

Yves Boissonnat (21/11/14)

Le coaching des collaborateurs : un "must" en période de crise ?

Chacun le sait, et sans vouloir paraphraser Aragon, les collaborateurs sont l'avenir des cabinets d'avocats. Jeunes, brillants, bien formés et ambitieux, ils contribuent largement à permettre aux cabinets de rester au top dans le marché, et sont aux côtés des associés dans le développement des clients comme dans le traitement des dossiers.

Il suffit d'ailleurs de voir la course aux talents à laquelle se livrent les cabinets, faisant en sorte d'embaucher les meilleurs à l'issue de leurs études, et n'hésitant pas à débaucher chez leurs concurrents les "perles rares" déjà bien formées par d'autres.

C'est pourtant une fois ces avocats brillants recrutés que le plus difficile commence pour les associés et le management des cabinets : comment faire progresser les meilleurs pour les aider à parvenir au plus haut niveau et préparer la relève des associés ?

Les critères les plus souvent retenus pour coopter associé un collaborateur sont sa compétence technique, sa contribution prévisionnelle au chiffre d'affaires, son début de réputation, sa force de travail. Or la jeune génération veut autre chose, ce dont leurs aînés ont parfois manqué : attention, respect, qualité de vie, possibilité de s'épanouir professionnellement. Et il faut bien reconnaître que la crise a rendu cet épanouissement plus difficile à atteindre.

Avec la crise, les cabinets doivent en effet adapter leur modèle à de nouveaux défis : les clients ont des attentes plus grandes à l'égard de leurs conseils, la rentabilité des cabinets est très difficile à maintenir, la concurrence est de plus en plus forte. Une des conséquences de ce durcissement est qu'il est de plus en plus difficile pour les collaborateurs de se projeter dans le futur; certains perdent foi dans leur métier et pensent que le salut vient du passage à l'entreprise, d'autres s'accrochent, mais sans toujours bien comprendre les enjeux.

Proposer aux collaborateurs seniors un accompagnement de coaching pourrait leur permettre de mieux comprendre comment trouver dans la structure leur équilibre et leur épanouissement personnel.

Cela demande un effort initial aux associés pour permettre aux collaborateurs concernés de prendre le temps nécessaire à ce travail, et leur laisser le choix du coach (qui devra bien sûr travailler avec le collaborateur en toute confidentialité), mais ce travail sur des objectifs professionnels définis par le collaborateur lui-même, et lui permettant d'avancer en autonomie et en confiance, permettrait de transformer un collaborateur brillant en associé épanoui, c'est-à-dire en associé productif et contributif de façon pérenne dans la structure.

Car un associé épanoui projette une image rassurante et confiante du cabinet que les clients sentent tout de suite.

Dans la situation de crise que nous vivons où les situations acquises sont remises en cause, est-ce un avantage concurrentiel dont les cabinets d'avocats peuvent réellement se passer ?