ALSF
ACADEMY

Développement Professionnel et Personnel

Développé par JOHN W FFOOKS & CO Strategy | Investment | Law > Africa

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1: IMAGE DE MARQUE ET PRÉSENTATION

1. Qu'est-ce que l'image de Marque et en quoi est ce important? 7
2. Comment faire évoluer votre image de marque 8
3. Comment Definir Votre Offre De Vente Unique (PVU) 9
4. Gestion de l'image et instauration de la crédibilite et de la confiance 10
5. Comment gérer les critiques 15
6. Technique de présentation : Quelles sont les techniques de présentation ? A quoi se rapportent-elles ? En quoi sont-elles importantes ? 16

CHAPITRE 2: INTRODUCTION AUX TECHNIQUES DE COMMUNICATION

1. Communiquer avec l'interieur et l'extérieur 20
2. Comment nous communiquons 21
3. Communication orale et ecrite 22
4. Ecoute active 25
5. Confiance en soi 28
6. La communication et l'impact de la culture 30

CHAPITRE 3: GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION

1. L'importance de la gestion du temps 37
2. Augmentation de la productivité 37
3. Se fixer des objectifs SMART et les atteindre 38
4. Identifier et comprendre les voleurs de temps 39
5. Priorisation : Planning, categorisation, classification des tâches et établissement de jalons. 42
6. La délégation compréhensive 44
7. Outils d'organisation 45
8. Comment définir des dates butoirs et s'y conformer 47

CHAPITRE 4: INTRODUCTION À LA RECHERCHE JURIDIQUE

1. Types de lois 50
2. Bases de données 51

TABLE DES MATIÈRES

3. Littérature juridique et sources secondaires 51
4. Abréviations 52
5. Citations 52
6. Définitions 54
7. Processus de Recherche Juridique 54
8. Ressources de recherche juridique / Bases de données de recherche en ligne 55
9. Affiner la question, tester votre réponse 57
10. Formulaires et jurisprudence 57
11. Vérification des mises à jour de la loi 58
12. Prendre des Notes 58

CHAPITRE 5: INTRODUCTION À LA RÉDACTION JURIDIQUE

1. Fondements d'une bonne capacité rédactionnelle 61
2. Plan 61
3. Importance de la relecture 62
4. Interprétation des contrats 63
5. Rédaction des contrats 63
6. Utiliser un vocabulaire de manière consistante 64
7. Utiliser la forme active 65
8. Obligation, discrétion ou pouvoir ? 66
9. Doit - obligation ou intention? 67
10. Peut - pouvoir ou discrétion? 67
11. Calculs et ajustements 68
12. Rédaction de recours 68
13. La modification est la forme la plus moderne de la rédaction 69
14. Différence entre conseil oral et écrit / redaction et présentation de conseil juridique 70
15. Ecriture persuasive 73
16. Rédaction en langage clair / comprendre le jargon juridique et quand l'utiliser / qu'est ce que le « jargon juridique » 73
17. Aperçu de la rédaction des mémorandums juridiques 74

CHAPITRE 6: INTRODUCTION À L'ETHIQUE

1. Code de conduite 76
2. Conflits d'intérêts 78

TABLE DES MATIÈRES

3. Plaidoyer 79
4. Honnêteté 80
5. Droit d'exercer la profession 80
6. Développement des affaires et publicité 81
7. Compétence et formation juridique continue 82
8. Responsabilités d'un jeune avocat 82

CHAPITRE 7: GESTION PERSONNELLE

1. Assimiler votre rôle et votre responsabilité et ceux des gens pour qui vous travaillez 85
2. Des attentes clarifiées 87
3. Donner et recevoir un feedback 88
4. Annoncer de mauvaises nouvelles 91
5. Comment donner un feedback à des clients ayant d'autres cultures 92
6. Priorités conflictuelles 93

CHAPITRE 8: COMMENT DEVELOPPER UN PLAN DE DEVELOPEMENT PROFESSIONNEL

1. Qu'est-ce que le PDP peut vous aider à réussir? 96
2. Comment compléter votre PDP ? 96
3. Trouvez-vous un mentor 102
4. Mise en réseau 103
5. Il est important d'avoir une bonne 'disposition d'esprit'. 106

CHAPITRE 1

IMAGE DE MARQUE ET PRÉSENTATION

Objectifs clés de l'enseignement

A la fin de ce module, les avocats et consultants juridiques devraient être en mesure de :
-Comprendre ce qu'est une image de marque personnelle et en quoi elle est importante
-Etablir votre marque personnelle
-Identifier votre proposition de vente unique
-Gérer votre image et instaurer la crédibilité et la confiance
-Gérer les préjugés

La façon dont vous vous présentez est cruciale. Elle laisse une certaine marque tant chez vos collègues que chez vos clients. Ce module vous enseignera comment votre propre image de marque assiera votre reputation et votre image ainsi que celle de votre organisation.

1.QU'EST-CE QUE L'IMAGE DE MARQUE ET EN QUOI C'EST IMPORTANT

Une marque, c'est un logo unique, un signe, un symbole, des mots ou une combinaison de toutes ces choses. Elle crée une image et identifie un produit. La marque différencie ce produit de celui de ses compétiteurs. Au fil du temps, cette marque s'associe à un certain degré de crédibilité, de qualité et de satisfaction chez les consommateurs. Ces derniers sont déroutés devant le monde vaste et complexe du marché de consommation. La marque leur offre des avantages et de la valeur.

Cultiver une image de marque c'est établir et promouvoir votre propre personnalité. Votre image de marque personnelle, c'est l'ensemble unique des talents et des experiences qui font de vous ce que vous êtes. Une image de marque produit un effet. Elle vous distingue des autres professionnels qui évoluent dans le même domaine.

Tout comme les cabinets juridiques, les sociétés et les organisations, les personnes ont également une marque.

Cultiver une image de marque est un processus continu. Elle signifie une image prescrite ou une impression dans l'esprit des autres sur un individu, un groupe ou une organisation. Votre marque est une perception ou une émotion, retenue par quelqu'un d'autre que vous.

Construire une marque personnelle vous aide à construire la crédibilité, la confiance et la notoriété. Elle vous aide aussi à sortir de la foule et à influencer les autres (elle promeut vos messages positivement) c'est une façon de vous définir et de montrer votre propre personnalité. Quand vous pensez à vous comme à une marque, cela vous est utile. Cela vous oblige à marquer comment vous êtes perçu et si vous êtes en alignement avec ce que vous voulez ou la manière dont vous avez besoin d'être perçu pour developper votre carrière.

Il est important de souligner que l'image personnelle n'est pas un conditionnement superficiel, une déclaration ou un slogan éphémère. A l'opposé, elle est :

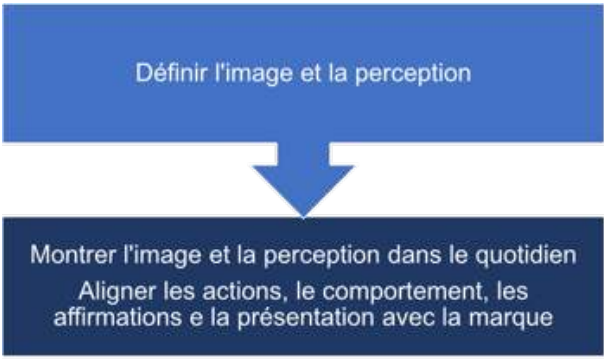
- Une émotion que vous invoquez chez les autres (et même en vous-même !) ;
- Basée sur vos valeurs propres ;
- Authentique ;
- Cohérente ;
- En rapport avec les autres.

