

Juridique et changement : un oxymore ?



Par Sharon Golec,
directeur associé,
Legalteam
Solutions

Les restructurations d'entreprises n'épargnent pas les directions juridiques. Non seulement celles-ci doivent, comme toute fonction de l'entreprise, se réorganiser, à la faveur d'une fusion notamment, mais elles sont parfois amenées à jouer un rôle moteur dans la restructuration de l'ensemble de l'entreprise. Or, la fonction juridique est réputée pour être stable, voire conservatrice. On peut donc légitimement poser la question : les directeurs juridiques possèdent-ils les qualités managériales nécessaires pour accompagner efficacement le changement ? A fortiori, peuvent-ils faire des juristes des acteurs du changement ?

La conduite du changement a donné lieu à une littérature abondante, analysant à partir d'études de cas les comportements à adopter et la démarche à suivre pour faciliter les transformations. L'approche préconisée dans l'un des livres de référence, «Leading Change» (John P. Kotter, Harvard Business School Press, 1996), nous semble en bonne adéquation avec les besoins constatés dans différentes directions juridiques. D'après Kotter, un changement réussi se déroule en huit étapes. Quelles sont les étapes susceptibles de poser des difficultés aux directeurs juridiques ou à leurs équipes ? Quels conseils peut-on leur donner ?

Les huit étapes du changement

1. Convaincre

Comme toutes les fonctions de l'entreprise, les juristes sont très sollicités. La tendance naturelle est de reporter à demain ce qui n'est pas urgent, d'autant plus que changer, c'est se remettre en question. Or, d'après Kotter, éviter la remise en cause du statu quo est le premier ennemi du changement. Les acteurs doivent saisir l'urgence et la nécessité de la démarche. Le directeur juridique doit donc démontrer, si possible avec des chiffres à l'appui, le caractère incontournable du changement (par exemple, en confrontant les juristes avec les résultats négatifs d'une enquête de satisfaction, en exposant des erreurs ou des opportunités manquées...). Le changement doit être perçu par les équipes comme indispensable et urgent.

2. Créer des relais

Le directeur juridique, comme tout dirigeant d'équipe ou d'entreprise, ne peut pas décréter seul

le changement. Il lui faut des relais pour communiquer et convaincre les membres de l'équipe.

Dans un premier temps, le directeur juridique doit donc rencontrer individuellement les responsables juridiques ou les juristes seniors pour leur expliquer la démarche, écouter leurs réactions, et les convaincre. Cette étape est souvent négligée par les directeurs juridiques, qui occultent l'aspect «relationnel» du changement. Or, rien ne se fera sans l'adhésion de la majorité des collaborateurs : ils ont besoin d'être convaincus qu'ils peuvent influencer sur les actions, que leurs idées sont entendues. Solliciter les idées des juristes seniors les valorise et permet de prendre la température de l'équipe. Le directeur juridique doit aussi expliquer aux juristes «relais» les avantages qu'ils vont tirer individuellement du changement (nouvelles responsabilités, tâches plus variées, rémunération...). Cet aspect, très concret, est parfois sous-estimé par des directeurs juridiques, qui estiment que les bienfaits pour l'équipe ou l'entreprise constituent des attraits suffisants. C'est uniquement après cette phase de rencontres individuelles que le directeur juridique organisera d'abord une réunion ou un séminaire avec l'équipe des «relais» pour créer la confiance au sein de ce groupe, et ensuite avec toute l'équipe.

3. Développer une vision et une stratégie

Pour effectuer un changement profond, les outils et procédures ne suffisent pas. D'après Kotter, il faut distinguer le «leadership» du «management». Le premier implique la capacité à construire une vision attrayante de l'avenir, à la communiquer et à élaborer une stratégie globale pour l'atteindre ; le second relève de la mise en œuvre de la vision : planification, budget, calendrier, procédures, outils...

