

Le magazine des solutions managériales

essor

essor 30

Coaching

Market yourself

Ou comment faire de son image une clé de succès

Sur le ring

Attijariwafa vs BMCE

Les géants redoublent de férocité

Stratégie marketing

Volkswagen

Non à la crise!

Dossier inédit

FEMMES MANAGERS

Pouvoir de décision, niveau de responsabilité, mode de management

+ 25 profils de femmes managers

Un dossier et une enquête exclusifs sur la femme en entreprise



Leader

Bassamat Fassi-Fihri

«Mon mode de management s'inspire du bon sens»



Succès

Nokia
L'innovation au premier rang

Bassamat Fassi-Fihri

“ Mon management s’inspire du bon sens ”

Qui ne connaît Bassamat Fassi Fihri? Avocate renommée, elle a fondé avec deux de ses associées, l’un des plus grands cabinets d’avocats au Maroc. Dans cet entretien, elle nous livre le secret d’un succès, dont une organisation moderne à la pointe de la technologie et un management de proximité sont la clé de voûte. Audience, levez-vous!

Propos recueillis par Nawal Houti

Essor: Vous gérez un cabinet d’avocats, peut-on dire aujourd’hui que c’est une entreprise de services?

Bassamat Fassi-Fihri: Oui, effectivement, c’est une entreprise hybride, gérée avec des méthodes de management strictes, tout en préservant un esprit très familial, car personne au sein du cabinet n’est anonyme puisque j’entretiens des relations très proches avec chacun de mes collaborateurs. Le cabinet est doté d’organes de gestion tels que comité des associées, comité de direction, comité opérationnel...

Comment en êtes-vous arrivée là?

Dès que j’ai intégré le barreau, j’ai eu le sentiment que la profession pouvait être exercée en utilisant des méthodes modernes de gestion dans un cabinet structuré. Nous employons 120 personnes et sans des méthodes modernes de management nous n’aurions pas pu hisser le cabinet au rang qu’il occupe actuellement.

Avez-vous benchmarké des cabinets d’avocats à l’international?

Non, absolument pas, en réalité, notre activité est très spécifique et s’exerce dans un environnement également spécifique. Les pratiques judiciaires varient d’un pays à l’autre et il est quasiment impossible de calquer d’autres modèles.

Êtes-vous un cabinet spécialisé et avez-vous des concurrents de la même envergure?

Nous ne disposons d’aucune analyse du marché. De temps en temps, il y a des notations dans la presse, mais aucune donnée chiffrée n’indique qu’un cabinet est plus important qu’un autre. Ceci dit, aujourd’hui notre cabinet est spécialisé dans le droit des affaires. Et dès le départ, nous sommes spécialisés dans une clientèle d’institutionnels et d’entreprises.

Vous avez une identité visuelle et tes outils de communication utilisés par des entreprises organisées.

A-t-on besoin de faire du marketing quand on est avocat?

Effectivement, nous avons une identité visuelle, que nous avons élaborée avec une agence conseil en communication. L’appellation Cabinet Bassamat & Associée s’est faite tout naturellement. On a constaté, autant dans le traitement des dossiers avec nos clients que dans la vie courante du cabinet dans ses rapports avec les tribunaux, qu’ils donnaient tous au cabinet cette appellation, de sorte qu’elle s’est imposée d’elle-même. Aujourd’hui les trois couleurs de notre logo reflètent nos trois valeurs: Détermination, engagement et confiance. En revanche, nous ne faisons pas de marketing à vocation commerciale parce que c’est



*Aimer sa vie professionnelle,
c'est l'exercer avec passion,
détermination et sans
économie de temps et
d'énergie!*

tout à fait anti-déontologique. Ceci dit, on ne peut pas faire du management sans que cela ait une portée marketing. Donc, c'est oui, il est possible de considérer que nous faisons du marketing dans la manière de servir nos clients qui sont, naturellement, placés au centre des préoccupations du cabinet.

Quand on a une formation de juriste, comment peut-on pratiquer le management? Avez-vous suivi des formations dans ce sens?

Je le dis souvent, «c'est le besoin qui crée la fonction». C'est cet adage qui m'a fait apprendre l'arabe classique professionnel, l'informatique, la comptabilité. Avec le temps, j'ai pu réaliser que toutes les techniques modernes de management ont été mises en place au cabinet de façon intuitive et sans formation préalable spécifique.

