

MANAGEMENT & MARKETING

Direction et leadership : ce qui fait un bon leader

Par Laurent Marlière ()*

Qui assure la direction, l'animation, la responsabilité, la gestion d'un cabinet, d'une étude ou d'un département juridique ? Un associé ou une personnalité incarne souvent le développement d'une structure. En fait, le leadership est devenu un chapitre irremplaçable d'une gestion saine. Bien exercé, le leadership accroît la productivité et la rentabilité de l'organisation.

Le leadership à l'état de science

Même s'il fait l'objet d'un intérêt croissant dans les sciences de l'organisation, le leadership n'est pas un concept neuf. Depuis plus de deux mille ans, théoriciens et praticiens écrivent et discutent du sujet. Il existe plusieurs écoles de pensée, et aucun consensus sur une définition unique n'a été établi. Tous lui reconnaissent cependant les caractéristiques communes suivantes :

- Tout le monde peut être un leader car il s'agit d'une activité ou d'un processus et non pas un trait de personnalité ou une fonction que d'avoir un certain pouvoir ou des responsabilités spécifiques.
- Un processus est un élément observable qui peut être décrit et acquis.
- Le leadership est en grande partie un processus d'influence centré sur les relations humaines. Il suppose une collaboration volontaire au sein de la relation entre les leaders et les « suiveurs ».
- Le leadership aide un groupe à progresser pour atteindre un objectif ou mettre en œuvre un projet.

Plus que dans toute autre secteur, le leadership est important chez les juristes. Les observateurs de la profession ne se sont d'ailleurs pas trompés. Ainsi, certains magazines ou institutions décernent des « Leadership Awards » qui récompensent les cabinets d'avocats ayant su être pionniers dans leurs méthodes de gestion ou dans leurs positionnements stratégiques. Le leadership est vu comme une qualité rare, matérialisée par des stratégies originales de management interne et externe et un positionnement stratégique sur le marché du droit. Ou encore, le trophée du « Managing Partner de l'année » récompense un associé dirigeant ayant su orchestrer le talent et l'enthousiasme de ses équipes, conquérir et satisfaire une clientèle exigeante et de qualité.

Distinguer gestion et leadership

La **gestion** est avant tout un processus dont la fonction est de produire des résultats constants. Le **leadership**, à l'opposé, est un processus dont la fonction est de changer les choses. Il suppose habituellement la création d'une vision pour l'avenir et l'élaboration d'une stratégie pour mettre cette vision en application. Il suppose de faire part de cette orientation à toutes les parties en cause, de sorte qu'elles la comprennent et y croient. Il procure également un environnement qui inspirera et motivera les gens à surmonter les obstacles qui pourraient survenir en cours de route. De cette façon, le leadership produit un changement. Un leadership efficace produit des changements utiles et adaptables pour les organisations.

Le leadership est une activité, et non pas un ensemble de caractéristiques de la personnalité. Le leadership est un processus qui vise à donner un sens à un effort collectif, et qui fait que des efforts de volonté sont déployés pour atteindre un objectif.

Un cabinet d'avocats ou un département juridique peuvent se révéler des environnements complexes. Chez les avocats, l'on y retrouve généralement une structure hiérarchisée du haut vers le bas mais avec un leadership envers les associés.

Le rôle de l'associé en charge de la gestion est de motiver les gens, de les responsabiliser. Sa porte doit être ouverte. Chacun prend ses responsabilités et reçoit une mission en conséquence.

Le principe clé d'une gestion du leadership efficace repose sur la forte implication de l'associé gérant ou du directeur juridique et l'adhésion du comité de direction à l'idée que la force de l'entreprise résulte de la conjonction développement des hommes / développement économique.

Les entreprises qui cultivent le leadership s'appuient sur une gestion efficace des ressources humaines:

- un plan de succession pour les postes clés, y compris un plan spécifique pour le poste d'associé gérant.
- une revue des talents réalisée au moins une fois par an
- une stratégie spécifique de repérage et de recrutement interne de leurs leaders.

A cet effet, le rôle des associés est essentiel pour identifier, mesurer et développer au plus près le leadership des collaborateurs avec le plus de potentiels. Les collaborateurs seront demain les associés qui géreront le cabinet et développeront la clientèle du cabinet. Ces entreprises disposent toutes de programmes de formation interne et externe, se caractérisent par leur engagement à rémunérer la performance des collaborateurs à hauts potentiels via des politiques spécifiques, souvent dès le début de leur carrière. Elles instaurent ainsi un lien entre rémunération et potentiel de développement des leaders. A contrario de ce type d'entreprises, beaucoup de cabinets craignent le développement de collaborateurs à fort leadership car ils « créent » de l'ombre au leader originel. Ils sont perçus comme des concurrents internes plutôt que comme des opportunités.

Du tribun au leader

Chaque entreprise a besoin d'un leader, comme chaque navire requiert un capitaine.

Un bon leader fait avancer les troupes grâce à son charisme et grâce à ses idées. Le leader est un élément indispensable au développement du projet managérial. Ce dernier est par ailleurs très proche de ses collaborateurs et privilégie le dialogue ; il est un stimulateur d'idées neuves, mais pas obligatoirement un solutionneur de problèmes.

Il est essentiel pour un leader d'examiner son propre rôle au sein de l'association. Il doit aussi être le plus objectif possible en ce qui concerne sa contribution au sein de l'association.

