

Evaluation & motivation des collaborateurs

Publication dans Juriforum – 6 avril 2007

Pour répondre aux évolutions de la société et aux demandes de plus en plus diversifiées des clients, les avocats doivent privilégier l'exercice collectif et développer leur capacité à produire des solutions juridiques adaptées et pertinentes, dans le respect des valeurs d'indépendance et d'engagement.

L'optimisation des moyens humains garantira la performance de la prestation fournie au client et la rentabilité du cabinet.

Les entreprises inventent toujours plus de méthodes favorisant le « savoir être » en complément du « savoir faire ». En effet, la seule rétribution économique n'est pas l'unique moteur de progression et la satisfaction d'avoir atteint des objectifs offre à une équipe des motifs supplémentaires d'engagement et ... du baume au cœur !

La tendance en provenance du monde de l'entreprise commence donc à gagner les cabinets d'avocats : fidéliser ses collaborateurs est un moyen de fidéliser ses clients, qui apprécient la continuité du service rendu et la personnalisation des prestations.

De surcroît, les nouvelles tendances marketing visant à piloter la gestion de la clientèle vers le cabinet et non vers l'avocat, à orienter les relations entre avocats vers le développement et la protection du patrimoine du cabinet, ont pour traduction naturelle des mesures d'incitation tournées vers le collaborateur.

Le management des collaborateurs est devenu une nécessité au service d'une production de qualité, qu'accroissent la compétition entre cabinets et la volonté d'accéder à un positionnement « incontournable » sur le marché du droit.

Mais, au regard de nos expériences visant à mettre en place un système de motivation, nous avons pu constater combien cette manœuvre est sensible. Elle mérite un réel effort de diagnostic, d'accompagnement et de communication afin d'éviter de produire l'effet inverse, à savoir dans les cas les plus légers : repli et démotivation. C'est un véritable exercice de management.

La motivation d'un collaborateur passe nécessairement par la fixation d'objectifs, un objectif étant un « contrat » passé entre le manager et le managé. Le collaborateur s'impliquera donc dans l'élaboration de ses propres objectifs qui devront être accessibles et mesurables.

La mesure de réalisation des objectifs ne peut ensuite être obtenue que lors d'une phase d'évaluation.

Or l'expérience montre que le collaborateur, souffrant parfois de la précarité de son statut lié au contrat de collaboration libérale au sein du cabinet, trouve dans ce rendez-vous périodique de l'évaluation une contrepartie appréciée, pouvant répondre à son besoin de reconnaissance, à sa demande de fixation de règles claires et énoncées, qui aboutira à la juste récompense de ses efforts.

La procédure d'évaluation doit être bâtie en fonction des objectifs individuels et collectifs du cabinet et doit également s'appuyer sur le système d'information installé au sein du cabinet. Elle peut déboucher sur la mise en place d'une grille comportant entre 20 et 30 critères permettant de porter des jugements qualitatifs et quantitatifs sur la performance à l'aide d'une échelle de notation et de pondération.

En fonction de la structure du cabinet, elle peut également être de nature à répondre à trois problématiques distinctes : niveau d'augmentation de la rétrocession, octroi d'une prime, opportunité d'association.

Enfin, un ensemble de comportements de « manager » simples et efficaces peut vaincre toute morosité latente : travailler sur la communication à court et moyen terme, instaurer un climat de confiance, mettre en place toutes les actions favorisant la responsabilisation, se comporter en « chef d'orchestre » pour transmettre les « impulsions » et ne pas oublier de soigner l'ambiance !

Annette Denis
Senior Manager chez Jurimanagement