, que leur contribution n'est pas justement reconnue. De même, des modes de fonctionnement qui n'incitent pas à la coopération entretiennent la compétition interne : dans ces cabinets, chacun optimise son propre périmètre, au détriment des opportunités communes et des clients insuffisamment développés.

En pratique, ces fragilités relationnelles sont souvent connues mais rarement traitées. Elles prospèrent précisément dans les structures où la gouvernance est floue, où les sujets sensibles sont évités, et où les jeux d'influence prennent le pas sur le dialogue. Le problème n'est pas l'absence de diagnostic, c'est le manque de volonté collective pour y remédier.

Le manque de collectif limite le développement

Dans un marché désormais plus compétitif, plus concentré et plus exigeant, **ces fragilités relationnelles** ne sont plus seulement un irritant interne : elles **constituent un frein direct à la croissance**. Le cabinet tourne, mais rarement à plein régime. Et l'énergie consacrée à gérer les tensions internes est une énergie soustraite au développement, à l'innovation et au service client.

En pratique, le manque de collectif ne bloque pas l'activité, il en plafonne le potentiel. Les manifestations sont bien connues de ceux qui les vivent : des clients peu partagés entre associés, un cross-selling qui ne fonctionne qu'entre quelques affinités, des projets communs qui n'aboutissent pas, une connaissance client fragmentée et peu structurée. Autant d'opportunités qui s'évaporent faute de confiance et d'habitudes de travail communes.

Les conséquences se font également sentir sur la capacité à décider. Dans les structures où les relations entre associés sont tendues ou inexistantes, les sujets délicats sont systématiquement repoussés. Les décisions, lorsqu'elles finissent par être prises, peinent à être appliquées, notamment dans le domaine des ressources humaines, où certains associés contournent les politiques communes pour privilégier leur équipe au détriment de l'intérêt collectif. C'est un si-

gnal fort : quand les règles du jeu ne sont pas respectées par tous, c'est que le collectif n'existe pas vraiment.

Dans un contexte où l'intelligence artificielle va redistribuer les cartes des métiers juridiques, ce déficit collectif devient encore plus préoccupant. Les cabinets qui sauront tirer parti de l'IA seront ceux capables de coordonner rapidement leurs expertises, de partager l'information client et de construire des offres pluridisciplinaires cohérentes. Ceux qui fonctionnent en silos seront, eux, doublement pénalisés.

Pourtant, **les bénéfices d'un collectif solide** sont tangibles et mesurables : une performance économique plus robuste grâce à une meilleure résilience et une capacité accrue à développer le chiffre d'affaires ; une attractivité renforcée auprès des talents, dans un marché où les meilleurs profils choisissent des environnements où il fait bon travailler ; et une expérience client enrichie par la complémentarité des expertises, là où les clients les plus exigeants attendent aujourd'hui une valeur ajoutée qui dépasse la seule technicité juridique.

Bâtir un collectif solide suppose une approche globale

Face à ces dysfonctionnements, beaucoup de cabinets traitent les symptômes sans s'attaquer aux causes profondes. Une journée de team building, un séminaire annuel, quelques ajustements au système de rémunération... ces initiatives ne sont pas inutiles, mais elles produisent peu d'effets durables si elles ne s'inscrivent pas dans une démarche cohérente et structurée. Pire, elles peuvent entretenir l'illusion d'avoir agi, laissant les frustrations existantes prospérer en silence et les meilleurs associés se désengager progressivement.

Le point de départ d'un vrai travail sur la performance collective est un diagnostic lucide de la situation.

Dans nos missions, nous demandons aux associés de se poser les questions fondamentales suivantes :

- Pourquoi êtes-vous ensemble ?
- Avez-vous envie de construire ensemble votre cabinet dans la durée ?
- Êtes-vous vraiment efficaces dans votre façon de décider ?
- Quel est le niveau de confiance entre vous ?
- Quel est le niveau de respect entre vous ?
- Diriez-vous que vous connaissez très bien la grande majorité de vos associés ?
- Créez-vous ensemble plus que chacun de vous ne ferait seul ?