Et il est important de noter qu'elle :

- Peut évoluer avec le temps

Ce dernier point est à souligner. En effet, votre image devra s'adapter aux différents rôles que vous jouerez et aux différents buts que vous aurez à atteindre au fur et à mesure de la progression dans votre carrière. (Voir module 8, Créer un Plan de Développement Personnel).

2. COMMENT FAIRE ÉVOLUER VOTRE IMAGE DE MARQUE



Nombre d'entre nous ne comprennent pas que notre représentation a un effet immédiat sur notre propre réputation et standing, et sur celle de notre cabinet juridique ou notre société.

Vous êtes l'ambassadeur de votre marque – vous devez réflechir à ce que vous souhaitez que les gens pensent et ressentent à votre sujet et au sujet de votre société.

La première chose à retenir est que l'être humain n'est pas rationnel. En effet, nous faisons la plupart du temps des choix émotionnels. La plupart d'entre nous croient que nous prenons des décisions sensées, mais ce n'est pas le cas. En fait, nous avons un comportement autosuggéré dans la plupart des cas, de manière réactive.

Lorsque nous rencontrons quelqu'un pour la première fois, nous nous forgeons une opinion ou une image sur elle en quelques secondes. En d'autres termes, nous avons inconsciemment analysé cette personne. Nous lui avons attribué des motivations cachées, un statut social, des traits personnels et même des états d'âme. Tout ceci rien qu'à partir de son apparence physique.

Coca cola, Colgate et Mac Donald sont des marques de consommation qui ont assis leurs images très soigneusement. De la même manière des firmes juridiques de marque dans la ville de Londres, ou New york, et dans le monde entier préservent la leur. Les juges qui travaillent à leur propre compte doivent en faire de même. Vous devez donc soigner sérieusement votre apparence et méditer sur l'image que vous voulez donner.

En suite, il faut noter que cette perception n'est pas uniforme. Les gens vous voient differemment selon votre position, votre localité et votre profession. Cela change néanmoins avec le temps et dépend de l'endroit ou vous êtes, même au sein d'une même ville. Dans le même sens, l'habillement et le comportement en affaires diffèreront au Plateau, Abidjan zone 4, en Cote d'Ivoire et, au Westlands à Nairobi Kenya et de Tom Mboya Avenue.

Pour plus de détails sur la perception du contexte culturel, se réferer au Module 2 : Savoir Faire en Communication.

3.COMMENT DÉFINIR VOTRE OFFRE DE VENTE UNIQUE (PVU)

En marketing, une proposition unique (PVU) est parfois simplement désignée par votre « proposition ». C'est la clé enchantée de votre marque. Comme une marque, ce concept s'applique aux entreprises, aux sociétés, aux organisations et aux individus.

Votre PVU est cruciale. Elle signifie votre habilité à vous positionner de manière effective, c'est à dire à démontrer votre différence par rapport aux autres marques et en quoi vous êtes différents. Votre PVU présente les caractéristiques et les traits qui vous démarquent de la foule.

Il y a trois facteurs essentiels que vous devez considérer pour démarquer votre PVU.

3.1 Vos forces de frappe, vos formations et expériences : Dans quels domaines excellez-vous ? Qu'est-ce que vous proposez ? Qu'avez-vous entrepris durant votre carrière qui vous a lancé ?

Exemple : Just Juice

La marque Just Juice promeut l'idée que le jus d'orange
est 100% pur, sans conservateurs.
Sur leur etiquette, il est écrit « no gunk, no junk »

3.2 Vos valeurs et croyances : C'est votre code d'éthique personnel. Il définit votre attitude et vos reactions. C'est intrinsèque en vous.

Exemple : Virgin Atlantic

La marque Virgin Atlantic a développé sa marque, son image sur
les atouts de l'informel, le loisir, le sens du défi, l'innovation et la qualité.

3.3 Votre personnalité / attitude : Votre personnalité est la combinaison des caractéris-tiques ou des qualités qui forgent votre propre caractère. Vous exprimez votre person-nalité à travers vos attitudes. Imaginez comment quelqu'un vous décrirait.

Exemple : Nike

Si la marque de chaussures Nike était une per-sonne,
on la qualifierait de combative, une cham-pionne sans merci,
quelqu'un de fort et une battante.

4. GESTION DE L'IMAGE ET INSTAURATION DE LA CRÉDIBILITE ET DE LA CONFIANCE

4.1 Système de pensée 1 versus système de pensée 2

En tant qu'être humain nous croyons que nous prenons des décisions rationelles et que nous avons nos émotions en contrôle. Mais des experts en psychologie ont démontré que cela était faux. En effet, nous prenons beaucoup de décisions à la hâte et des assomptions tous les jours parce que nous n'avons pas beaucoup de temps pour penser à tout. En ce moment même, vous êtes probablement en train de faire une profonde analyse en lisant ceci, mais quand vous êtes dehors au milieu du quotidien, vous ne faites pas comme cela, vous tirez des conclusions hâtives sur les gens, basées sur leur apparence parce que vous utilisez un système de pensées.

Dans son livre « Thinking, fast and slow » Daniel Kahneman décrit 2 manières différentes dont le cerveau forme la pensée.

Système de pensée 1 : la pensée est rapide, automatique, fréquente, émotionnelle, stéréotypée et inconsciente. Exemples de Système 1 : se sentir dégouté en voyant une horreur, résoudre 2+2= ?, lire un texte sur un panneau publicitaire, conduire une voiture sur un chemin désert, et comprendre des phrases simples.

Système de pensée 2 : Elle est lente, elle exige des efforts, elle est rare, logique, calculatrice, et consciente. Exemples de Système 2 : trouver la femme aux cheveux gris, chercher dans votre mémoire à reconnaitre un son, et déterminer l'adéquation d'un comportement dans un contexte social donné.

Le système de pensée 1 nous amène à former des jugements, des associations d'idées, à tirer des conclusions hâtives, et à ne croire uniquement à ce que nous voyons. Le problème, c'est que nous utilisons le système 1 à 99% du temps même si nous n'en sommes pas conscients pour formuler nos premières impressions. Nous tirons des conclusions hâtives sur les gens d'après leur apparence (hauteur, attrait, etc), leur tenue vestimentaire, leur formation, etc. Plus ces gens nous ressemblent, plus ils se conforment à nos attitudes et à nos façons de parler, et plus nous avons tendance à les aimer et à avoir confiance en eux, du moins au début.

Le Système de pensée 2 nécessite une certaine concentration et se structure plus lentement. Il a une approche plus analytique et intervient dans la résolution de problèmes complexes. Autrement dit, ce système de pensée prend en compte le système 1 mais répond davantage à un effort mental. Il intervient lorsque le système 1 est confronté à un problème nouveau auquel il ne sait pas répondre. Le système 2 est ce qu'on appelle habituellement notre rationalité.

> Le « Journal of applied psychology (US) » a récemment publié une étude relative au calcul des salaires. Il déclare que chaque pouce d'une grande personne peut lui valoir, en moyenne, un peu moins de 800$/an. Donc, en 30ans de carrière, si vous mesurez en moyenne 1,82m, vous gagnerez dans les 166000$ de plus qu'une personne qui mesure 1,67m, -tout simplement parce ce que vous êtes plus grande.
> Dans son livre « Blink » Malcolm Gladwell remarque que moins de 15% des hommes U.S mesurent 1,80m ou plus mais environ 60% mesurent 1,80m.

