

“ COACH ME
if you can!
”

LES AVOCATS ET LA GESTION D'ÉQUIPE :

« Je t'aime
moi non plus »



Anne-Laure
Losseau

Coach professionnelle et de
carrière pour avocats et juristes
www.aligncoaching.be

Ce n'est un secret pour personne, les avocats ne sont pas les meilleurs gestionnaires d'équipe/managers/leaders que la terre ait portés. Même si les plus assidus savent, en bons techniciens, ce qu'ils sont censés faire « théoriquement », nombreux sont ceux qui continuent de peiner à créer autour d'eux une équipe harmonieuse et pérenne. Anne-Laure Losseau nous invite à plonger dans sa réflexion sur le sujet.

« La critique est aisée
et l'art est difficile »

Dans les lignes qui suivent, nous commencerons par examiner une série de « reproches », souvent formulés vis-à-vis des « avocats-patrons » et soumettrons à votre réflexion un certain nombre d'hypothèses de travail.

Nous proposerons ensuite des pistes pour envisager ces situations sous un autre angle.

À noter que par le terme « patron », nous viserons indistinctement les patrons et patronnes et il en sera de même pour le terme « collaborateur », qui désignera aussi les collaboratrices.

LES REPROCHES

1. Mon patron a un problème de distance : il est trop familier ou au contraire inaccessible et par moments il explose de colère/de tristesse de façon incontrôlée

C'est une situation très fréquente au barreau. Les équipes fonctionnelles (même dans les plus grandes structures) sont réduites, les relations souvent étroites.

En termes de management d'équipe, il n'y a dans les cabinets guère de « modèles » ou de lignes directrices : on n'évoque pas vraiment ces sujets et chaque patron invente/improvise une façon de se comporter comme tel avec ses collaborateurs.

Dès lors qu'il s'agit d'un non-dit, beaucoup d'avocats n'osent pas vraiment se positionner en « chef » et, soit ils s'isolent et se retranchent derrière leurs dossiers, soit au contraire ils se

veulent très proches de leurs équipes, en gommant si possible le rapport hiérarchique, sur le mode du patron/copain.

Et puis arrive un jour de « trop plein » : de stress, d'émotions refoulées, de pression et où la moindre erreur d'un collaborateur « fait déborder le vase ». C'est alors l'explosion émotionnelle qui surprend tout le monde, avec des dégâts plus ou moins durables sur le moral des troupes.

2. Mon patron me fait des remarques ou demandes sèchement, sur un ton que je trouve cassant

Le paradoxe de la collaboration entre avocats, en particulier dans le cadre du stage, est que le patron doit apprendre son propre métier à son collaborateur - métier que ce dernier ne maîtrise encore pas du tout - tandis que ledit collaborateur est déjà censé lui fournir une aide utile (puisqu'il y a rémunération).

Tout cela se fait, « dans le feu de l'action », dans de vrais dossiers, avec de vrais clients et des enjeux souvent importants pour eux, en sachant que le service est très « intuitu personae » et que l'avocat est souvent fort impliqué dans ses dossiers. Il y met ses tripes (et sa réputation) et son approche personnelle est le fruit d'années de labeur et de perfectionnement. Et il n'est pas rare que les dossiers eux-mêmes brassent des émotions fortes.

Il est dès lors particulièrement ardu d'y intégrer le collaborateur, logiquement un peu pataud au début.

Souvent le patron est partagé entre le besoin de se faire aider de la façon la plus utile sur le moment et le souci de donner des tâches assez gratifiantes et formatrices au collaborateur.

Et le défi est devenu de plus en plus vertigineux avec l'accélération folle du rythme de travail : là où l'on avait autrefois le temps de la réponse postale, nos interlocuteurs attendent aujourd'hui une réaction presque instantanée par e-mail ou autre messagerie. On se sent de moins en moins à même de s'arrêter pour prendre le temps de la correction, et encore moins de l'explication de la correction, pourtant tellement riche d'enseignements.

S'ajoute enfin le souvenir des patrons d'avoir le plus souvent eux-mêmes été formés « à la dure », sans beaucoup de ménagement, et la conviction – par loyauté pour leur propre patron et cohérence avec eux-mêmes – d'en avoir retiré beaucoup. Ces croyances, parfois saupoudrées d'un peu d'amertume à l'évocation de ces années si rudes qu'ils ont endurées, interviennent parfois, consciemment ou non, pour légitimer ou justifier des réactions trop vives ou des mots un peu rustres.

3. J'ai l'impression que mon patron me maintient systématiquement éloigné/e des clients. Je ne les rencontre jamais et mon nom n'apparaît pas dans les communications.

