

Des pistes pour de bonnes pratiques managériales

Les fonctions de l'avocat sont diverses et variées. Elles consistent notamment à défendre, à assister et à conseiller le client mais le succès qu'il peut espérer dépend également de sa capacité à s'entourer et à déléguer. Cela passe par un bon recrutement des avocats stagiaires, des collaborateurs administratifs et le choix de s'entourer d'associés partageant les mêmes valeurs. Il est important pour son succès de mettre également l'accent sur le management et la mise en place de bonnes pratiques.

Voyons maintenant les effets d'un management déficient. Il se caractérise, entre autres, par de l'absentéisme (absences perlées plusieurs fois par an). L'absentéisme est significatif d'un problème soit en lien avec l'organisation soit d'ordre privé. Il est important dans ce contexte d'avoir un entretien formel avec son collaborateur pour en comprendre les raisons. Ces absences génèrent des coûts sur les présents, des coûts de remplacement et de la perte d'efficacité.

Le *turnover* est également une conséquence d'un management déficient. Il s'agit du départ et de l'entrée de personnel, soit le roulement des effectifs d'une entreprise. Un faible turnover traduira une situation sociale saine. A l'inverse, un turnover élevé traduira un malaise social à résoudre. Le turnover est un indicateur à ne pas négliger qui génère des frais liés au départ et à ceux nécessaires pour le remplacement.

Enfin, les absences pour maladie et accident sont également une conséquence potentielle d'un management déficient.

Que ce soit le *turnover*, l'absentéisme, la maladie et l'accident, cela engendre des coûts directs et indirects importants pour l'entreprise.

Les coûts de la santé explosent de façon générale.

Chaque salarié manque son travail en moyenne 6 jours par an pour raisons médicales selon l'Office Fédéral de la statistique. Le taux d'absentéisme dans les

entreprises se monte à 3% environ et les absences pour maladie ou accident représentent un coût exorbitant pour les entreprises.

Pour les assureurs, le diagnostic psychique est bien souvent le premier diagnostic en termes de coûts. Les troubles de l'adaptation ou autrement dit les incapacités de travail en lien avec le poste sont en augmentation et les primes de l'assurance perte de gain pour maladie prennent l'ascenseur.

Les jeunes générations souhaitent un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et ont des attentes envers le management. Par ailleurs, le contexte COVID-19 remet actuellement le modèle du travail en cause, ce qui nécessitera des adaptations dans l'organisation du travail (depuis où travaille-t-on, comment...).

Tous ces éléments concordent à dire : il faut AGIR !

Pourquoi développer le leadership au sein d'une étude demanderez-vous ?

En raison de l'exercice d'une activité indépendante, l'avocat n'a peut-être pas systématiquement le réflexe de mettre en place un système hiérarchiquement organisé vis-à-vis des collaborateurs. L'avocat aime la norme et le raisonnement fondé sur le syllogisme et il est rarement sensibilisé aux techniques de management et de leadership. A quoi bon un leadership et le temps qu'il faudrait y consacrer si les associés n'ont pas assez de temps pour suivre leurs propres dossiers ?

Il est pourtant nécessaire comme indiqué plus haut de s'entourer et de retenir les meilleurs, de pouvoir déléguer. Ceci passe obligatoirement par le développement du leadership.

Voyons concrètement ce que cela implique. Tout commence par le recrutement. Pour un avocat, il y a 3 catégories de personnes à recruter potentiellement dans une étude :

Les avocats stagiaires, les secrétaires juridiques et les associés.

Pour une étude, il est primordial de recevoir les meilleurs curriculums vitae et de recruter les meilleurs. Pour y arriver cela passe par une réputation irréprochable, une excellente ambiance, une formation interne et des bons critères de sélection (intégrité, compétences juridiques, compatibilité avec la culture, les valeurs et la stratégie de l'étude). Il ne faut pas négliger non plus le sentiment du ventre, autrement dit, son intuition lors d'un recrutement.

Selon Bonnie Gwin « *un bon dirigeant doit avoir une puissance de feu intellectuelle et savoir partager sa vision. Mais l'intelligence et la vision ne suffisent pas. Il doit marier quotient intellectuel et intelligence émotionnelle* ».

Un bon leadership passe par un manager qui coache, entraîne, facilite, écoute et implique. Un bon leader donne du sens et définit un objectif. Il motive par le biais notamment de trois leviers : l'autonomie, la maîtrise (apprentissage permanent) et la finalité.

Un bon leader fait preuve d'empathie et de compassion, soit il a la capacité à entrer en résonance émotionnelle avec autrui, à répondre aux besoins de reconnaissance et de soutien.

L'intelligence émotionnelle consiste en la capacité pour un individu à prendre conscience de ses émotions, à les gérer et à les gérer efficacement. Ces

capacités sont très utiles pour le leadership et la communication. La bonne nouvelle : elle se développe ! Par exemple, quand nous mettons de la pression à autrui nous augmentons le niveau d'anxiété de l'individu. L'anxiété à son tour active une partie du cerveau qui traite les menaces. A l'inverse, quand nous remercions ou donnons un *feedback* constructif à autrui, nous activons le circuit des récompenses et nous sommes dans le cercle vertueux de la performance.

Les individus avec un haut niveau d'intelligence émotionnelle savent mieux gérer leur stress et leurs émotions. Ils auront un impact positif sur les équipes et auront un effet protecteur sur la survenance des risques psychosociaux (burnout, stress, anxiété...).

En conclusion, recrutez les bons collaborateurs et générez en eux des ambassadeurs. Mettez en place une conduite bienveillante et de leader. Conduisez vos collaborateurs par le biais de bilatérales et en les impliquant (travail sur les valeurs, sur la marche de l'entreprise). Donnez et cherchez du *feedback* !

Richard Branson le dit très justement : « *Soignez vos employés et ils soigneront votre business. C'est aussi simple que ça* ».

Isabelle Kunze, Head of Health Unit et Head of Corporate Health Services, Vaudoise Assurances