

## Faire la différence entre une association égalitaire et équitable

C'est l'histoire d'un cabinet d'avocats. Elles et ils sont 12 associés qui ont voulu tout partager au moment de la création du cabinet. C'est-à-dire fixer des droits, devoirs et salaires identiques pour tous. Chacun gagne la même chose, égalité sur toute la ligne.

Nous voilà 3 ans après la création de l'entreprise. Là, les associés qui facturent jusqu'à 3 fois plus que d'autres découvrent que certains associés facturent jusqu'à 3 fois moins que d'autres ! Et ce sont ceux qui facturent le moins qui sont le moins motivés à travailler et se décarcasser ! Tout d'un coup ça pose un sacré problème.

La rentabilité du cabinet n'étant pas satisfaisante, des objectifs supérieurs sont décrétés, des gens sont virés, pression d'enfer avec objectifs très ambitieux. Et quand les salariés allument leurs ordinateurs, la première chose qui apparaît à l'écran c'est l'objectif prévisionnel, le réalisé et l'écart... Bonjour l'ambiance et à tous les étages.

A ce moment beaucoup se disent qu'on a passé l'âge de ce genre de truc et que se mettre à son compte n'est finalement pas si mal. Pourtant au départ tout était calé. Pour tous il était évident que regrouper les différentes « practices » du droit pour proposer une offre globale aux clients était une stratégie qui s'imposait. Au cœur de cette stratégie chacun était censé donner des contacts aux copains, ne traiter que des dossiers relevant de sa spécialité, amener des bonnes affaires. Oui mais voilà, lorsque l'on a besoin de faire son chiffre, tous les principes sautent, on ne partage rien et on garde tout ce qui nous tombe dans les mains. Pourtant cela coûte cher de travailler sur des sujets sur lesquels on est peu qualifié puisque cela empêche de gérer des dossiers à plus forte valeur ajoutée. En plus le dossier est mal traité et le client ne reviendra peut-être pas.

Autre exemple, celui des produits d'appel, peu rentables dans un premier temps mais qui amènent des dossiers importants sur la durée et pas forcément à ceux qui ont fait l'investissement initial. Au bout d'un moment donc les dossiers viennent et on ne sait plus grâce à qui. Impossible de retracer, mais chacun peut expliquer que c'est certainement grâce à lui. **Et il est probable que chaque associé détienne un petit bout de vérité. Le problème est d'en faire LA vérité.**

Y a-t-il un moyen d'anticiper, une solution miracle ?

**Non, il n'y a pas de solution miracle.** Dans ce genre de contexte, les associés veulent être « égalitaires », ils ont cette idée de tout partager simplement parce que ça leur plaît bien, même s'ils ne sont pas prêts à tout accepter. Pourtant c'est une vue de l'esprit de penser que l'on peut être « égaux ». Et être sur un pied d'égalité ne veut pas dire gagner la même chose que le voisin, il ne faut pas confondre égalitaire et équitable.

On peut avoir un système égalitaire (chacun est soumis aux mêmes règles) et gagner de l'argent en fonction de ses efforts et de sa réussite. Mais voilà c'est difficile de faire le tri sémantique sur tous ces « maux ». En plus ça ne se fait pas de parler d'argent, de pouvoir et d'ambition. Peut être que le meilleur moyen de résoudre les problèmes c'est de tomber dedans et de les affronter.

Pour éviter les problèmes le mieux serait d'en parler en amont pour anticiper par des mécanismes correctifs. Si chacun y pense et y réfléchit, déjà le choc sera moins rude et ce sera une bonne chose.

Mais il est impossible d'imposer à des associés de se rencontrer régulièrement et de parler de choses qui a priori ne servent à rien. Ce serait du chiffre d'affaires en moins et donc ils ne le font pas. Le problème on le connaît, c'est qu'en fin d'année ils découvrent les faits et là ça fait tout sauter.

A terme, une taille critique efficace est approximativement au-delà de 30 associés. En effet, quand on est nombreux à détenir une fraction du pourcentage du capital, il y a un effet de « masse » qui donne la direction, et cet effet de masse calme tout le monde. Ceux qui ne s'identifient pas à la majorité partent, le tri se fait tout seul, et on se retrouve avec quelques dizaines d'associés qui sont sur une même longueur d'onde.