Combien de directeurs juridiques se focalisent trop sur la mise en œuvre, aux dépens de l'élaboration d'une stratégie convaincante ? A notre sens, il ne faut pas sauter l'étape de la rédaction d'un document la décrivant. Ce document, bien plus que des vœux pieux ou des généralités, doit être débattu avec l'équipe de juristes senior «relais». La vision doit être non seulement claire et rationnelle, mais aussi attrayante. Courte, elle peut être expliquée en moins de cinq minutes. Ce document servira de base à une communication avec toute l'équipe

juridique, mais aussi avec les autres fonctions de l'entreprise.

4. Communiquer la vision

Kotter souligne la nécessité de multiplier les types de communication sur la nouvelle vision. Un mémo de service, voire un séminaire, est loin d'être adéquat à lui seul. Le directeur juridique doit donc saisir toute occasion pour rappeler l'objectif, sa raison d'être et ses bienfaits : sur le site Web interne, lors des réunions de service, lors des entretiens individuels... Surtout, il doit veiller à ce que son propre comportement soit en cohérence avec le projet, car les actions ont plus de portée que les paroles.

5. Donner les coudées franches aux collaborateurs

De nombreux projets de changement s'effondrent à cause d'obstacles internes à leur réalisation : une hiérarchie trop pesante, une culture d'entreprise rigide, des politiques RH qui n'encouragent pas les comportements souhaités... Parmi ces freins, le directeur juridique peut agir notamment sur les politiques RH : les objectifs des juristes sont-ils bien en adéquation avec la nouvelle stratégie ? Les comportements positifs sont-ils récompensés, soit financièrement, soit autrement (reconnaissance, diversification des missions...) ? Les collaborateurs ont-ils bénéficié des formations nécessaires pour réaliser leurs objectifs ?

6. Obtenir des résultats à court terme

Le changement prend toujours plus de temps que prévu. Il est donc important d'éviter l'essoufflement de l'équipe, et aussi de convaincre ceux qui sont récalcitrants à l'égard du changement. Pour ce faire, le directeur juridique peut décliner le changement souhaité en étapes et projets distincts, dont la réalisation se mesure facilement. L'atteinte des objectifs à court et moyen terme permet également de communiquer de nouveau sur la vision dans son ensemble, qu'il ne faut jamais perdre de vue. En effet, l'autocongratulation à l'occasion d'un premier objectif rempli avec succès – certes nécessaire en

termes de motivation – ne doit pas laisser à penser pour autant que c'en est fini de la démarche d'ensemble, qui réclame bien sûr de la constance et de la ténacité dans la durée.

7. Consolider les résultats

La dynamique impulsée par les résultats à court et à moyen terme doit faciliter par la suite la réalisation d'objectifs de plus grande ampleur, qui à leur tour seront communiqués à l'équipe ainsi qu'aux autres fonctions de l'entreprise. Dans la mesure du possible, ces résultats seront chiffrés. A ce stade, la responsabilité des différents projets est partagée plus largement au sein de l'équipe, notamment dans le cadre de groupes de travail ou d'équipes projets.

8. Créer une culture du changement

Les changements conduits au niveau de la direction juridique influent plutôt sur la culture de cette direction, elle-même fortement influencée par la culture de l'entreprise. On sait, par exemple, combien il est difficile de créer une culture de communication et de partage au sein de la direction juridique quand la culture d'en-

treprise ne valorise pas ces comportements. Cette étape prend un temps variable, mais inévitablement plus long que prévu. Le changement aura pris racine seulement quand il deviendra quasi automatique.

Pour consolider les nouveaux comportements, une attention particulière doit être portée aux recrutements et aux promotions internes, pour sélectionner des candidats dont les personnalités et les compétences sont cohérentes avec la nouvelle culture d'entreprise.

Les huit étapes de Kotter peuvent servir de véritable feuille de route pour tout directeur juridique désireux de conduire le changement au sein de son équipe. Cette méthodologie présente un double avantage : premièrement, elle est claire et rationnelle, et donc a priori compatible avec la «carte mentale» des juristes ; deuxièmement, elle intègre pleinement la dimension comportementale du changement, parfois sous-estimée par les directeurs juridiques. ■

Les huit étapes de Kotter peuvent servir de véritable feuille de route pour tout directeur juridique désireux de conduire le changement au sein de son équipe.