



Anne-Laure
Losseau

Business & Career
Coaching

al@aligncoaching.be
www.aligncoaching.be



COMMENT MOTIVER SES COLLABORATEURS (EN TEMPS DE RÉORGANISATION) ?

Wie die Mitarbeiter zu motivieren?

Ein zerbrechliches Gleichgewicht

Die Anwaltskanzleien sind eigenartige Gebilde, die nur dank eines sehr subtilen und zu gleich zerbrechlichen Gleichgewichts überleben.

Sie trotzen jeder Veränderung, was zum Teil nachvollziehbar ist und wenn es dann entgegen dem Widerstand doch zu Veränderungen kommt, dann gehen diese häufig einher mit dem Weggang der Mitarbeiter und der Teilhaber, die sich gegen die Veränderungen gesträubt haben.

Reformen, neue Strukturen, Zusammenschlüsse, Reorganisationen, Fusionen,... wie auch immer die Veränderung gelagert ist, das Risiko ist groß, dass Sie die besten Leute verlieren.

Un équilibre délicat

Les cabinets d'avocats sont des organisations singulières qui survivent à la faveur d'un subtil équilibre, fragile et délicat.

Ils sont, assez logiquement, réfractaires au changement et lorsque celui-ci s'opère, c'est souvent à grand frais de départs, de collaborateurs et d'associés, plus ou moins retentissants.

Réforme, refonte, réorganisation, rapprochement, fusion,... quel que soit le changement envisagé, le risque existe d'y perdre vos meilleurs éléments.

Pour vous aider à traverser ces périodes critiques en prenant soin de vos collaborateurs et de leur motivation, je vous propose d'examiner ensemble un modèle et un thème de réflexion.

La science du changement

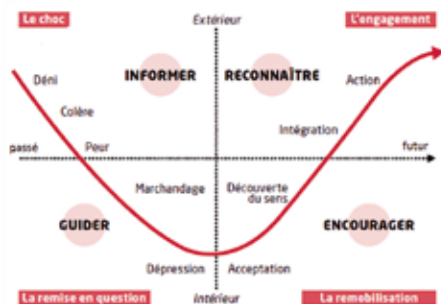
Tout changement implique le passage d'un état à un autre.

L'état initial était certainement imparfait mais il était connu, familier, et, quelque part, rassurant. Le quitter c'est quitter ses repères, c'est tourner une page du passé, et cela suppose d'en faire le deuil.

« *Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite* »

Henry Ford

L'un des modèles les plus aboutis pour décrire le processus de deuil est celui de la psychiatre suisse Elisabeth Kübler-Ross¹. Il est également devenu un modèle prépondérant dans le domaine professionnel, sous le nom de « courbe du changement »².



Connaître cette courbe et ses différentes étapes permet de comprendre le vécu, les émotions et les besoins des membres de l'organisation, ainsi que les mécanismes de résistance au changement : il s'agit de les identifier, de les reconnaître, les accompagner, et les traverser.

Pour votre cabinet, et vos associés, il s'agira, tantôt de rassurer et de soutenir, tantôt d'inspirer et de mobiliser : en d'autres termes, de déployer les différentes facettes du « leadership ».

Bien entendu, chaque deuil relève d'une démarche singulière et ces étapes ne se déroulent pas nécessairement pour chacun dans le même ordre. Chaque étape peut se manifester de façon plus ou moins intense et longue suivant les personnalités. Certaines personnes peuvent également rester bloquées sur une phase (la colère par exemple), entravant leur évolution et parfois celle de leur équipe.

La courbe s'amorce par **une descente**, qui est une phase, tournée vers le passé, émaillée d'émotions négatives.

L'annonce du changement implique un **choc**, un état de sidération et une période de déstabilisation plus ou moins intense³.

Suit **le déni, le refus** : cette étape est d'autant plus fortement ressentie que l'attachement est rompu de façon soudaine, inattendue. Elle évite à celui qui s'y accroche de commencer son deuil : « Ce n'est pas possible, je ne peux pas le croire » ; « Nous avons dû mal comprendre » ; « Ce ne sera pas définitif ».