Comment êtes-vous entourée?

Nous sommes deux associées, Me Asmaa Laraoui et moi-même. Nous avons un directeur administratif et financier, qui arrête les budgets et gère le système de contrôle de gestion du cabinet. Il m'aide aussi dans la gestion de l'exploitation. Nous avons également un directeur des ressources humaines et un directeur des systèmes d'information. Tous nos chefs de département, qui ont 15 à 20 années d'expérience, gèrent des équipes de 15 à 20 personnes chacun. Nos départements sont spécialisés dans le juridique par spécialités: le judiciaire, la comptabilité & finances, le système d'information. Avec notre staff d'encadrement, nos responsables d'exploitation, nos équipes de l'opérationnel, plus le personnel administratif, notre organisation n'a rien à envier à un autre type d'entreprise.

Dans un domaine aussi sensible, où se situe le bon équilibre entre pouvoir de décision et délégation?

Je délègue, mais je contrôle énormément. J'agis transversalement et verticalement pour sécuriser toutes les décisions que nous prenons. Il m'arrive parfois de prendre l'avis de deux personnes en même temps, ce qui me permet d'appréhender le résultat le plus probant. Ceci dit, les décisions que nous prenons au niveau du cabinet sont collégiales. Je suis partisane d'un management très participatif. Parfois, il m'arrive de soumettre une idée par Intranet et de récolter le feedback, soit par pôle d'activité ou chacun séparément, et ça me conforte, car je me rends compte, chaque fois, que nous avons une richesse humaine incroyable!

Quelle liberté laissez-vous à vos collaborateurs?

En début d'année, nous proposons des objectifs améliorés par rapport à ceux de l'année précé-



Cabinet
Bassamat &
associée
en chiffres

1989

Date de création

2

associées

120

collaborateurs
dont 22 avocats et
9 juristes

dente. Et dans la planification et l'atteinte des objectifs, j'interviens peu. Par contre, pour des actions ciblées, je peux notifier une feuille de route et là, j'interviens pour contrôler et rectifier même au détail le plus infime, quand il le faut. Nous avons un système d'information tellement performant que mes collaborateurs peuvent répondre directement aux clients, lesquels obtiendront les mêmes réponses, sans avoir à me consulter.

Trouvez-vous facilement les ressources nécessaires à votre activité?

Oui et non. En tout cas, ceux qui sont là depuis longtemps sont formés, car nous trouvons rarement des profils «sur mesure». Mais quel que soit le recrutement, la formation est indispensable. Nous avons instauré un système de parrainage. C'est ainsi que pour chaque nouvelle recrue on nomme un parrain qui encadrera sa formation et rendra compte aux associées. Le manuel de procédure sert de référentiel à ces nouvelles recrues.

Quel est votre style de management et que faites-vous pour fidéliser et motiver vos équipes?

Mon style de management est instinctivement et essentiellement inspiré du bon sens. Je suis quelqu'un qui manage très vite et, au fil du temps, je me suis rendu compte que je reproduisais le style de manager-minute, je fixe des objectifs-minute, je fais des félicitations-minute et aussi des réprimandes-minute, quand c'est nécessaire. Je fais donc dans la motivation positive et négative et je suis capable «du meilleur comme du pire». J'apprécie les initiatives et la créativité. Je partage avec mes collaborateurs nos succès, nos échecs et nos préoccupations. Par contre, je révoque lorsqu'il y a mensonge, mauvaise foi, tricherie et malhonnêteté. Mes collaborateurs ont un système de rémunération variable, indexé sur leurs résultats et, chaque fois que c'est possible, nous mettons en avant leurs compétences. Nous avons fait un audit RH, il y a quelques années, qui a démontré que nous avons très peu de turnover et que tous les collaborateurs ont un fort sentiment d'appartenance. Mais il faut savoir que malgré la quantité de travail qui m'incombe, j'essaie de rester à leur écoute, en leur dédiant le temps qu'il faut parce que je crois beaucoup au management de proximité. Je fais beaucoup de social, notamment en essayant de faciliter chaque fois que c'est possible, l'accession à la propriété.

Est-ce qu'on peut faire carrière dans votre cabinet?

