

CABINET D'AVOCATS : SAVOIR COMPOSER AVEC DES ÉQUIPES MULTI-GÉNÉRATIONNELLES

La plupart des cabinets d'affaires comprennent plusieurs générations d'avocats travaillant ensemble au quotidien. Or, chacune de ces générations a ses propres aspirations en matière de développement de carrière, ses propres leviers de motivation, des modes de communication différents, des attentes spécifiques concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, etc.

Ces différences générationnelles constituent un *challenge* pour le *management* de tout cabinet d'avocats. Les associés n'ignorent pas qu'elles peuvent impacter sérieusement le fonctionnement de leurs structures.

Car elles affectent bien la relation de travail proprement dite : les rapports entre associés et collaborateurs, voire entre *fee earners* et salariés des fonctions support. Elles ont aussi des conséquences sur d'autres aspects de la profession : le recrutement et la fidélisation des avocats, leur formation et le développement de leurs compétences (à la fois techniques et commerciales), la planification et l'organisation des successions en interne, leur communication externe, etc.

Comprendre ces différences dans l'environnement hautement évolutif et concurrentiel des cabinets d'affaires a une réelle importance. Connaître les attentes, partager et valoriser les points de vue de chacune des générations présentes au sein d'une même structure et par là-même faciliter la compréhension mutuelle, contribue à son bon fonctionnement.

Voici pour chaque génération recensée en cabinets d'affaires, une liste (non-exhaustive) de « caractéristiques », accompagnée de quelques conseils sur la façon d'en tirer le meilleur parti.

La génération des « bâtisseurs »

Ce qui les caractérise – Ces avocats ont contribué à façonner le Droit des affaires tel qu'il est pratiqué aujourd'hui. Les cabinets qu'ils ont créés et construits sont pour la plupart de véritables institutions. Ils se caractérisent entre autres par leur prudence, leur loyauté, leur attachement à un certain formalisme dans le cadre professionnel, et leur éthique de travail.

Travailler avec eux en bonne intelligence – Il est important de continuer à les associer aux décisions stratégiques. Ils apprécient que leurs (jeunes) associés respectent et fassent appel à leurs expertise et expérience, qu'ils les impliquent dans la

transmission du savoir à leurs collaborateurs, le mentorat et la formation de ces derniers. Ils veulent laisser un héritage.

La génération des *baby-boomers*

Ce qui les caractérise – Associés « lourds » de leurs cabinets (*rainmakers*), ils ont réussi. Ils n'ont pas compté leurs heures et travaillent encore beaucoup car leur métier les passionne. Il leur permet de se réaliser pleinement. Leurs talents de développeurs ont largement contribué au succès des grands cabinets d'affaires. A l'image des bâtisseurs, les moins jeunes des *baby-boomers* ont réussi à trouver leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et songent parfois à leur « reconversion ».

Travailler avec eux en bonne intelligence – Cette génération d'avocats apprécie que l'on reconnaisse et valorise leurs mérites, compétences et contributions. Les *baby-boomers* tiennent à être ouvertement associés, (lorsqu'ils ne sont pas eux-mêmes les décisionnaires) aux choix stratégiques faits par leurs cabinets. Les former aux derniers outils technologiques favorisera leur compréhension des générations X et Y. Ces dernières ont, pour leur part, beaucoup à apprendre des *baby-boomers* en matière de *business development*.

La génération X

Ce qui les caractérise – A l'image de la société quelque peu individualiste dans laquelle ils ont grandi, les avocats de cette génération sont souvent moins attachés au travail en équipe. Déjà associés de leurs cabinets depuis quelques années (ou sur le *partnership track*), et tout aussi bosseurs et ambitieux que leurs aînés, ils veulent de la flexibilité (grâce au télétravail) afin de concilier au mieux vies professionnelle et personnelle. Ils sont bien assez expérimentés pour être responsabilisés et ont gagné leur autonomie. Ils veulent pouvoir se « projeter » et donner du sens à leur travail.

Travailler avec eux en bonne intelligence – Il faut prendre le temps de leur expliquer les choix et orientations de leurs équipes/cabinets (quand ils ne sont pas associés aux décisions prises). Leur offrir des perspectives contribue à les maintenir motivés : pourquoi ne pas, par exemple, leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences, ou les associer étroitement à de nouveaux projets et initiatives ?

La désormais célèbre génération Y

Ce qui les caractérise – Les avocats de cette génération sont encore « simples » collaborateurs au sein de leurs cabinets. Ils ne se satisfont pas de la seule reconnaissance financière. Ils aiment : le challenge, la décontraction et le travail en équipe. Faute d'un réel attachement à leurs cabinets, beaucoup d'entre eux n'hésitent pas à en changer rapidement et plusieurs fois. Ils estiment pouvoir travailler aussi efficacement au bureau que chez eux grâce aux outils dont ils disposent. Ils sont disposés à travailler dur mais leur vie privée est ou deviendra vite prioritaire.

Travailler avec eux en bonne intelligence – Cette dernière génération d'avocats a, plus encore que la précédente, besoin de donner du sens à son métier. Au quotidien, cela implique notamment que l'on démontre à ces jeunes collaborateurs en quoi ce qui leur est demandé leur est bénéfique et contribue au succès de leur firme. Parce qu'ils ont parfois quelques difficultés à gérer efficacement leur temps, il est essentiel de leur fixer des objectifs clairs, des *deadlines*, et de définir avec eux les priorités. Communiquer avec eux est fondamental, ils attendent qu'on leur donne un avis détaillé sur leur travail.