Les leaders posent parfois des problèmes aux organisations. Il existe deux écoles pour gérer ces fortes personnalités. La première prend le pli de « vider » le perturbateur en se basant sur le principe que l'intérêt du groupe surpasse l'individu et que si un associé pénalise l'équipe, il est préférable de l'exclure.

La seconde raisonne en termes de leadership et invoque que si un cabinet n'est composé que de gens normés, il stagnera. Il faut parfois supporter des personnages hauts en couleur qui jouent le rôle de locomotives.

On distingue deux grands types de leaders :

- Les **leaders charismatiques**. Ils donnent l'exemple par leur comportement et s'engagent à des actions pour accroître la motivation de leurs associés et collaborateurs. Un rendement extraordinaire est obtenu lorsque des leaders font preuve de confiance en soi, qu'ils ont des convictions profondes, qu'ils présentent une vision attirante, qu'ils définissent des objectifs idéologiques pour obtenir l'engagement d'autrui, qu'ils établissent des attentes de rendement élevées et qu'ils démontrent de la confiance envers la capacité des collaborateurs à les atteindre. Le charme des leaders charismatiques atténue souvent les lacunes graves qui font parfois d'eux de mauvais leaders ou des preneurs de décisions inefficaces.
- Les **leaders transformationnels** mènent à une plus grande implication dans le travail et favorisent un plus grand épanouissement chez les associés, les collaborateurs et le personnel en augmentant l'implication intellectuelle et émotionnelle de ces derniers. Une vision est articulée, les raisons de ces décisions sont expliquées et les objectifs sont établis et transmis au groupe de sorte qu'ils soient acceptés. Les leaders, entre temps, travaillent à inspirer la confiance et le respect.

Quelles sont les qualités principales d'un bon leader ?

Légitimité. Avant toute chose, le leader doit se légitimer comme tel pour arriver à motiver une équipe entière autour d'un projet, d'une réalisation. La légitimation du leader est primordiale afin qu'il puisse motiver et faire avancer les projets. S'il n'est pas reconnu ou qu'il est contesté, il aura du mal à obtenir suffisamment d'entraide de la part de ses associés et ses collaborateurs. Une légitimité peut-être institutionnelle, historique, financière ou charismatique. Dans un cabinet d'avocats, l'on assiste à un phénomène intéressant. Le leader, non fondateur du cabinet, qui atteint généralement le statut d'associé gérant est celui qui génère le plus grand chiffre d'affaires. Une forme de comportement animalier : pour être reconnu par ses pairs, il faut avant tout être un grand juriste ou un excellent développeur d'affaires. Ceci a pour effet de conférer une légitimité auprès d'individus qui ont avant tout une mentalité d'indépendant. Il en va autrement dans un département juridique où la hiérarchie est davantage fixée par l'organisation que dans une entreprise d'avocats où le statut d'associé est plus ou moins égalitaire.

Communicateur. Le leader au sein du cabinet d'avocats doit communiquer sa vision et la stratégie du cabinet avec passion à tous les membres. Il doit communiquer le « quoi ? » et le « comment ? » mais surtout le « pourquoi ? ».

Le leader doit communiquer à travers ses actes et ses paroles, il n'est pas au-dessus des autres mais il travaille avec eux. Le leader au sein d'un cabinet d'avocats doit reconnaître qu'il ne doit pas uniquement servir les intérêts des clients externes au cabinet mais aussi ceux des clients internes, des avocats et du staff tout entier.

Le leader est responsable de la création d'une atmosphère de travail au sein de laquelle :

- ✓ Tout le personnel est encouragé à contribuer aux idées et aux projets afin d'améliorer les performances du cabinet et sont reconnus pour leur contribution
- ✓ Le leader doit penser plus loin. Il imagine comment les choses doivent se dérouler. Il lit, observe et apprend des autres constamment.

Le leadership est aussi un élément important pour la clientèle du cabinet qui verra un interlocuteur privilégié en la personne du leader et qui sera en confiance sachant que tout le cabinet (le département) se rassemblera afin de défendre ses intérêts aux mieux toujours en gardant en tête cette idée d'objectif commun pour lequel tous collaborent.

Innovateur. Les leaders sont des personnes qui orientent une structure, obtiennent l'engagement de ces membres envers l'orientation choisie et, ensuite, les motivent à obtenir les résultats de cette orientation. Le leader doit savoir que ni lui ni son cabinet ne sont « arrivés ». Il faut s'améliorer et rester attentif aux mouvements du marché et continuer à développer des projets. Par ailleurs, les bons leaders permettent à leur structure de se différencier, de se distinguer et d'innover.

Planificateur. Le bon leader aide à la définition du projet d'entreprise et de développement. Il mène le projet défini à bon port. Il a une vision à long terme de l'activité de sa structure et perçoit la gestion de son entreprise dans sa globalité.

Le leadership n'est pas congénital. Il s'agit d'un processus d'influence qui peut-être étudié et appris. Certaines personnes naissent avec des habiletés naturelles qui facilitent l'application efficace de ces processus. D'autres apprennent les techniques peu à peu. Peu importe le type de leader que votre structure requiert, elle en requiert un ou une !

(*) Laurent Marlière est consultant chez SCIPION, Cabinet de Conseil en Management et Marketing Juridique www.scipion.net
Consulter aussi www.avocat-tv.com