Lorsque la personne, sortie du déni, fait face à la réalité, c'est la colère qui survient : rage, dégoût, rancœur, sentiment d'injustice, accusation, transfert de la responsabilité sur autrui (posture de victime), fureur : « Ce n'est pas juste » ; « Ils n'ont pas le droit » ; « Ils vont trop loin » ; « C'est un scandale ».

La colère finit par faire place à la **peur**. Peur, pour soi et pour les autres, de la situation présente et future, peur de l'inconnu, de l'inconfort, peur de difficultés nouvelles, peur de ne pas être à la hauteur... : « Qu'est-ce que je vais devenir ? » ; « Comment vais-je faire face ? ». On observe aussi des tentatives de négociation et de marchandage (le plus souvent avec soi-même).

La tristesse et la remise en question. C'est la dernière étape, décisive, de la descente et pourtant la plus accablante : on traverse, découragé, la perte, en sachant qu'il n'y a plus rien à faire. La tristesse prend la forme de l'abattement, des regrets et de la nostalgie. C'est aussi un moment de remise en question : « Serai-je capable de vivre avec ce changement ? » ; « Dois-je partir ? ».

Au cours de cette période de descente, il est inutile d'attendre que les personnes adhèrent au changement. Votre rôle, en tant qu'organisation source du changement, sera principalement d'INFORMER, de LAISSER les personnes S'EXPRIMER et de RECONNAÎTRE LES ÉMOTIONS.

Soyez, autant que possible, au clair avec vos intentions, vos valeurs, votre vision pour le cabinet.

Communiquez à temps, soyez transparents, soyez sincères.

¹ Elisabeth Kübler-Ross, psychiatre et psychologue, est née 1926 à Zurich et décédée en 2004. En 1999, elle fut classée par le magazine *Time* parmi les cent plus importants penseurs du 20^e siècle.

² Voy., notamment, D. AUTISSIER et J.-M. MOUTOT, *La boîte à outils de la conduite du changement*, Paris, Dunod, 2013, pp. 82 et s.

³ Si le moment de la perte n'est pas perçu, le travail de deuil ne peut pas s'engager, laissant place à une étape d'attente souvent angoissante et douloureuse. C'est par exemple le cas pour les périodes de licenciement où l'on ne sait pas qui va être licencié. Ce genre de situation empêche de faire son deuil et de passer à la reconstruction.



Ce que les Millennials veulent ? Du sens ! (et du wifi)

Cette dernière phase est l'étape de transition vers la **phase de remontée**.

La sortie de l'impasse commence par **l'acceptation**. La personne qui vit le deuil change de regard, commence à envisager l'avenir et essaie de « faire avec ». Elle retrouve des ressources et se prépare à reconstruire.

Vient ensuite le « pardon » : on se pardonne à soi-même (il s'agit de renoncer à l'illusion de la toute-puissance, et ne plus se laisser envahir par la culpabilité) et vient le pardon aux auteurs de la perte (compréhension, justification).

La personne se tourne résolument vers l'avenir dans une quête du sens et de renouveau. On parle même de « révélation du cadeau caché », soit les bénéfices de la nouvelle situation : « Grâce à cette réforme, j'ai pu... ». Il s'agit de reconnaître et d'accepter que le changement a permis de faire des choses non envisageables dans l'ancienne situation.

La sérénité revient lorsque la page du passé est définitivement tournée et le changement entièrement intégré. La personne est prête à se mobiliser à nouveau pour de nouveaux projets.

Au cours de cette période de remontée, votre rôle, en tant qu'organisation, sera D'ENCOURAGER, DE SOUTENIR, et puis D'INSPIRER ET DE MOBILISER.

Donnez à vos collaborateurs l'envie de s'engager avec vous pour réaliser les projets du cabinet et ce, même si, comme c'est souvent le cas, vous ne pouvez pas garantir à tous vos collaborateurs qu'ils deviendront associés un jour. Mais pourquoi ne pas leur donner, au premier chef, l'envie de le devenir ?