Certains patrons ont la désagréable impression de former un futur concurrent et ce n'est du reste potentiellement pas qu'une impression.

On imagine sans peine une palette de sentiments mêlés : la joie et la fierté de transmettre son art, dans un noble esprit de « compagnonnage », et dans le même temps la crainte d'être un jour dépassé par son collaborateur, voire « trahi » si les clients décidaient un jour de le choisir comme conseil à notre place.

4. Mon patron semble ne pas supporter que des collaborateurs expriment des émotions devant lui

Face aux émotions des clients, les avocats peuvent se barricader derrière l'arsenal technico-juridique et prendre le problème à bras-le-corps pour le « régler ».

Mais, « dans la vraie vie », ils peuvent se retrouver hautement démunis face à des émotions qu'ils ignorent comment appréhender : qu'est-il attendu d'eux ?

Il est aussi intéressant de savoir que, contrairement à ce que leur métier pourrait laisser croire, beaucoup d'avocats sont de nature timide, introvertie, réservée, voire même hyper-sensible.

Pas étonnant dès lors qu'ils se ferment comme une huître, ou prennent carrément la fuite, lorsqu'un collaborateur verse une larme ou qu'un conflit éclate dans l'équipe.





LES PISTES

Pour tout le monde

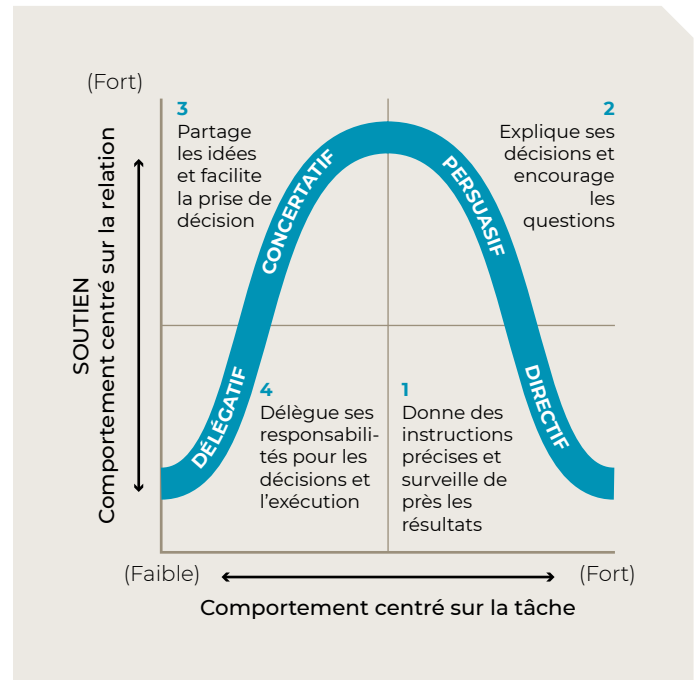
Commençons par re-poser les fondamentaux. Il existe pléthore de modèles de leadership et de tendances managériales qui se sont succédées, allant des approches « par les traits de personnalité », aux conceptions plus récentes du leadership « transformationnel et visionnaire », ou encore le modèle du « servant leader », en passant par les visions plus « contingentes » et adaptatives¹.

Un modèle dit « classique » continue à être diffusé très largement, sans doute en raison de sa simplicité - il est sans doute un peu simpliste aussi, à l'aune de nos repères actuels - et de son caractère très concret/opérationnel : celui dit du « Leadership situationnel » de Hersey et Blanchard (1969)².

Il postule que selon le degré de maturité et d'autonomie du collaborateur, le manager ajustera son approche, son « style », en passant successivement :

- d'une posture directive, voire un peu militaire/autoritaire, où l'on donne des instructions très précises avec un haut niveau d'encadrement et de contrôle (« command and control »),
- à un mode consultatif/persuasif (le manager explique ses positions, on échange les points de vue, le manager décide),
- puis collaboratif/concertatif (on se concerte, on décide ensemble),
- pour arriver au degré le plus haut de responsabilisation du collaborateur, dans lequel on lui délègue entièrement les missions, en se tenant à sa disposition en cas de besoin (style déléгатif).

Selon le degré de maturité de son équipe et de ses membres, on optera pour le mode/style le plus adéquat, en sachant que l'évolution des collaborateurs n'est pas toujours linéaire, et que



des situations précises appelleront en elles-mêmes une certaine posture managériale. Par exemple, une situation de crise demandera bien souvent de se rabattre sur un style de leadership directif pour augmenter la réactivité et la force de frappe collective.

Pour les patrons

1. On le voit, un bon leader/manager ne cherche pas avant tout à être perçu comme « sympa » ou « cool », mais à adopter la juste posture d'encadrement au bon moment.