4.2 Assimilation du système 1 et premières impressions

En tant qu'être humain nous croyons que nous prenons des décisions rationelles et que nous avons nos émotions en contrôle. Mais des experts en psychologie ont démontré que cela était faux. En effet, nous prenons beaucoup de décisions à la hâte et des assomptions tous les jours parce que nous n'avons pas beaucoup de temps pour penser à tout. En ce moment même, vous êtes probablement en train de faire une profonde analyse en lisant ceci, mais quand vous êtes dehors au milieu du quotidien, vous ne faites pas comme cela, vous tirez des conclusions hâtives sur les gens, basées sur leur apparence parce que vous utilisez un système de pensées.

Dans son livre « Thinking, fast and slow » Daniel Kahneman décrit 2 manières différentes dont le cerveau forme la pensée.

Système de pensée 1 : la pensée est rapide, automatique, fréquente, émotionnelle, stéréotypée et inconsciente. Exemples de Système 1 : se sentir dégouté en voyant une horreur, résoudre 2+2= ?, lire un texte sur un panneau publicitaire, conduire une voiture sur un chemin désert, et comprendre des phrases simples.

Système de pensée 2 : Elle est lente, elle exige des efforts, elle est rare, logique, calculatrice, et consciente. Exemples de Système 2 : trouver la femme aux cheveux gris, chercher dans votre mémoire à reconnaitre un son, et déterminer l'adéquation d'un comportement dans un contexte social donné.

Le système de pensée 1 nous amène à former des jugements, des associations d'idées, à tirer des conclusions hâtives, et à ne croire uniquement à ce que nous voyons. Le problème, c'est que nous utilisons le système 1 à 99% du temps même si nous n'en sommes pas conscients pour formuler nos premières impressions. Nous tirons des conclusions hâtives sur les gens d'après leur apparence (hauteur, attrait, etc), leur tenue vestimentaire, leur formation, etc. Plus ces gens nous ressemblent, plus ils se conforment à nos attitudes et à nos façons de parler, et plus nous avons tendance à les aimer et à avoir confiance en eux, du moins au début.

Le Système de pensée 2 nécessite une certaine concentration et se structure plus lentement. Il a une approche plus analytique et intervient dans la résolution de problèmes complexes. Autrement dit, ce système de pensée prend en compte le système 1 mais répond davantage à un effort mental. Il intervient lorsque le système 1 est confronté à un problème nouveau auquel il ne sait pas répondre. Le système 2 est ce qu'on appelle habituellement notre rationalité.

Le « Journal of applied psychology (US) » a récemment publié une étude relative au calcul des salaires. Il déclare que chaque pouce d'une grande personne peut lui valoir, en moyenne, un peu moins de 800$/an. Donc, en 30ans de carrière, si vous mesurez en moyenne 1,82m, vous gagnerez dans les 166000$ de plus qu'une personne qui mesure 1,67m, -tout simplement parce ce que vous êtes plus grande.

Dans son livre « Blink » Malcolm Gladwell remarque que moins de 15% des hommes U.S mesurent 1,80m ou plus mais environ 60% mesurent 1,80m.

4.2 Assimilation du système 1 et premières impressions

Les premières impressions se basent sur le système 1. En clair, les humains émettent des hypothèses sur les autres, hypothèses basées sur des jugements hâtifs, émotionnels, et hypothèses qui s'avèrent erronées. Cependant les premières impressions ont de l'importance. Elles instaurent la crédibilité et modèlent votre image. Il est donc essentiel de faire bonne impression dès le premier abord. Pour ce faire, considérez certains points :

- L'expression de votre visage –souriant et avenant ;
- Votre maintien –droit mais pas raide ;
- Contact œil – œil – direct, il n'y a pas de confrontation ou de fixation ;
- La poignée des mains – ferme mais pas écrasante, et jamais avec des mains humides et graisseuses ;
- Votre voix – parlez lentement et clairement avec un volume approprié et modéré ;
- Votre présentation – claire et succinte ;
- Poser des questions – concises, logiques et cohérentes ;
- Votre tenue vestimentaire – adaptée à votre profession et votre localité –un agbada ou djellaba peut s'averer correcte et adéquat pour des conseillers dans certaines villes du continent, mais ils seront jugés incorrects dans d'autres. Ainsi un costume cravate serait incongru dans la Silicon Valley ou tout le monde s'habille de manière informelle. Faites des recherches sur les normes en matiere d'habillement car elles varient selon les différents quartiers d'une même ville.

Si les premières impressions se basent sur le système de pensée 1, vous devez déterminer quelles émotions et quels sentiments votre image a créé dans l'esprit des gens. Pensez à la façon d'instaurer votre image dès l'instant ou vous rencontrez et entrez en contact avec quelqu'un.

4.3 Crédibilté

La crédibilité est la qualité, la capacité ou le pouvoir d'obtenir la crédibilité. En effet, elle est la pierre angulaire de la persuasion. Quand les autres vous jugent crédibles, ils seront enclins à engager leur temps et leurs ressources à défendre votre idée ou votre proposition. La crédibilité est perçue comme un trait fort désirable. Vous boosterez votre propre image de marque en augmentant votre taux de crédibilité. Vous asseyez votre crédibilité sur deux fronts.

Vous en tant que personne : les personnes crédibles sont perçues comme crédibles, dignes de confiance, sincères et bien informées sur leurs idées. Par exemple vous montrez que vous avez assimilé toutes les implications du nouveau lancement d'un produit que vous recommendez. Vos actions passées démontrent que vous creusez constamment et en profondeur vos idées avant de les présenter.

Vos idées : les idées sont crédibles si elles sont sensées et logiques. Par exemple vous voulez lancer un nouveau produit vous l'introduisez dans les conditions présentes du marché, vous inventez une strategie d'organisation et vous appliquez une stratégie d'approche du client.

Si vous voulez que vous et vos idées soient crédibles vous devez gagner la confiance des autres et etablir votre expertise. La crédibilité se formule ainsi :

Crédibilité = Confiance + Expertise

Plus vous gagnez de la confiance et plus stable est votre expertise. Vos idées et vous-même deviennent plus crédibles, vous pouvez être plus convaincant.

4.3.1 Confiance

Quand les gens ont confiance en vous ils sont plus enclins à adherer à vos idées. Ils vous trouvent crédible, bien informé et sincère. Ils savent que vous avez leurs interêts à cœur. Ils remarquent que vous êtes une personne ouverte aux idées nouvelles. Mais vous n'êtes pas crédule, vous êtes une personne qui voit les choses objectivement et de manière refléchie. Vous n'etes pas impulsif. Enfin ils vous trouvent honnête et sérieux. Voici quelques tuyaux pour gagner la confiance des autres.

4.3.1.1 Gagner la confiance des autres

Ce n'est pas facile, mais il y a des élements communs dont nous devons tenir compte :

- Soyez sincères : montrez que vous croyez sincèrement que vos idées méritent que les autres y dévouent leur temps et leur attention.

- Tracez-vous une ligne de fidélité et de confiance. Réalisez vos promesses, remplissez vos engagements. Vous vous comporterez comme une personne digne de confiance. Vous gagnerez une réputation.

- Ayez du respect pour les autres. Appuyez et donnez credit à ceux qui apportent de bonnes idées.

- Encouragez l'exploration d'idées : valorisez les idées des autres. Prêtez l'oreille à leurs soucis. Soyez pour le dialogue et démontrez que vous êtes ouvert à leur perspective.

- Priorisez l'interêt des autres. Quand les gens remarquent que vous vous souciez de leur propre interêt, ils sont enclins à avoir confiance en vous et en vos idées. Et c'est vrai dans le contexte des relations conseiller-client.

