



Un jeu qui se joue à deux

De plus en plus, les cabinets favorisent la nomination de deux coassociés directeurs, histoire de mieux gérer l'accumulation des tâches. Mais ce genre d'arrangement présente des défis en soi.

Par Patrick J. McKenna

Vous êtes dans votre début cinquantaine au beau milieu de vos années professionnelles les plus fructueuses, et un jour vos associés vous demandent d'être le prochain associé directeur. Un mandat qui s'échelonne sur quatre ans. Vous aurez l'option de le renouveler. Toutefois, si vous acceptez, il vous faudra abandonner une grande

seulement 9 % de ces derniers ont affirmé la même chose. Cette baisse est due, en partie, à la récession qui se perpétue. De nos jours, les associés de cabinets s'attendent à ce que les dirigeants contribuent au plan des heures facturables.

Du reste, seuls 23 % des cabinets juridiques ont mis en place des « parachutes dorés » ou d'autres types d'indemnité afin d'aider les avocats à faire la transition entre leur rôle de cadre dirigeant et celui d'avocat exerçant à temps plein.

D'où cette tendance vers l'embauche de deux associés directeurs au sein d'un cabinet. Ainsi, chacun peut continuer de pratiquer le droit et garder ses clients, tout en assumant des responsabilités liées à la gestion du cabinet.

Cependant, il s'agit de savoir si deux individus sont capables de se partager le rôle.

Il y a toujours un risque que l'orgueil et l'ego produisent une lutte de pouvoir paralysante, surtout si l'un des deux associés voile un désir secret d'accéder

Cette étude a été effectuée à partir du même sondage que j'ai utilisé il y a six ans.

partie de votre pratique. Que faire?

En novembre 2010, j'ai réalisé une étude portant sur ce dilemme et j'ai obtenu des réponses de la part de 92 cabinets d'avocats. Cette étude a été effectuée à partir du même sondage que j'ai utilisé il y a six ans. La distinction la plus frappante : en 2004, 24 % des avocats ont indiqué qu'ils géraient leur cabinet à temps plein, tandis qu'à la fin de 2010,

• Des rôles clairement définis

Lorsqu'on accepte de travailler comme coassociés directeurs, il faut discuter à l'avance du rôle de chacun — et soigneusement définir ces rôles. Souvent, un individu s'occupe du contexte externe (direction stratégique, service à la clientèle et prospection de clients), tandis que l'autre supervise le contexte interne (les budgets, le personnel et l'exploitation).

Cela étant dit, il est possible de séparer les responsabilités de nombreuses différentes façons. Par exemple, l'un se charge des bureaux internationaux et l'autre des bureaux nationaux. Ou bien, l'un gère la technologie et les finances, et l'autre le marketing et les questions touchant les associés. Ou bien encore, l'un s'occupe des tâches pratiques, tandis que l'autre se consacre à la gestion délicate du personnel et des associés.

Il peut être utile de commencer en dressant un bilan des tâches, activités et responsabilités liées au rôle d'associé directeur. Ensuite, déterminez qui est le mieux placé pour effectuer chacune des tâches et lesquelles d'entre elles il est possible de regrouper ensemble. Il est essentiel de vous entendre sans équivoque quant aux responsabilités de chacun et d'être honnête l'un avec l'autre quant à l'exécution de ces tâches.

Enfin, il faut avoir un mécanisme en place afin d'assurer que les professionnels administratifs (directeur des finances, directeur des ressources humaines) ne soient pas sous l'autorité des deux associés directeurs. Les autres associés ne doivent pas pouvoir aller de l'un à l'autre pour proposer des projets qui leur tiennent à cœur, et les subordonnés ne devraient pas pouvoir vous dresser l'un contre l'autre en demandant quelque chose à l'un qui a déjà été refusé par l'autre.

— P. M.

au poste seul. Voici quelques facteurs importants dont il faut tenir compte :

Une bonne connaissance de soi

Un des obstacles au partage des responsabilités qui apparaît dès le début est lié au fait qu'il n'est normalement pas possible de choisir l'autre associé directeur. Cette situation peut engendrer de la frustration.

Dans des circonstances idéales, les deux associés directeurs auraient des compétences complémentaires. L'un d'entre eux serait avocat en droit des affaires, tandis que l'autre se spécialiserait en litige. Ou bien, le premier serait plus chevronné et posséderait des qualités d'homme d'État, tandis que le second aurait un esprit de jeune entrepreneur. Idéalement, les deux associés apporteraient des compétences et habiletés si différentes au poste que les deux pourraient ouvertement admettre que chacun ne pourrait faire le travail de l'autre.