Encore une fois, n'hésitez pas à partager votre vision, la mission du cabinet, ses valeurs, son « pourquoi »⁴.

En lisant cette dernière phrase, il n'est pas impossible que vous ne perceviez absolument pas de quoi je veux parler : nous y reviendrons plus loin.

ou encore digital natives, et bientôt ils seront le seul modèle de collaborateurs disponibles sur le marché.



1984 et les Millennials

George Orwell avait-il prédit l'avènement de ces êtres que l'on dit hyperconnectés, narcissiques, paresseux, désengagés et rétifs, nés à partir de 1984⁵ ? On les appelle Millennials⁶, génération Y,

Que veulent-ils ? Du pain et des jeux, ils en ont bien assez.

Bien entendu, ils attendent un salaire correct (et beaucoup de jours de congé), mais l'essentiel de leur motivation ne repose pas sur l'espoir de décrocher un jour salaire mirobolant.

⁴ L'étude du cabinet d'audit Deloitte sur les tendances RH en 2016 (basée sur les réponses de 7.000 participants à travers 130 pays, dont 229 en France) révèle, pour la France, « qu'en 2016, la culture d'entreprise est un défi important voire très important pour 82% des organisations. Constituée de valeurs, des croyances implicites et des idées qui donnent du sens à une organisation, la culture d'entreprise est le carburant des organisations. (...) Une culture efficace peut expliquer jusqu'à la moitié du différentiel de performance qui existe entre des organisations d'un même business. (...) Les leaders doivent intégrer ses différentes composantes dans leurs comportements quotidiens et mettre les pleins gaz pour faire décoller la performance de leur entreprise. (...) Le changement culturel est mené avant tout par les dirigeants. (...) Les leaders peuvent illustrer par des exemples authentiques de comportements certains concepts parfois vagues tels que le courage, le respect ou l'intégrité », <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/tendances-rh-2016/organisation.html>.

⁵ Voy. à ce sujet l'interview, virale sur le net, du conférencier anglais Simon Sinek, publiée en décembre 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJN>, <http://tempsreel.nouvelobs.com/rue89/rue89-sur-les-reseaux/20161228.RUE6080/simon-sinek-c-est-bon-de-recevoir-un-sms-oui.html>.

⁶ Expression choisie par les historiens américains des générations William Strauss et Neil Howe, voy. notamment : *Millennials Rising: The Next Great Generation*, New-York, Vintage books, 2000.



Ce qu'ils veulent, semble-t-il, c'est du sens⁷ (et du wifi).



Ce schéma, librement inspiré de la pyramide des besoins du psychologue Abraham Maslow⁸, illustre, non sans la nécessaire touche d'humour, le fait que chaque fois qu'un besoin est satisfait, l'être humain a tendance à se tourner vers un besoin d'ordre « supérieur », jusqu'à l'ultime « l'accomplissement de soi ».

Il n'existe pas de définition univoque de ce fameux « sens » recherché par les Millennials (et les autres aussi finalement ?) mais citons-en quelques-unes : « avoir de l'impact sur la société », « l'engagement », « contribuer à quelque chose de plus grand que soi », « l'éthique », « que mon entreprise serve des valeurs qui me correspondent », « être fier de son travail », ...

L'on peut probablement également mentionner les leviers plus « traditionnels » de l'engagement professionnel que sont : l'utilité du travail, la proximité du management, les opportunités de développement, l'autonomie, un climat de confiance.

Citons aussi le sentiment d'appartenir à une organisation dotée d'une **vision**, une **mission**, **et de valeurs**, et je ne parle pas ici des quelques slogans creux affichés en vitrine sur les sites internet. Mais de quoi veux-je donc parler alors ?

Il s'agit, d'abord, de la proposition de valeur faite à vos clients, à laquelle vos équipes seront, espérons-le, fières de contribuer.

Vision : Que voulons-nous faire de notre cabinet ? Exemple : « Nous voulons être le cabinet de niche en droit fiscal le plus réputé de Bruxelles ».