- Reconnaissez vos faiblesses. Quand vous admettez que vous avez des défauts, les gens vous voient comme une personne sincère, donc digne de confiance. En effet beaucoup de gens essaient de cacher leurs manquements.

Ces pratiques supposent que vous nouez des relations avec ceux que vous voulez convaincre, par exemple, un collègue, un chef, un partenaire ou un client. De telles relations offrent des

occasions pour développer la confiance, le temps aidant.

Pourtant, dans certains cas, il vous arrive d'essayer de convaincre des inconnus ou des gens que vous n'avez côtoyé qu'une seule fois. Dans de telles situations, vous leur montrerez que vous avez déjà prouvé votre intégrité dans bien des cas. Dans cette éventualité, vous pourriez parler d'un projet récent que vous avez promu, suivi et mené jusqu'à son achèvement. Vous pourriez aussi citer des témoignages sur ce projet, des témoignages publiés dans un magazine commercial.

4.3.1.2 Quelques astuces pour instaurer la confiance

Vos intentions peuvent faire la difference dans l'instauration de la confiance chez les autres. Les gens ne croiront pas en vos bonnes intentions s'ils ne sont pas convaincus que vous voulez réellement leur bien. Partagez vos bonnes intentions :

- Parlez de façon explicite de vos intentions. Discutez de ce qui vous importe, de vos buts, de vos valeurs et motivations qui expliquent vos actions et decisions. Vous n'arriverez pas à forger la confiance la confiance don't vous avez besoin si vous comptez sur les gens pour deviner ce qui est dans votre tête et dans votre coeur.

- Démontrez votre intégrité : Réalisez vos promesses. Assurez-vous que vos actes suivent vos paroles. Si vous dites souvent par exemple que les gens devraient s'entraider dans la limite du possible, alors assurez-vous que vous aidez les autres dans le besoin.

- Soyez cohérent : Evitez d'agir en contradiction avec votre caractère et personnalité, c'est à dire à l'opposé de l'individu que les autres voient en tant que vous. Si vous êtes incoherent, vous créerez des confusions et les autres se poseraient des questions sur vos intentions réelles.

4.3.2 Asseyez bien votre expertise

Montrez-vous un expert dans un domaine spécifique. Les gens croiront en vous. Montrez que vous avez des connaissances précises pour appuyer vos idées, que vous faites des rappels logiques, que vous accumulez les succès. Les autres jugeront que vous avez de l'expérience. Mais n'établissez pas votre expertise uniquement parce que vous avez en tête un but bien précis. Vous devez au contraire l'établir à chaque occasion qui se présente.

Voici quelques idées pour asseoir votre expertise :

- Cherchez des idées innovantes : Prenons l'exemple d'une entreprise partenaire d'une usine basée à l'extérieur. Vous lui proposez de re-fabriquer un produit et de le lancer dans votre pays. Vous réalisez que cette opération engendrera des coûts dans l'immédiat mais qu'elle sera profitable car sa qualité s'améliorera. Cela stimulera les ventes et la réputation de votre organisation s'en portera mieux avec le temps. Vous en discutez avec des gens à l'intérieur et à l'extérieur de votre organisation. Vous étudiez des articles et des résultats de recherches sur le produit. Toutes ces démarches vous informeront le mieux possible sur les pours et les contres de votre idée.

• Soyez le premier à expérimenter : Vous pourriez par exemple demander à faire partie d'une équipe qui va procéder à des recherches plus approfondies sur les tendances en matière de stratégie sur l'approvisionnement sur le plan international.

• Citez des sources reconnues : Fortifiez votre position avec des informations et des connaissances acquises par le biais de sites commerciaux renommés, à travers les organisations de recherches indépendantes, par la lecture de brochures, de livres, de rapports indépendants, par le biais de conférences, de blogs, par la fréquentation d'experts dans et en dehors de votre organisation.

• Accumulez les appuis : Mentionnez les éloges que vous avez gagnés grâce à votre travail d'approche. Si vous avez été récompensé pour un projet mené à terme pour une chaîne de distribution.

N.B : Soyez diplomate en vous promouvant. Ne tombez pas dans l'arrogance ou la vantardise. Montrez de l'humilité quand vous montrez une lettre de félicitations par exemple. Vous pouvez dire : « j'ai été agréablement surpris en recevant ceci l'autre jour » et non « il semble que je suis le meilleur en ce domaine. »

• Faites connaître vos références : Faites connaitre le dernier diplôme académique que vous avez obtenu, et la spécialisation que vous avez se rapportant à votre idée, même si vous l'avez eue dans un autre domaine. Informez-en les autres. Ils peuvent influer ou appuyer vos propositions.

5. COMMENT GÉRER LES CRITIQUES

Il y a des critiques innocentes qui peuvent affecter la perception des gens. Vous devez les connaître. En voici trois :

5.1 L'effet des Cornes ou l'effet Halo

Lorsqu'il est question de personnes difficiles et de conflits, l'une des tendances à noter est l'effet « Cornes et Halo ». C'est la tendance à aimer (« Halo ») ou à ne pas aimer (« Cornes ») tout d'une personne, même des choses que vous n'avez pas notées de prime abord, tendance basée simplement sur une impression globale d'un individu. Ici, la pensée impulsive et émotionnelle du Système 1 obscurcit la pensée réflexive et analytique du Système 2 et est parfois appelée « biais de confirmation » - tout ce que vous voyez prouve ce que vous savez sur quelqu'un.

Par exemple, vous avez un subordonné direct qui est super enthousiaste et l'enthousiasme est un bon point pour vous. Dans leur évaluation annuelle, vous laissez cette caractéristique enthousiaste influencer votre évaluation, tout en sachant que la personne est moins compétente dans de nombreux autres domaines. Ici, un trait positif agit comme un « halo » autour de la personne et la protège de toute impression négative.

L'effet « cornes » est different : il y'a un trait de caractère que vous n'aimez pas chez quelqu'un, vous commencez à lui associer d'autres traits que vous n'aimez pas, et uniquement ceux que vous n'aimez pas, à cette personne. Par exemple, imaginez que vous ne pouvez pas supporter les personnes qui sont habituellement en retard. Par conséquent, vous développez une vision globale négative d'une personne qui est souvent en retard, malgré le fait que son travail et ses résultats sont exemplaires. Ici,

leur ponctualité brouille toute l'impression que vous avez de la personne. Donc, si la personne n'est pas d'accord avec vous une fois, vous la qualifierez de « tête » dans votre esprit ; ou si la personne fait de temps en temps un commentaire léger, vous la qualifierez de « frivole ». Ici, chaque défaut possible est lié aux « cornes » d'un seul défaut.

5.2 Préparation mentale

Se préparer mentalement, c'est se préparer à l'avance à recevoir des mauvaises nouvelles ou à faire face à des difficultés. Cela peut résulter d'une prudence excessive et cela concerne généralement les avocats et les consultants juridiques. Pour vous donner un exemple de la façon dont cela fonctionne : vous pouvez rencontrer quelqu'un qui a la réputation d'être difficile et manipulateur lors de réunions. En prévision de la réunion, vous réfléchissez à toutes les façons de gérer cette personne. Mais une fois dans la réunion, la personne était parfaitement polie et franche, mais vous vous étiez mis dans un état tel que vous vous êtes montré agressif, renversant complètement la situation.

Lorsque vous vous approchez des personnes ayant une réputation (bonne ou mauvaise), il est important de vous rappeler que toutes les réputations ne sont pas réellement fondées. Comme nous l'avons déjà vu avec nos exemples de systèmes de pensées 1 et 2, nous devons garder l'esprit ouvert lorsque nous rencontrons des gens et baser l'opinion que nous avons sur eux sur les informations que nous recueillons nous-mêmes et que nous analysons calmement et de manière réfléchie.