Un engagement commun envers le cabinet

Pour que deux professionnels dirigent un cabinet avec succès, ces derniers doivent s'entendre sur un objectif commun pour l'avenir du cabinet et sur ce qu'ils veulent accomplir durant leur mandat conjoint.

L'essentiel, c'est que les coassociés soient prêts à travailler ensemble pour le bien-être de du cabinet. Ce facteur, par-dessus tous les autres, vous permettra de résoudre les conflits et de collaborer de façon efficace.

Cultiver une relation de travail

Le rôle de coassocié directeur est contraire à la tendance naturelle des avocats qui visent normalement des accomplissements individuels. De fait, vous devez vous mettre d'accord sur le partage de cette responsabilité — pour le mieux et pour le pire — comme équipe, et non comme individus. Plusieurs de vos accomplissements seront réalisés ensemble. Lorsqu'un projet est principalement mené à bien par l'un des deux coassociés directeurs, les autres associés pourraient croire que vous avez travaillé ensemble et qu'il est juste de témoigner de la reconnaissance à tous les deux à parts égales. Le plus grand obstacle à surmonter pour tous les deux, c'est de sacrifier son ego.

Patrick J. McKenna (www.patrickmckenna.com) est l'auteur du livre, *Serving At The Pleasure of My Partners: Advice To The NEW Firm Leader*, qui paraîtra en juillet 2011



L'établissement d'un protocole de travail

Une bonne chimie, de la confiance, du respect mutuel et de l'assurance en soi, sont tous des qualités qui assurent une bonne relation. Mais quels sont les éléments précis qui garantissent l'efficacité de la relation? En quoi consiste une « bonne chimie »? Et, peut-on la reproduire? En examinant la situation de plus près, on s'aperçoit que deux éléments sont primordiaux :

Le processus décisionnel

À la base, il existe un dilemme lorsque deux personnes se partagent les responsabilités de dirigeant : Que faire si vous ne vous entendez pas du tout avec votre coassocié sur telle ou telle façon de procéder?

Il est important d'établir une procédure, un protocole ou des règles de base à l'avance qui permettent une discussion ouverte et un véritable processus décisionnel. Dans certaines circonstances, l'approche la plus simple est de laisser la prise de décision à la personne qui a le plus d'expérience en la matière. J'ai aussi été témoin de cas où les deux coassociés se sont entendus de laisser la décision à la personne qui éprouve les sentiments les plus vifs sur la question. Toutefois, lorsque vous avez tous les deux un certain degré d'expertise et de forts sentiments quant à la question, vous devriez régler le désaccord en choisissant une personne de confiance (ou plusieurs personnes) qui agirait comme arbitre et vous aiderait à prendre une décision qui vous satisfait tous les deux.

Communication

La plupart des coassociés directeurs affirment

qu'ils ont pris l'habitude de communiquer entre eux régulièrement, soit, au moins deux fois par semaine et bien plus souvent au début du mandat. Plusieurs indiquent qu'ils essayent intentionnellement de communiquer entre eux en mettant de côté du temps pour travailler ensemble. Un coassocié allait même jusqu'à voyager à l'autre bout du pays pour y travailler quelques jours tous les mois. Un autre planifiait un déjeuner à tous les mois lors duquel les deux coassociés discutaient de points à un ordre du jour établi à l'avance, ce qui leur permettait de partager leurs opinions, de débattre des questions, de prendre des positions conjointes et de planifier leur horaire de travail. La leçon importante qu'on doit en tirer, c'est qu'il faut prendre le temps de se rencontrer et de communiquer — il ne faut pas tout laisser au hasard. Et évitez les surprises, tout particulièrement concernant les mauvaises nouvelles.

Appuyer l'idée d'une direction conjointe

Si, au sein de votre cabinet, il y a des chefs de file qui feraient d'excellents associés directeurs, mais vous croyez que ces derniers hésiteraient à abandonner leurs clients, la direction conjointe serait peut-être une solution intéressante pour eux. La force de deux coassociés pourrait donner à votre cabinet l'avantage supplémentaire dont il a besoin, sur le plan de la gestion, afin de s'adapter dans un monde complexe et concurrentiel en pleine évolution, et de favoriser une dynamique interne dans laquelle les deux dirigeants se motivent l'un l'autre pour obtenir un meilleur rendement.

— P. M