

Structure de la rémunération des collaborateurs, quelles évolutions ?

Depuis plusieurs années, les cabinets évoluent dans un marché mature et la profession d'avocats est confrontée à une crise profonde et durable impactant notamment les systèmes de rémunération.



Anne Bassi, fondatrice

SUR L'AUTEUR

Sachinka est un cabinet indépendant spécialisé dans les secteurs de la communication et des ressources humaines principalement dédié aux professions réglementées. Il intervient principalement auprès de cabinets d'avocats français et internationaux, d'études notariales mais également auprès de fonds d'investissement et de réseaux internationaux. Anne Bassi a exercé pendant neuf ans la profession d'avocat au sein de cabinets français et internationaux. Elle a également enseigné pendant neuf ans le droit fiscal à Assas, Dauphine et l'ESC.

Certains tendances peuvent être observées :

- difficulté à générer de la croissance interne et à promouvoir de jeunes associés,
- érosion des marges et difficultés financières pouvant aller jusqu'au dépôt de bilan ou à la disparition de cabinets de taille importante,
- plafonnement et même baisse de rémunérations d'associés.

Le constat est préoccupant, pourtant peu d'avocats ont pris pleinement conscience qu'ils ne peuvent plus se cantonner à leur rôle d'expert. Les difficultés de leur métier sont plus structurelles que conjoncturelles faute bien souvent de réflexion et de remise en cause de leur mode d'exercice depuis des années.

La réflexion stratégique et l'adaptation du « business model » des cabinets sont devenues des passages obligés qui nécessitent une analyse détaillée des structures de coûts, notamment des modes de rémunération des collaborateurs, un des principaux postes de charges avec les bureaux.

Or, on constate que :

- malgré la crise et son caractère durable, signe d'une mutation profonde du marché, les rétrocessions continuent

d'augmenter et, en tout état de cause, n'ont pas diminué,

- les modes de rémunérations encore très traditionnels prennent en compte des grilles fondées sur l'ancienneté et trop peu souvent sur les performances,
- l'intensité au travail, mesurée notamment par les ratios d'heures chargeables des collaborateurs, a tendance à diminuer dans de nombreux cabinets.

Certains ont bien entendu essayé de corriger cette situation en prenant des mesures de restructuration afin de réduire leurs coûts fixes (départs de collaborateurs, plafonnement des rémunérations pour certains, révision des systèmes de bonus, etc.).

Ce ne sont toutefois que des solutions conjoncturelles qui amènent à se demander si les rétrocessions des collaborateurs sont adaptées à l'environnement économique actuel.

La question n'est pas de savoir si les avocats sont trop payés en valeur absolue (ce qui serait subjectif et même un jugement de valeur) mais d'analyser si le modèle économique génère suffisamment de valeur pour que le cabinet soit rentable et en mesure de verser les rémunérations attendues.

La capacité à créer de la valeur découle de l'alchimie de facteurs multiples

et notamment :

- la nature du marché dans lequel le cabinet évolue,
- le positionnement et la crédibilité du cabinet dans son marché,
- l'organisation interne, les ressources humaines et technologiques, la communication et le marketing,
- la contribution de chacun à l'intérêt collectif,

- la capacité à recruter des profils talentueux et à les fidéliser,
 - la capacité à créer une relation individualisée et privilégiée avec le client
 En tout état de cause, il appartient aux associés :

- de mieux identifier leurs besoins en prenant en compte des structures de rémunération différentes selon les ressources (juristes et non juristes),
- de mieux individualiser les rétrocessions en prenant davantage en compte la performance réelle des collaborateurs,

- de mieux déterminer les moyens de fidéliser les collaborateurs en fonction de leur talent (gestion de carrière, clarté des règles du jeu pour la promotion, rémunération variable motivante pour les plus expérimentés),

- de favoriser les systèmes permettant une plus grande variabilisation de la rémunération au-delà d'un certain montant fixe,

- de mieux déterminer les modalités permettant de renforcer la contribution des collaborateurs aux activités de « business development » et de mieux rétribuer celles-ci.

Les associés qui se sont investis dans cette réflexion sur les modalités de rémunération des collaborateurs et qui ont eu le souci de consacrer le temps nécessaire à leur mise en place contribuent au développement à long terme des cabinets.