5.3 Les surnoms

Il y a une autre façon de montrer un parti pris envers les autres, c'est de leur attribuer un surnom. Nous l'avons tous fait à un certain moment, nous avons taxé un collègue de stupide, de menteur, d'arriviste, de naïf, peut-être même de paresseux. En donnant un surnom, on créée immédiatement un filtre négatif qui altère dramatiquement notre perception d'un individu quand nous l'écoutons, nous lui parlons ou faisons quelque chose avec lui. Cela fait pousser des « cornes » à certains (voir « Effet des cornes et effet halo » ci-dessus). Nous cherchons ensuite le pire chez les autres pour confirmer ce que nous avons entendu à propos de cette personne plutôt que d'attendre patiemment d'évaluer les informations que nous avons soigneusement rassemblées.

6. TECHNIQUE DE PRÉSENTATION : QUELLES SONT LES TECHNIQUES DE PRÉSENTATION ? A QUOI SE RAPPORTENT-ILS ? EN QUOI SONT-ILS IMPORTANTS ?

Vous vous présentez de manière à pousser les autres à vouloir travailler avec vous, à acheter vos produits ou vos services, etc. Ces 'techniques de présentation' sont les aptitudes dont vous avez besoin pour vous représenter efficacement que ce soit formellement ou informellement. Cela inclut :

- Votre tenue vestimentaire
- Votre maintien physique
- D'autres communications non verbales, comme votre sourire par exemple
- Votre bureau et les autres espaces où vous évoluez

L'image extérieure ne suffira pas à influer. Elle est sans cœur et sans âme. Votre comportement doit correspondre à votre image, comme par exemple comment vous traitez les gens ; comment vous gérez les meetings ; comment vous communiquez ; comment vous prenez des décisions ; et votre touche personnelle dans la conversation. Si vous voulez développer une image positive de vous, alors vous devez envoyer des messages compatibles avec votre image dans toutes les situations, dans tout ce que vous entreprenez et dites.

Par exemple, que faire si vous désirez être connu comme une personne aux « doigts de fée » ? :

- Est-ce que votre bureau montre que vous avez des « doigts de fée » ? Est-il en ordre et propre ?
- Vos goûts vestimentaires le démontrent-ils ?
- Que reflètent vos messages ?
- Que reflètent vos décisions ?
- Quand vous êtes sous pression, répondez-vous d'une manière « doigts de fée » ?

Si vous souhaitez que les gens changent d'avis à votre sujet, vous devez diffuser des messages cohérents dans n'importe quelle situation, dans tout que vous faites et dites.

Vous devez réfléchir à la manière dont vous vous présentez, cette représentation doit avoir une note personnelle. Votre message renvoie clairement votre image, l'image que vous souhaitez créer chez les autres. Chaque présentation s'en trouvera améliorée si vous avez mûrement réflechi aux messages que vous voulez ou que vous devez transmettre, et la meilleure manière de les transmettre à votre audience. Ces deux informations vous serviront de guide pour le choix du style, de la structure, du contenu et de l'utilisation de visuels.

Méditez aussi sur la façon dont vous gérez les meetings en imposant votre touche personnelle. Un meeting peut se réussir si vous vous préparez en avance ; si vous connaissez votre but et si vous suivez un ordre du jour. Tout cela portera l'empreinte de votre image de marque. Tout au long de votre discours, vous devrez penser aux mots, expressions et langage corporel qui refléteront le mieux votre marque tout en restant cohérent avec le contexte général (par exemple, s'agit-il d'une réunion régulière d'un département interne, d'un événement informel de teambuilding hors site, ou d'une importante conférence à laquelle des collègues et des clients sont présents, votre présentation ne sera pas la même.)

N'oubliez pas que si vous travaillez pour un cabinet ou une société, votre présentation sera principalement alignée sur la marque de cette organisation - en termes de contenu, de thème, d'apparence de diapositives et de matériel promotionnel, etc. Mais au-delà, vous êtes libre de développer votre marque personnelle. Ceci est pertinent à la fois pour les présentations au sein de votre employeur (séminaires internes, par exemple) et pour les événements externes (conférences, discours, etc.). Tout événement avec un public est une vitrine de votre marque. Assurez-vous qu'il soit présenté au mieux de vos capacités - vous ne savez jamais qui regardera !

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Ce module vous a démontré que vous devez prendre conscience du message que vous envoyez aux autres. Vous devez les contrôlez. Sinon, les autres se chargeront de manipuler l'image et la réputation qu'ils perçoivent de vous, et cela pourrait vous porter préjudice, que ce soit au niveau de votre image de marque, de votre réputation, et de votre entreprise.

Votre image personnelle inclut toute relation avec les clients, les collègues, les e-mails que vous écrivez, les discours que vous faites, les meetings auxquels vous assistez ou que vous dirigez, et les rapports que vous rédigez. Tout votre comportement, tout ce que vous dites ou faites, votre langage corporel, votre style vestimentaire, tout doit être pris en compte pour vous forger votre propre image.

CHAPITRE 2

INTRODUCTION AUX TECHNIQUES DECOMMUNICATION

Objectifs clés de l'enseignement

A la fin de ce module ; les avocats et consultants juridiques devraient être en mesure de :
- Communiquer avec l'interieur et l'exterieur
- Assimiler comment nous communiquons
- Formuler une communication écrite et orale efficace
- Ecouter de manière efficace
- Avoir confiance en soi
- Comprendre le rôle de la culture dans le style de communication

Que nous parlions, écrivions ou ne disions rien, nous communiquons d'une certaine façon. Nous devons analyser les questions que nous posons, la façon dont nous écoutons, et les mots que notre langage corporel renvoie, ainsi, nous développerons d'excellentes techniques de communication, nous construirons des relations et gagnerons la confiance des autres.

1.COMMUNIQUER AVEC L'INTERIEUR ET L'EXTERIEUR

Quand les membres d'une organisation communiquent entre eux, on appelle cela une « communication interne ». La communication des membres de l'organisation avec l'extérieur est appelée « communication externe ». Les deux communications, interne et externe sont vitales dans la fonction d'un cabinet, d'une société, ou d'une organisation.

La communication interne s'emploie pour guider, informer et motiver les individus. Elle les amène à travailler efficacement, et à promouvoir les succès de l'organisation. La communication interne se réfère aux memos, aux circulaires, aux bulletins interpersonnels, aux notifications, aux procès-verbaux de réunion, aux conférences vidéo, aux présentations, aux séminaires et aux manuels. La communication interne peut être formelle ou informelle. Elle a pour but de transmettre des informations aux différentes unités fonctionnelles et les départements.

La communication externe se définit comme la passation d'informations entre l'entreprise et toute autre personne ou entité de l'environnement externe, c'est-à-dire les clients, les fournisseurs, les investisseurs, les partenaires commerciaux, les marchands, les sociétés, les agences gouvernementales, le public, etc. Elle se fait par la publicité, les feed back des clients, les services d'appel, les annonces publicitaires, les invitations, les circulaires, les manuels sur les tarifs, les rapports personnalisés, etc. La communication externe est généralement formelle. Elle est fortement documentée. Elle détermine la manière dont une organisation fait passer des informations chez le public externe. Ces informations ont un impact considérable chez les investisseurs. Leur avis sur l'entreprise, son image de marque et ses variantes y sont fortement rattachés.