Mission : Qui servons-nous et comment ? Exemple : « Nous servons les entrepreneurs et les personnes physiques désireuses d'optimiser leur structure d'imposition grâce à une expertise juridique très pointue et une solide expérience nationale et internationale. Nous attachons par ailleurs une très grande importance à la solidarité envers les plus démunis, puisque nous reversons 2% de nos bénéfices à différentes œuvres caritatives ».

Valeurs : Quels sont les principes fondamentaux qui guident notre travail ? Exemple : « le partenariat de longue durée avec nos clients, une approche proactive, la proximité, la disponibilité et la transparence ». Si vous pensez à « excellence » en tant que valeur, sachez que c'est tout de même un postulat de base pour la pratique de tout avocat.

⁷ Voy., notamment, l'étude réalisée par le cabinet d'audit Deloitte sur les tendances RH en 2016, dans le monde : <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>.

⁸ La pyramide des besoins est une représentation de la hiérarchie des besoins humains. Largement enseignée, mais aussi critiquée, elle propose une théorie de la motivation élaborée à partir des observations réalisées par l'auteur dans les années 1940 et consignées pour la première fois dans l'article « A theory of human motivation », *Psychological Review*, Vol. 50(4), Juillet 1943, pp. 370-396.

Mais ceci ne suffit pas : le plus important est d'être par ailleurs au clair sur les engagements que vous prenez, les uns vis-à-vis des autres, au sein de votre cabinet.

L'on pourra alors parler, par exemple, de solidarité, d'intégrité, de diversité, de confiance mutuelle, de transparence et l'idée sera, pour les membres du cabinet, d'incarner ces principes au quotidien, par des gestes plus ou moins forts. Et si vous parvenez à faire cela, il se pourrait bien, selon moi, que vous conquériez l'admiration et l'engagement de vos collaborateurs pour le prochain millénaire...

Pour revenir au sens, mentionnons qu'il viendra également de l'échange, au sein de l'organisation, de « signes de reconnaissance »⁹, dont tous les individus ont un besoin vital¹⁰.

La question du sens du travail dépasse en réalité la population des Millennials : elle est finalement très prégnante, dans nos sociétés où la plupart de nos besoins vitaux et non

vitaux sont assouvis, mais qui nous demandent de nous consacrer toujours davantage au travail car les frontières entre la vie privée et vie professionnelle s'estompent un peu plus chaque jour.

Ceci mérite une réflexion bien plus vaste que le cadre de cet article et je me contenterai ici de

poser cette question : « Le travail comme pilier du sens ou le sens comme pilier du travail ? ».

Mentionnons encore que les Millennials aiment beaucoup les poufs colorés, la nourriture gratuite (et sans gluten) et les *Mannequin-challenges* (de préférence au profit de bonnes œuvres).

Notre conseil

De tout ce qui précède, il me paraît que le fil rouge est, en tant qu'organisation en changement, de rester en lien avec vos membres, et ceci se passe au premier chef par le fait de **communiquer** et de montrer que, **derrière le cabinet, il y a des hommes et des femmes engagés pour leur travail et réunis autour d'une même vision** :

- communiquez à temps, soyez transparents, soyez sincères ;
- soyez, autant que possible, au clair avec vos intentions, vos valeurs et votre vision pour le cabinet ;
- soyez prêts à reconnaître le vécu de vos collaborateurs et à les aider à traverser leurs résistances naturelles au changement ;
- développez les différentes facettes du leadership chez vos associés (et le coaching est à cet égard un outil de choix...);
- dotez-vous d'un bon Wifi (et, en cas de risque imminent de départs massifs de la population de moins de 35 ans, n'hésitez pas à tenter les poufs colorés).

⁹ Selon les termes de l'Analyse Transactionnelle du psychiatre Eric Berne.

¹⁰ Je me permets de renvoyer à cet égard à mon article consacré au feedback, « Petit manuel de feedback constructif et efficace à l'usage de gens pressés », publié in *Émile et Ferdinand*, Bruxelles, Larcier, n° 17, 2016/3, pp. 16 et s., <http://www.aligncoaching.be/articles/lar-mag-EF17-anne-laure-losseau.pdf>.