Ces questions, simples en apparence, révèlent rapidement les véritables lignes de fracture. Les réponses permettent d'identifier les irritants prioritaires et de construire un plan d'action ciblé. Notre expérience montre que ces irritants sont rarement indépendants : ils appellent une intervention simultanée sur plusieurs dimensions.

La confiance entre associés est le socle de tout. Elle se construit dans le temps, ne s'impose pas par décret, et ne s'acquiert jamais définitivement. Elle repose sur des pratiques concrètes : des espaces d'échange réguliers et bien animés, une liberté de parole réelle, une transparence sur les orientations stratégiques. Elle suppose aussi de savoir gérer les désaccords et les tensions sans les laisser s'envenimer, ce qui renvoie directement à la qualité de la gouvernance et à sa capacité à agir vite sur les sujets sensibles.

Des règles de fonctionnement claires et acceptées constituent le deuxième pilier. Une communauté fonctionne bien lorsque chacun sait ce qu'il peut attendre de ses associés et ce qu'ils peuvent attendre de lui. Cela concerne la gestion des relations clients, la disponibilité et la réactivité entre associés, les standards de qualité, et la participation à la vie collective. Ces règles collectives induisent l'adoption de comportements qui ne sont pas toujours innés ; la bonne nouvelle est qu'il est toujours possible d'apprendre à

développer de nouveaux comportements même pour les personnes dont on dit à l'en-
vie qu'elles ne changeront jamais... Il faut
toutefois que le collectif promeuve résolument
le changement. À l'ère de l'intelligence
artificielle, ces aptitudes relationnelles
deviennent le véritable différenciateur hu-
main des cabinets et certains ont tout intérêt
à les formaliser, par exemple dans des for-
mations à l'excellence relationnelle ou dans
une charte d'associé.

Une collaboration client organisée est le
troisième levier de transformation. Elle
passe par un partage structuré du sa-
voir-faire commercial entre générations
d'associés, une connaissance partagée des
clients du cabinet, et une valorisation finan-
cière et culturelle du travail en équipe. Le
cross-selling ne se décrète pas, il se construit
sur la confiance, les habitudes communes et
des incitations bien conçues.



Conclusion

Cultiver les relations entre associés et développer leur intelligence relationnelle va bien au-delà de l'amélioration des équilibres économiques d'un cabinet. C'est un choix stratégique, peut-être le plus structurant à moyen terme.

Dans un marché en transformation, où les clients sont plus sélectifs, où l'IA va redéfinir la valeur des prestations juridiques, les cabinets qui s'en sortiront le mieux ne seront pas nécessairement les plus grands ni les mieux dotés technologiquement. Ce seront ceux dont les associés auront su construire un collectif solide, capable de s'adapter, de décider vite et de créer ensemble plus que chacun ne pourrait faire seul.

Cet actif, invisible mais déterminant dans les faits, mérite une attention soutenue et une démarche structurée. Il ne suffit pas de le souhaiter : il faut l'organiser, le nourrir et le protéger. C'est là tout l'enjeu d'une politique d'associés ambitieuse, qui commence par formaliser les engagements réciproques dans une charte d'associés, et qui se traduit au quotidien dans les pratiques, les comportements et la gouvernance du cabinet.

Les cabinets qui feront ce travail aujourd'hui prendront une longueur d'avance durable. Les autres continueront de tourner mais sans jamais atteindre leur plein potentiel.

Mission Statement

Bignon De Keyser

To support the development of legal services businesses, we:

01 Engage your people and help them be successful

02 Help your organization find its way

03 Help your organization be client centric

04 Help your organization be more efficient

05 Help your partnership be strong and resilient

Key expertise

Talent
management

Performance
& operational
excellence

Strategy
& priorities

Partnership
organization

Client
development