Le diagramme ci-dessous décrit la différence entre la communication externe et interne. La différenciation entre ces deux formes de communication peut aider à la sélection, à la formation et à l'évolution des participants dans l'organisation.

Base de comparai-son	Communication interne	Communication externe
Signification	La communication interne désigne la communication parallèle entre les membres de l'organisation	La communication qui prend place entre l'organisation et les parties extérieures
Forme	A la fois formelle et informelle	Surtout formelle
Objectifs	Transmettre les infos aux multiples unités et départements	Entretenir les relations Echanger des informations avec l'extérieur
Participants	Employés et directions	Clients, actionnaires, investisseurs, partenaires, publics, fournisseurs, créditeurs, etc
Fréquence	Haute	Assez rare
Flux	Se passe à l'intérieur de l'organisation	Se passe dans le vaste milieu des affaires

2. COMMENT NOUS COMMUNIQUONS

Nous communiquons plus à travers notre langage corporel que par les mots. En fait, le language corporel exprime plus notre message que nos mots ou le ton de notre voix.

Le psychologue Albert Mehrabian affirme que, quand quelqu'un envoie un message sur ses sentiments, il se sert souvent de 3 élements qui aident le message à passer : les mots comptent pour 7 %, le ton de la voix compte par 38 % et le language corporel compte pour 55%.

Le langage corporel est donc important.

Les languages corporels à utiliser :

1. Asseyez-vous droit – penchez-vous.

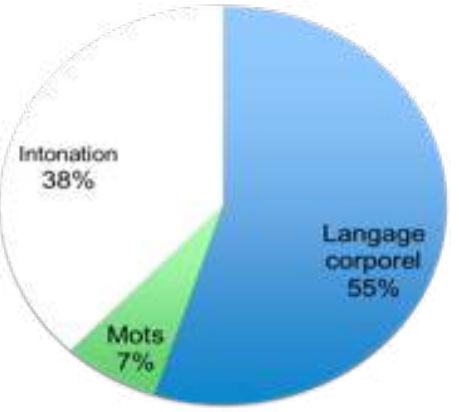
2. Regardez la personne qui parle.

3. Concentrez-vous - éloignez votre telephone et votre ordinateur.

4. Etablissez un contact visual.

5. Si vous êtes assis, gardez vos mains immobiles et stables sur vos genoux.

6. Les hochements de tête signifient que vous écoutez et que vous dites : « oui, je comprends ».



Source: Mehrabian, Albert (1971). Silent Messages (1st ed.).

Les langages corporels à éviter :

- Si vous êtes assis, évitez de remuer les pieds ou les genoux ou de vous agiter - cela insinue que vous vous impatientez.

- Croiser les bras est une attitude de défense.

- Baisser les yeux, regarder ailleurs ou pire, regarder votre montre, cela veut dire « tu ne m'interesse pas ».

- Toucher l'oreille implique la malhonnêteté.

- Toucher votre visage sans cesse indique que vous êtes nerveux.

- Si vous êtes débout et que vous mettez vos mains dans le dos, c'est comme si vous dites : « je cache quelque chose ».

- Si vous êtes debout, ne tenez pas une chemise ou un verre devant vous car il constitue une barrière. Tenez-les de coté.

3. COMMUNICATION ORALE ET ÉCRITE

Toute communication, orale ou écrite, influera sur votre image de marque.

3.1. Communication écrite

3.1.1. E-mails

Une grande partie de la communication se fait par e-mail. Avant d'envoyer un e-mail, posez-vous ces trois questions :

- « Pourquoi j'envoie cet e-mail ? »
- « Qu'est-ce que j'attends du destinataire ? »
- « Qu'est ce que je souhaite que le destinataire pense de moi ? En quoi cet e-mail pourra affecter mon image de marque ? »

L'envoi d'un e-mail requiert une série de savoir-faire différente de l'envoi d'une lettre. Il faut tenir compte de quelques points lorsqu'on écrit un e-mail.

(i) Concentrez-vous sur le point essentiel ou la question essentielle :

D'abord, les gens parcourent les e-mails. Aussi, après les salutations, assurez-vous que l'objet de l'e-mail est exprimé dès la première phrase.

(ii) Soyez concis et convaincant

Ensuite, évitez les longues phrases. Si votre message comporte plus de cinq à six phrases, pensez à (a) le raccourcir, ou (b) ajouter un fichier joint.

Pour que votre e-mail soit court, supprimez les mots inutiles, écourtez les phrases autant que possible. Veillez également à traitez un seul sujet par e-mail. Si vous avez besoin de parler d'un autre sujet, écrivez un autre e-mail.

L'utilisation des puces et numérotation peuvent aider à parcourir les e-mails.

(iii) Eviter les conflits dans les emails

Il est tentant d'envoyer un e-mail à la personne qui vous a ennuyé ou faché. Pourtant, vous devrez toujours éviter les disputes ou conflits dans les e-mails. La personne ne peut ni voir notre language corporel ni entendre le ton de notre voix. Dans ce cas, il peut y avoir une mauvaise interpretation. Là aussi, n'utilisez pas les LETTRES MAJUSCULES comme dans les addresses e-mails. On pourrait croire que vous criez après la personne.

Si un message que vous avez reçu vous a offensé, attendez de retrouver votre calme avant d'y répondre. Quand vous répondez, évitez autant que possible les mots négatifs et les phrases pleines

de reproches. Il y a des situations auxquelles un appel téléphonique est plus approprié pour remettre les choses au point.

Ne critiquez jamais quelqu'un via e-mail. Le nombre d'e-mails envoyés par erreur à la mauvaise personne est incroyable. Souvenez vous que tout ce qui sort de votre ordinateur peut vous revenir.

(iv) Réagissez à temps

Il y a des messages sérieux auxquels il faut rapidement donner une réponse. En clair, vous devez prioriser le retour et la relance des clients ainsi qu'à votre supérieur hierarchique par exemple. Si vous avez besoin de plus de 24 heures pour réunir les informations ou prendre une decision, envoyez une réponse courte et expliquez la raison de la demande de report.

(v) Relisez avant d'envoyer

Quand vous avez fini de rédiger l'e-mail, relisez ce que vous avez écrit et demandez-vous :

- Ma réponse ou ma requête est-elle claire, explicite ?
- Est-ce qu'un malentendu pourrait surgir ?
- Est-ce que recevoir cet email me ferait plaisir ?

Avant d'envoyer votre e-mail, relisez-le et modifiez-le en vous assurant qu'il n'y a pas de fautes de frappe ou d'orthographe et que tous les noms sont épelés correctement.

3.1.2. Lettres

Voici quelques astuces pour réussir à écrire des courriers professionnels :

- Allez droit au but et ne le perdez pas de vue. N'ajoutez pas d'informations inutiles ou supplémentaires.
- Vérifiez très soigneusement votre grammaire et votre écriture des mots. Les fautes donnent une très mauvaise impression et amènuisent l'effet de votre communication.
- Utilisez le language adéquat.
- Evitez le language courant, familier ou les jargons.
- Evitez les mots émotifs, subjectifs (c'est terrible, super, etc.).
- Evitez les expressions vagues (bon, méchant, etc.).
- Assurez-vous que la lettre est correctement formatée et adhère aux standards de votre société ou cabinet.
- Assurez-vous que vous avez relu et modifié l'email avant de l'envoyer.

