

## En période de Covid-19, comment manager à distance sa direction juridique ?

---

*Si le déconfinement a bien eu lieu, le télétravail est souvent resté la norme dans les entreprises du moins jusqu'à l'été. Certaines entreprises ont annoncé la reprise progressive du travail sur site, souvent à mi-temps. Dans le respect des conditions sanitaires nécessaires – et quoiqu'il en soit avec une rotation des membres de la direction juridique – toute l'équipe ne peut donc plus être présente sur site en même temps afin d'assurer une bonne distanciation sociale. A l'heure ou certains préfèrent encore rester en télétravail pour des raisons de santé ou par simplicité logistique maintenant que l'habitude est prise et que les outils sont en place – et sous la menace d'un potentiel reconfinement à l'automne – se pose la question du management à distance à long terme. Alors comment procéder dans sa direction juridique ?*

### Un changement de prisme managérial

Le management à distance d'une équipe de juristes – qu'ils soient ponctuellement ou régulièrement à distance – implique un changement de prisme managérial qu'il vous faudra savoir anticiper. Avec la disparition de la proximité physique disparaît également le ressenti « face-à-face », la gestuelle, les expressions du visage et tout le spectre de la communication non verbale. Cela peut être source d'incompréhensions voir de tensions dans l'équipe, sans parler de la disponibilité et de l'accessibilité à chacun qui est désormais modifiée.

Si le télétravail est source de flexibilité dans les horaires, il ne doit pas devenir envahissant. Gardez en tête l'adage « *On travaille de chez soi, on ne dort pas au bureau* » afin de vous assurer que vos collaborateurs savent déconnecter quand nécessaire. A toutes fins utiles, planifiez avec eux des horaires auxquels ils sont joignables, à l'exclusion des autres. Cela évitera les *calls* intempestifs sur les créneaux de temps familial par exemple. Planifiez également les *calls* d'équipe sur les horaires 10h-12h et 14h-16h – ce qui en soit est une bonne habitude à prendre, même en présentiel !

## La communication montante et ascendante

Le management d'équipe à distance, c'est aussi savoir communiquer de façon montante et descendante. Plus que jamais à distance, la communication doit être fluide afin qu'aucun collaborateur ne se sente isolé. Dans le sens descendant, soyez le plus transparent possible, notamment sur la gestion de l'entreprise durant cette période particulière. Certains collaborateurs peuvent être anxieux de l'évolution de la conjoncture économique et des potentielles conséquences pour l'entreprise et pour eux. N'hésitez pas à leur communiquer toute information utile, mais également l'absence d'information ou de positionnement sur certains points. Pour vos collaborateurs, mieux vaut savoir que la Direction « ne sait pas encore » plutôt que l'absence totale de communication sur le sujet qui pourrait être anxiogène pour certains.

Sur la communication montante, précisez très exactement à vos collaborateurs ce que vous attendez d'eux afin de lever toute ambiguïté et d'éviter qu'ils n'y passent trop de temps. Centralisez le *reporting* sur un tableau unique, accessible à tous, via un drive partagé par exemple. Spécifiez bien le degré de précision attendu de votre part, car tout temps passé à faire du *reporting* est du temps non consacré au fond des dossiers !

## Mais n'oubliez pas le management individuel

Le management à distance ne devra pas négliger le management individuel. Vos collaborateurs pourraient avoir besoin de vous sur des sujets de fond, comme pour des éléments plus informels, ou pour vous faire part d'un problème personnel. Le distanciel rendant désormais impossible le fait de « passer une tête » dans le bureau pour poser une question rapide – et certains sujets ne se prêtant pas forcément aux moyens de communication tels que la messagerie instantanée, les emails ou le téléphone – planifiez avec chacun de vos collaborateurs des points individuels hebdomadaires d'au moins 20/30 minutes. Cela vous permettra d'aborder une diversité de sujets en fonction des semaines, et de maintenir le contact humain entre vous et eux.

## La communication intra-équipe : le *knowledge management*

Demier point important : si les juristes ont besoin d'avoir accès à leur responsable juridique et inversement, les juristes ont également besoin d'avoir accès aux autres juristes du département. Pour garder l'esprit d'équipe malgré la distance, vous pouvez organiser des conférences téléphoniques récurrentes (et non obligatoires) visant à remplacer les conversations informelles de la machine à café : cela permettra de préserver utilement le lien social.

Pour la communication professionnelle, les juristes peuvent avoir besoin de communiquer entre eux et cela est particulièrement vrai dans une équipe aux compétences très silotées. Un bon manager s'assurera que les équipes ont à leur disposition un moyen de communication centralisé permettant le bon partage des connaissances. A cette fin, rien de mieux qu'un outil de *knowledge management* qui permettra à chacun de répondre aux questions des uns et des autres et d'en garder une trace écrite afin que la connaissance soit internalisée à l'entreprise au bénéfice de tous.

### Astuces à mettre en place :

- Définir des horaires de disponibilité de chacun en accord entre le juriste et son directeur ou directrice juridique ;
- Un support centralisé d'information descendante (via *Slack*, *Teams* ou par email hebdomadaire par exemple) ;
- Des conférences téléphoniques ou visuelles informelles sans obligation de participer à horaire/ jour fixe afin de garder le lien ;
- Un entretien par semaine en *one-to-one* permettant à chacun d'avoir un juste accès à son manager, et vous assurant de donner à chacun un temps d'attention équivalent. Cela est capital tant d'un point de vue professionnel que d'un point de vue humain ;
- Un tableau de *reporting* défini, clair, centralisé et accessible à tous. Pensez à indiquer très exactement les informations que vous souhaitez apparaître ainsi que la régularité de remplissable et les dates d'échéance.

- Sur le reporting, n'oubliez pas que tout temps passé à faire du reporting est du temps qui ne peut être consacré à travailler ses dossiers sur le fond... soyez légers dans vos demandes !
- N'oubliez pas de donner une vue d'ensemble du travail de l'équipe à tous : le *reporting* est bénéfique s'il permet de se sentir inclus dans l'équipe et d'avoir la vision d'ensemble du travail accompli ;
- Un outil de *knowledge management* permettra de centraliser les connaissances de chacun au bénéfice de tous.