

L'évaluation des collaborateurs

Par

ÉVALUATION : UN INCONTOURNABLE OUTIL DE PROGRESSION

Dominic Jensen

Le développement de la carrière des collaborateurs est un des facteurs essentiels de la cohésion et de la croissance d'un cabinet d'avocats. Or, la collaboration connaît une période difficile. Les grands cabinets ne peuvent plus offrir les mêmes perspectives d'association qu'il y a vingt ans. Des collaborateurs, frustrés quant à certaines des réalités de leur métier, attaquent leurs employeurs jusque devant les tribunaux, s'estimant privés du caractère "libéral" de leur collaboration¹. D'autres structures qui pourraient se développer en offrant de vraies perspectives d'avenir à leurs collaborateurs restent figées dans des habitudes de fonctionnement qui finissent par décourager ces jeunes talents. Au premier rang des causes de ces difficultés se trouve l'ampleur du décalage entre les attentes respectives des collaborateurs et des cabinets². Or, beaucoup de ces incompréhensions peuvent être corrigées.

Animé par la volonté d'améliorer les relations entre associés et collaborateurs, le Conseil de l'ordre du barreau de Paris a adopté le 27 novembre 2012 une charte des bonnes pratiques de la collaboration. En abordant des thèmes tels que l'égalité et la diversité ou encore la promotion du bien-être au travail, la charte innove par un langage plus proche de celui des entreprises qui cherchent à promouvoir une image que celui traditionnellement employé par la profession. La charte innove aussi en consacrant son article 5.1 à un entretien annuel devant permettre au collaborateur d'apprécier ses perspectives de développement au sein du cabinet. Sans utiliser le terme d'évaluation, la charte consacre cependant la notion de plan de carrière du collaborateur au sein du cabinet. À la date de son adoption par le conseil de l'Ordre, la charte avait déjà été signée par 64 cabinets.

Quels que soient la taille et le type de structure, les collaborateurs sont stimulés quand ils travaillent dans un environnement qui laisse s'exprimer leur motivation personnelle. Dans ce contexte, les cabinets doivent essayer de faire converger les intérêts des collaborateurs et ceux du cabinet, de témoigner de la reconnaissance aux collaborateurs et de leur proposer un parcours personnel. Élément central d'une politique de gestion des collaborateurs, la procédure d'évaluation se généralise et s'organise dans la profession. Certains pensent encore que la tradition libérale du métier se prête mal à un exercice communément pratiqué dans les sociétés commerciales. L'observation montre que les collaborateurs sont demandeurs de ces procédures si elles s'inscrivent dans une logique de concertation constructive. À raison d'un entretien annuel par collaborateur, la mise en place d'une procédure d'évaluation structurée représente peu de contraintes pour un cabinet.

Une procédure d'évaluation efficace va comporter les éléments suivants :

- l'évaluation écrite par le collaborateur de sa propre progression ;
- l'évaluation écrite du collaborateur par le cabinet (l'associé en charge et/ou d'autres associés) ;
- la fixation d'objectifs devant être atteints d'ici la prochaine évaluation ;
- un entretien d'échanges sur l'ensemble de ces points.

L'évaluation ne doit pas se limiter aux seuls critères du temps facturable ou facturé ou du chiffre d'affaires encaissé. La progression du collaborateur repose sur un ensemble de facteurs devant être suivis dans le cadre de la procédure d'évaluation. Outre les critères de performance objec-

tifs et aisément quantifiables, la procédure permet d'évaluer les progrès du collaborateur sur le plan de ses relations personnelles avec les clients et avec les membres du cabinet. Elle favorise l'appréciation de tous les aspects de son développement au sein du cabinet et sa contribution à la vie de ce dernier. Les initiatives en matière de formation continue, l'activité de publication ou la participation à des conférences sont autant d'activités qui participent au rayonnement du cabinet et à la carrière du collaborateur.

Les procédures d'évaluation ne sont pas réservées à un certain type de cabinet ou à ceux qui ont un effectif important. Elles peuvent aisément être mises en place chez un avocat individuel qui travaillerait avec un ou deux collaborateurs. L'éva-

luation est l'occasion d'un rendez-vous qui scelle un contrat entre le collaborateur et l'associé. Loin d'être une sanction, elle est l'occasion de propositions ou d'engagements nouveaux. La volonté d'un collaborateur de progresser en anglais peut inciter le cabinet à organiser sur place un cours d'une heure d'anglais par semaine. L'engagement d'un collaborateur d'écrire un article procure au cabinet une occasion de communiquer. Les heures travaillées et le chiffre d'affaires ne sont qu'un élément du dispositif.

Les témoignages que nous avons recueillis sur ce thème nous montrent des approches différentes mais témoignent aussi du même souci de voir le travail des collaborateurs s'inscrire dans une progression cohérente sur la durée.

¹ Notamment M^e T. C. Herbert Smith, note sous Paris, 29 nov. 2011, n^o 2011/00951.

² Enquête sur la collaboration dans le cadre de la campagne du bâtonnat de Christiane Féral-Schuhl et Yvon Martinet.