3.2. Communication orale

Votre éloquence seule ne fait pas de vous un grand orateur. Cela sous-entend que vous utilisez un language approprié dans le but d'envoyer un message puissant. Vous convainquez l'audience à partager votre conviction sur un sujet donné. Cette stratégie vous aide à raffermir le lien entre vous et l'audience. L'opinion que la personne a de vous s'en trouve améliorée. Votre image personnelle brille de mille feux quand vous vous souciez de tout coeur de votre audience. Elle brille aussi quand vous choisissez un message qui touche leurs besoins de manière attentionnée et succinte.

Un orateur habile utilise un language simple et clair pour se faire comprendre facilement. Toute communication doit être adaptée à l'audience pour être reçue et comprise. Par consequent, vous devez choisir avec soin vos mots. Ils doivent exprimer vos idées. Ils doivent s'aligner à votre image et, en même temps convenir à votre audience : voilà la clé du succès du veritable grand orateur.

Astuces pour la communication :

Préparer le contenu :

- Preparer un résumé – définissez les objectifs de la presentation, détérminez l'introduction et la structure.

- Rédigez la presentation.

- Les supports et matériels à utiliser (ex. slides, polycopie, étude de cas, figures, supports, etc.).

Preparer la réunion :

- Demandez à une personne – ou mieux, à plusieurs personnes – de vous écouter parler.

- Pratiquez aussi devant votre miroir pour voir à quoi vous ressemblez.

- Essayez différentes intonations, emphases et exemples.

- Assurez-vous d'avoir des anecdotes et exemples pour ajouter des couleurs à votre présentation.

- Assurez-vous que comprenez réellement votre sujet. Le manque de confiance en soi et en ce que l'on dit destabilise un orateur.

Durant la prise de parole :

- Rappelez-vous des trois répartitions classiques - Annoncez à l'audience ce que dont allez leur parler ; Dites-le ; Puis dites-leur ce que vous leur avez dit.

- Parlez lentement et clairement – les gens ont tendance à parler vite lorsqu'ils sont nerveux ou sous pression. Faites un effort consciencieux pour parler plus lentement que la normale. C'est mieux que de se précipiter ou de marmonner même si cela peut paraître guindé.

• Soyez vivant – personne ne veut écouter un robot. Ils sont venus pour vous écouter. Montrez-leur que vous appréciez en faisant en sorte que votre voix soit agréable à entendre.

• Evitez les tiques – évitez de bouger continuellement, évitez de vous gratter le visage ou le nez même si cela vous démange, ne toussez pas et n'éternuez pas (si vraiment vous en ressentez le besoin, faites-en sorte que ce soit une seule fois et rapidement)

• Ne ressemblez pas à une statue – faites le tour de la pièce si vous voulez, utilisez vos bras en faisant les gestes appropriés. Mais assurez-vous de bouger de manière calme et controlée.

Les meilleures prises de paroles sont narratives, ce qui conduit votre audience à travers quatre étapes :

• De quel problème spécifique leur parlez-vous ?

• En quoi cela les concerne, quells sont les enjeux ?

• Qu'attendez-vous de votre audience ? Qu'est-ce qui les aidera à résoudre le problème ? Et finalement

• Quel bénefice retirera votre audience à résoudre le problème à votre manière ?

4. ECOUTE ACTIVE

Les bonnes relations se construisent autour de la confiance. Les clients font seulement confiance aux gens qu'ils croient, qu'ils ont l'habitude de voir faire suivre la parole par l'acte. Ils les trouvent compétents, dignes de confiance et surtout, honnêtes. La confiance naît quand vous vous sentez écouté et valorisé. Ainsi pour instaurer un climat de confiance, nous devons réellement comprendre d'où le client vient – leur programme et leurs priorités. Pour ce faire, nous avons recours au talent le plus puissant mais aussi le plus mésestimé – l'habilité à écouter pour de vrai. L'écoute est une démonstration clé de notre attention. Nous devons écouter pour gagner et garder leur confiance. Les gens se tournent svers les coach vifs et prompts à agir, ceci parce qu'il est rare qu'ils se sentent compris, acceptés sans préjugés et écoutés.

Avec un brin d'entrainement, l'écoute devient un savoir-faire qui peut faire une énorme différence sur notre habilité à consolider nos relations. Pourtant, la capacité d'écoute est l'une des techniques les plus mal utilisées. Écouter, exige des efforts, une concentration mentale, pour arrêter d'interrompre les autres afin de raconter nos propres expériences ou exprimer nos opinions personnelles. Pour beaucoup de gens, la conversation est un moyen de prouver notre présence. Même si nous ne faisons pas toute la conservation, nous assumons que, quand nous laissons quelqu'un parler sans l'interrompre, nous l'écoutons réellement. En fait, il y a beaucoup de manière, d'écouter à moitié. Les malentendus s'installent parce la plupart d'entre nous écoutent à moitié.

Voici les 10 raisons les plus courantes qui font que nous écoutons à moitié :

1. Nous faisons croire aux gens que ce qu'ils disent nous intéresse pour qu'ils nous apprécient.

2. Nous sommes prompts à voir le danger d'être rejeté.

3. Nous écoutons une information spécifique et nous ignorons le reste.

4. Nous nous préparons pour notre prochain commentaire.

5. Nous faisons semblant d'écouter pour qu'on nous écoute aussi.

6. Nous écoutons car nous cherchons les points faibles de notre interlocuteur ou pour les mettre à profit.

7. Nous nous concentrons sur les arguments faibles, nous écoutons pour nous armer pour l'attaque.

8. Nous prêtons attention aux réactions des gens, nous nous assurons que nous produisons l'effet escompté.

9. Nous écoutons à moitié, parce qu'une personne bonne, gentille et aimable écoute.

10. Nous écoutons à moitié parce que nous ne savons pas comment nous défiler sans choquer ou offenser.

Lesquin Leadership Développement a identifié 5 niveaux d'audition. Les voici, avec des exemples de conversation entre 2 personnes, pour chaque niveau :

Niveau 1 : Interruption

Ici nous n'écoutons pas du tout.

> Personne 1 : « Je pense que nous devons organiser un meeting du per-sonnel à ce sujet et entreprendre des recherches en… »
> Personne 2 : « Oui, mais je voudrais te parler de l'idée d'engager des con-sultants. »

Niveau 2 : Partage

Au niveau 2, nous racontons à notre interlocuteur ce qui est arrivé lorsque nous avons vécu la même expérience.

> Personne 1 : « J'ai des problèmes de discipline dans mon équipe. »
> Personne 2 : « Moi aussi, la semaine dernière j'ai… »

Niveau 3 : Conseiller

Donner des conseils est une bonne idée mais pas avant que vous ayez cerné tout le problème et encourager les gens à chercher des solutions d'eux même.

> Personne 1 : « Je veux être l'orateur au prochain évenement organisé par notre société. »
> Personne 2 : « Tu dois d'abord connaitre l'objet de cet évenement et l'audience pour en être l'orateur. Tu dois aussi t'affirmer. »

Niveau 4 : Ecoute Attentive

Vous écoutez ce que l'interlocuteur dit et vous l'encourager à converser. Vous lui allouez du temps pour penser, vous lui montrez que vous écoutez en le regardant.

> Personne 1 : « Je ne suis pas trop sûr de moi sur ce que je dois faire pour le processus budgétaire de cette année. »
> Personne 2 : « Peux-tu m'en dire plus ? »

Niveau 5 : Ecoute Active

Vous écoutez à travers et entre les mots, vous écoutez les silences, vous utilisez vos intuitions, vous encouragez votre interlocuteur à aller plus loin, à clarifier et à méditer, à promouvoir son autoapprentissage et sa prise de conscience, vous faites des suggestions.

