

# MANAGEMENT & MARKETING

## Comment gérer un associé en crise ?

*Par Laurent Marlière (\*)*

L'impact d'un associé connaissant des difficultés comportementales vis-à-vis de ses pairs ou vis-à-vis de lui-même ne doit pas être sous-estimé. Un associé en crise pose bien souvent un problème majeur pour l'entreprise. Une mauvaise gestion de ce moment difficile peut résulter dans le départ d'autres associés, de bons collaborateurs voire de membres clés du personnel. La gestion de la crise est sensible et difficile car elle s'adresse à la fois à un intime, parfois à un ami, qui s'est investi dans le projet d'entreprise. Cet associé est un des prestataires de services du cabinet et les difficultés qu'il connaît se répercutent sur la qualité de l'offre de services. En fonction de la crise rencontrée, les associés ou les collaborateurs peuvent « prendre sur eux » mais comment éviter une frustration ?

La psychologie des organisations s'applique largement aux professions juridiques car la gestion des relations humaines y constitue un élément clé du bon développement de la structure professionnelle.

Les objectifs professionnels et financiers, la concurrence croissante sur le marché du droit, la nécessité d'élargir son spectre de compétences à des domaines non exclusivement juridiques, la complexification de la gestion des structures, le manque de planification et d'organisation managériale, les exigences grandissantes de la clientèle, la pression des pairs, la révolution des nouvelles technologies sont autant de facteurs transformant certains juristes professionnels en de véritables alcooliques du travail. Les heures prestées de ces « workholics » s'accumulent et se comptabilisent à la défaveur d'activités non professionnelles. Mais les contraintes du métier font que les professionnels doivent développer des aptitudes qui, si elles ne sont pas surhumaines, sont néanmoins bien au-dessus de la moyenne.

### Un cabinet : des humains et du droit

Analysé sous la loupe du sociologue, ce train de vie professionnel déclenche aux différents âges de la carrière des symptômes s'apparentant à une véritable « ménopause professionnelle » ou au « démon de midi du juriste » !

Notons qu'une crise individuelle chez un collaborateur ou un associé peut ne pas être exclusivement liée au surplus de travail ou aux horaires monastiques.

L'absence de structure de gestion des ressources humaines dans les cabinets n'a pas toujours permis de gérer de manière optimale ces phénomènes de déprimes.

La communication reste le meilleur moyen pour résoudre des relations humaines difficiles.

Certains grands cabinets d'affaires pratiquent l'« assessment ». Une revue annuelle ou bi-annuelle des performances de chaque associé est réalisée par un associé désigné ou un partner en charge des ressources humaines. Cette structuration des RH permet d'identifier les difficultés dans un intervalle de temps défini. On exerce aussi de la sorte un contrôle et une pression sur les associés. Cependant un délai de douze mois peut se révéler un handicap irréversible. Les collaborateurs et le personnel n'ont pas toujours suffisamment d'assurance que pour porter aux oreilles de l'associé

senior ou d'un associé charismatique le problème de relations humaines rencontré. La problématique de la remontée d'informations ne doit pas être sous-estimée. Certains *managing partners* pratiquent la politique de la porte ouverte ou mettent en place des réunions informelles où l'on se donne le temps de discuter de choses et d'autres.

Cependant, les organisations, qui ont pu mettre en place des mécanismes favorisant l'anticipation de ces difficultés humaines, sont peu nombreuses. Les professions intellectuelles passent davantage par l'action chirurgicale que par l'homéopathie car elles n'ont pu identifier les problèmes comportementaux suffisamment à temps.

## L'absolutisme des chiffres

Dans de nombreux cabinets, le chiffre d'affaires et la rentabilité sont devenus la seule religion. Confrontés à un problème individuel, l'association regardera en premier lieu aux chiffres. Les associés les plus rentables bénéficient donc d'une sorte d'immunité. A nouveau, le calcul doit prendre en compte les dommages collatéraux et la persévérance d'un comportement négatif sur le long-terme et son impact sur la qualité du travail de toute une équipe, voire d'éventuelles défections dont la somme pourrait dépasser la valeur allouée à l'associé mis sur la sellette.

Inversement, si les hautes performances économiques d'un associé peuvent lui conférer une immunité, de piètres résultats attisent le foyer professionnel. Les cabinets sont de plus en plus attentifs aux performances financières de leurs associés. On fait plus rapidement les comptes et la pression subie par les associés les moins performants en termes de rentabilité échauffe les réunions d'associations. On a pu ainsi assister à des grincements entre les associés et un candidat à un poste de représentation professionnelle. Une alternative à ce type de difficultés réside dans la mise en place de modes de rémunérations plus ou moins basés sur le mérite individuel. Cette adaptation de la rémunération peut d'ailleurs trouver forme au sein d'associations largement intégrées et fonctionnant dans un système de « lock step » (rémunération équivalente entre associés) pondéré.

## Sanctions variables

Lorsque les choses se sont irrémédiablement envenimées, il arrive que l'association ait à statuer sur l'exclusion de l'associé jugé mis en question. Il ne s'agit pas ici d'une situation courante et beaucoup de cabinets sont mal préparés à cet aléa. Paradoxalement, alors que les juristes sont les premiers à veiller aux intérêts de leurs clients en envisageant suffisamment de clauses pour gérer adéquatement les conflits potentiels, peu d'associations ont prévu une porte de sortie institutionnelle à une telle éventualité. Une telle clause permet cependant de se délivrer d'un associé inapproprié. Cette clause prévoit notamment le nombre d'associés nécessaires à la prise de la décision ainsi que la durée du préavis accordée à l'élément perturbateur.

Si la pondération de la rémunération des associés constitue une échappatoire à court-terme pour les associés moins performants économiquement, elle ne s'applique pas à tous les cas de figure qu'offrent des relations professionnelles complexes

Le recours à la médiation du *managing partner* ou de l'associé senior se révèle une méthode efficace pour résoudre les conflits internes. A moins que celui-ci ne soit la diva ou qu'il soit lui-même en crise...