Oui, on peut faire carrière chez nous, pour preuve, la quasi-totalité des collaborateurs qui ont commencé avec nous sont toujours là et comme je vous l'ai dit, le turnover est quasi nul. D'autant plus que

bioexpress

Une avocate manager

Née à Marrakech, Bassamat Fassi-Fihri obtient, en 1978, un Bac B et intègre directement l'Université Hassan II, à Casablanca, où elle obtiendra, en 1982, une maîtrise en droit privé, section française. En 1984, elle empoche un diplôme d'étude supérieure de doctorat de droit des affaires et, en 1985, décroche son Certificat d'aptitude à l'exercice de la profession d'avocat. Après cinq années en tant qu'avocate stagiaire, elle décide d'ouvrir, en 1989, son propre cabinet.

Vingt ans après, sa fille aînée, Zineb Laraoui, rejoint Bassamat & Associées en tant qu'avocate. Bassamat Fassi-Fihri a trois enfants. Son aînée a déjà choisi sa voie!



Il est très important que la vision du manager soit partagée avec ses collaborateurs. Cela facilite leur adhésion et renforce leur implication.

nous pratiquons beaucoup la promotion interne et nous croyons aux compétences intrinsèques. Je peux vous citer le cas, par exemple, d'un jeune qui a intégré le cabinet avec une licence en physique/chimie et qui, depuis, a été propulsé chef d'un de nos départements. Bien sûr, nous avons tous les avantages sociaux

Peut-on vous qualifier de visionnaire, de stratège?

Il me semble que oui car, dès le départ, je voulais faire du cabinet une grosse structure. Je suis en développement permanent, mais je suis convaincue qu'il est très important que la vision du manager soit partagée avec ses collaborateurs. Cela facilite leur adhésion et renforce leur implication.

Sur votre site, on peut lire que le cabinet se veut un cabinet citoyen, qu'entendez-vous par là?

Cabinet citoyen, c'est de responsabilité sociale qu'il s'agit. On a essayé de mettre le droit à la portée de tous. On a essayé de mettre en place une cellule de veille juridique pour mettre gratuitement en ligne, à la disposition des internautes, les principaux textes législatifs et réglementaires, les ouvrages nouvellement parus et la publication de décisions judiciaires intéressantes, avec leur résumé en langue française et le texte de la décision en arabe. Nous essayons aussi de répondre gratuitement à des demandes de consultations émanant d'étudiants, d'universitaires ou de personnes vivant à l'étranger.

Nous faisons aussi de l'économie de papier, puisque depuis plusieurs années nous avons systématisé l'envoi et la réception du courrier client par voie électronique. Nous avons également une charte déontologique qui rappelle à nos collaborateurs nos valeurs. Nous avons aussi systématisé l'envoi de reportings mensuels à nos clients, sur support CD, en attendant la mise en place d'un Extranet. C'est cela ma notion de la citoyenneté.

Une femme qui réussit dans votre domaine ce n'est pas habituel, quel est votre secret et que conseillerez-vous à un jeune qui souhaite démarrer?

Aimer sa vie professionnelle, c'est l'exercer avec passion, détermination et sans économie de temps et d'énergie. C'est une profession qui donne autant qu'elle reçoit. N'importe quel jeune peut accéder à la profession d'avocat, mais il faut avoir beaucoup de travail et de patience pour réussir.

Aujourd'hui, votre fille a intégré votre cabinet, est-ce une façon de préparer votre relève?

C'est surtout une façon d'apprendre autre chose. Elle a amené du sang neuf, comme, par exemple, l'optimisation de l'utilisation d'Internet pour vulgariser les connaissances juridiques, la mise en place du site web, celle de la gestion électronique des échanges de données avec nos clients qui va être opérationnelle cette année et enfin, de la gestion de la mobilité des cadres par des terminaux distants et une intégration automatique dans notre système d'information. En fait, elle nous a permis à mon associée et à moi, de mettre en place le knowledge management qui a introduit une nouvelle façon de travailler.

À votre avis, quelles sont les qualités d'un bon dirigeant?

Aimer ses équipes, aimer son métier et être aussi rigoureux avec soi-même qu'avec ses équipes. Il faut savoir rester humble, à l'écoute et toujours se remettre en question.

Vous êtes dans un métier très stressant, que faites-vous pour décompresser?

Je fais une heure et demie de sport par jour, j'écoute énormément de musique et surtout, je trouve mon équilibre dans ma vie familiale avec mes enfants. **E**