Deuxième élément, les études récentes en matière de bonnes pratiques managériales ont mis en avant le rôle prépondérant, pour la génération actuelle des collaborateurs, de la reconnaissance au travail. On pourrait y consacrer un article entier mais relevons que le premier levier en la matière est celui de la « justice organisationnelle » : procédurale, distributive et interactionnelle. Les bonnes relations avec le manager (soutien du manager, qualité de la relation d'échange) sont le deuxième facteur le plus important³.

Le mot d'ordre pourrait être dès lors d'être juste et conséquent sans craindre d'assumer son autorité.

La nouvelle génération de collaborateurs dit parfois manquer de cadre : en tant que patron, n'hésitez pas à, comme le ferait un parent, le poser – et le re-poser – clairement.

¹ Voir par exemple le très bon aperçu livré par Plane, J.-M., Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains, Dunod, 2015, 168 p.

² Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969), « Life cycle theory of leadership », Training and Development Journal, 23 (5): pp. 26-34.

³ Antoine, M., De Ridder, M., Jacquemin, C. & Stinglhamber, F. (2017) Reconnaissance au travail, rapport de recherche, Chaire LaboRH, UCLouvain, vol. 6 (2), 101 p.



2. Le métier d'avocat est probablement un des plus éprouvants qui soient, compte tenu des responsabilités, enjeux, contraintes et exigences qu'il implique à de très nombreux niveaux.

Il est essentiel de le reconnaître et de pouvoir prendre conscience du stress qu'il nous cause, afin d'être en mesure de le canaliser sans exploser de rage sur les collaborateurs parce qu'on est à bout.

Et veillons aussi à conserver intacte la sincère bienveillance que nous avons pour nos jeunes recrues au début de la collaboration. Si on se met intimement à mépriser quelqu'un, il le perçoit, même confusément, quel que soit le discours plus ou moins policé qu'on lui sert par ailleurs.

Ne critiquons pas notre collaborateur derrière son dos, il finira toujours par le savoir.

N'oublions pas non plus que notre feedback, lorsqu'il est critique, ne peut porter que sur le travail lui-même ou un comportement précis, mais jamais sur la personne de votre collaborateur. À titre d'exemple, il ne nous appartient pas de juger si quelqu'un « a l'étoffe d'un avocat » ou pas !

Et pour finir, notons que la meilleure façon de favoriser la motivation de nos collaborateurs est de leur « donner envie » de faire notre propre métier ! Bref, arrêtons de râler (de temps en temps).

3. Bien qu'il soit ardu de se projeter dans l'avenir (a fortiori dans une petite structure), clarifier pour soi-même le plus tôt possible le « plan de carrière » que l'on souhaite proposer aux collaborateurs va nous permettre d'agir avec cohérence et ancrage. Savoir par exemple si on envisage une collaboration « à durée déterminée », où le collaborateur est invité à prendre son envol après quelques années, ou si au contraire une association est envisageable, voire souhaitée, à terme, permettra de faire passer les bons messages à ses équipes et au bon moment.

Pour les collaborateurs

1. En tant que collaborateur-avocat, et en particulier pour les stagiaires, il est important de garder à l'esprit que l'on commence à « travailler » dans un contexte très particulier, à savoir chez un professionnel qui nous apprend son métier tout en étant déjà censé recevoir une aide utile de notre part (dès lors qu'il nous paie).

En un sens, on pourrait même presque considérer que ces années s'inscrivent dans le prolongement de notre formation en droit, en étant toutefois déjà rémunéré.

2. La réputation du patron est directement engagée par notre travail : par considération pour lui, efforçons-nous de le faire de la manière la plus consciencieuse possible, c'est-à-dire à chaque fois comme si c'était un produit final (qui partirait tel quel).

3. Rappelons-nous que ce métier, celui que nous avons choisi d'apprendre, est rude pour tout le monde, y compris pour notre patron.

4. Parler de notre expérience, si possible avec d'autres collaborateurs (idéalement d'autres équipes/cabinets) permet, outre le soutien moral réciproque, de se donner une « caisse de résonance » pour nos difficultés, inquiétudes, questionnements et de mettre les choses en perspective : est-ce que ce que je vis est « normal » (dans la norme) ou préoccupant⁴ ?

5. En revanche, évitons de nous comparer aux amis (ingénieurs, économistes...) qui travaillent dans des contextes extrêmement différents du nôtre et qui ont la chance – ou le malheur ? – d'avoir un chef dont c'est le seul métier : un chef à 100 % de son temps ! ■

⁴ En cas de comportement manifestement inapproprié au sein de l'équipe, il ne faut bien entendu pas hésiter à en parler : au patron lui-même et/ou aux instances compétentes de l'Ordre.