> Personne 1 : « Je ne suis pas trop sûr de moi sur ce que je dois faire pour le processus budgétaire de cette année. »
> Personne 2 : « Qu'est ce qui te tracasse ? »
> Personne 1 : « Je ne sais pas quelles métriques utiliser. Ni comment je vais présenter cette information aux différents actionnaires »
> Personne 2 : « Donc, tu ne sais pas quelle métrique utiliser et ne sais pas comme présenter cette information. Y a-t-il autre chose qui n'est pas clair et qui te tracasse ? »

Nous culpabilisons quand nous écoutons à moitié, nous écoutons comme aux niveaux 1,2 ou 3. Si nous apprenons à concentrer notre attention sur l'autre personne, sur ses dires, alors nous écoutons à un autre niveau, le niveau 4. Nous pouvons atteindre ce niveau d'écoute quand nous décidons que ce qui se dit est important et ne nécessite pas de défense de notre part, cela ne demande pas de dénigrer l'autre personne, ou ne nous montre pas sous un angle négatif. Invariablement, nous faisons tous de l'écoute niveau 4 et nous y réussissons sans faire beaucoup d'effort. L'écoute niveau 5 cependant exige de l'entrainement, du savoir-faire et de la maitrise de soi. A ce niveau, nous nous intéressons à l'intonation et au ton de la voix de la personne, nous observons son langage

corporel, l'expression de son visage, ou elle pose son regard, tout cela nous informe et nous aide à nous concentrer et à vraiment "écouter" quelqu'un émotionnellement et spirituellement.

Quand vous écoutez selon le niveau 5, vous entendez ce qui se dit, vous percevez votre intuition, vous voyez les signes non verbaux. Ce niveau d'écoute est primordial à l'instauration de la confiance et de l'empathie pour les autres. Ces deux derniers sont les facteurs clés vers le développement d'une compréhension émotionnelle et la promotion des relations. C'est à ce niveau que vous commencez à cerner la valeur et le soi authentique de la personne. Apprenez à écouter selon le niveau 5 et appliquez-le dans les relations importantes de votre vie pour obtenir des résultats immédiats extrêmement positifs. Cela nous aide à établir des relations et à renforcer la confiance.

Technique de Questionnement

Il existe trois types de questions qui peuvent être utilisés afin de vous assurer que vous compreniez l'autre : les questions ouvertes, les questions fermées, et les questions de clarification :

5. CONFIANCE EN SOI

La confiance en soi est un talent interpersonnel. Vous démontrez que vous avez confiance en vous-même. En même temps vous respectez les droits des autres. Quand vous avez confiance en vous, vous n'êtes ni laconique ni agressif, vous êtes franc et honnête. Vous n'attendez pas à ce que les autres devinent ce dont vous avez besoin. Vous demandez ce dont vous avez besoin avec calme et confiance.

Pourtant, beaucoup de gens n'osent pas dire « non » quand ils sont invités à accomplir une tâche. Ils s'imaginent qu'ils seront perçus comme impolis ou paresseux s'ils disent « non ». Mais dire toujours « oui », c'est être jugé d'indolent. Etre confiant, c'est être entre la passivité et l'aggresivité. Si vous êtes passif, vous ne pourrez jamais exprimer vos sentiments oralement ; si vous êtes agressif, vous ressemblerez à un tyran et vous passerez pour quelqu'un de frustré. Si vous êtes confiant, vous saurez exprimer vos désirs, tout en respectant ceux des autres. Vous aurez plus de chances d'obtenir ce que vous désirez.

En parlant de confiance en soi, le style de communication est critique. La clé c'est d'être respectueux envers ceux avec qui vous essayez de communiquer. Soignez votre langage corporel et faites attention à ce que vous dites. Assurez-vous que vous n'êtes pas inconvenant dans vos mots, dans votre langage corporel et le ton de votre voix. Ne vous attendez jamais à ce que les autres devinent vos pensées, si vous avez quelque chose à dire, dites-le. Et si quelque chose vous tracasse, dites-le fort. Montrez-vous confiant quand vous exprimez un souhait ou une préférence. Tenez-vous droit, penchez un peu, souriez ou gardez une expression neutre, et regardez la personne en face dans les yeux.

Voici quelques astuces et techniques qui peuvent vous aider à être plus confiant :

Soyez calme : vous voulez vous montrer confiant et cela vous excite mais l'excitation peut se comprendre comme une agression. Apprenez à rester calme lorsque vous vous exprimez, vous serez plus confiant. Votre interlocuteur sera aussi détendu. Respirez normalement, faites attention à votre langage corporel et maintenez le contact visuel. Votre esprit doit être en paix, et votre discours exprimé avec calme. Non seulement cela booste votre confiance en vous-même, mais permet aussi à votre interlocuteur de rester maitre de lui-même.

Parlez calmement, soyez direct : Soyez confiant. Ne vous exprimez pas de façon accusative. Evitez que votre interlocuteur se sente coupable. Exprimez-vous avec ardeur et honnêteté. Les autres ne devraient pas se sentir coupables. Soyez simple, franc et conscient. Dites ce que vous pensez être la vérité. Quand vous vous confiez, retenez ceci, moins vous parlez, plus vous en dites. Ne tergiversez pas, ne vous perdez pas dans de longues et futiles explications.

Faites usage du « JE » : Pour être confiant sans tomber dans l'hostilité, utilisez le « je » dans vos phrases comme « je pense que … » ou « je sens que…… ». N'utilisez jamais des expressions agressives comme « tu ne… jamais » ou « tu… toujours ». De telles phrases déclenchent des réponses défensives et peuvent mettre définitivement fin à toute conversation. Les phrases avec « je » expriment votre confiance en vous-même sans aliéner les gens.

Erigez des limites : Ce sont les règles ou les limites que vous vous fixez. Elles decident jusqu'ou vous voulez aller, ce que vous acceptez, et refusez. Vous ne voulez pas que les autres vous marchent dessus, vous ne voulez pas non plus qu'ils vous considèrent comme un tyran. Vos limites vous permettront de savoir quand dire « oui » et quand dire « non ».

La confiance en soi, comme les autres savoir faire, se cultive par la pratique et avec le temps. Travaillez toutes ces techniques et vous serez plus confiant.

<u>Apprendre à dire « non »</u>

Il est important de savoir dire « non » si vous voulez atteindre le plus haut niveau. Vous voulez contrer tout ce qui ne sied pas aux buts que vous vous êtes fixé.

Savoir dire « non » peut commencer quand quelqu'un vous donne une tache à accomplir. Si vous trouvez que vous n'êtes pas la bonne personne pour la faire, vous devez en discutez et le contester. Mais pour ce faire, il vous faudra poser des questions et clarifier les choses. Vous pouvez ainsi amasser les informations dont vous avez besoin pour mener la tâche au mieux possible.

Il existe au moins deux raisons pour dire non : le manque de temps – ce qui signifie que vous allez devoir faire un compromis sur une chose que vous pensez être plus important, ou que vous n'êtes pas la bonne personne pour cette tâche. Vous devez peut-être vous battre parce que vous n'avez pas les ressources nécessaires, ou l'accès aux bonnes informations, ou pour d'autre raisons techniques.

N'acceptez jamais d'accomplir une tâche si ce qu'on en attend de vous n'est pas aussi clair que du cristal, par exemple :

- En quoi elle consiste
- Quand elle doit être achevée
- Pourquoi c'est une tâche importante
- Comment la présenter

Si vous devez dire non à une requête, ne l'exprimez pas durement. Vous pourriez donner un « oui » conditionnel, par exemple :

« Oui, je peux vous aider, mais pas avant jeudi » ou « oui, si je ne viens pas à la réunion du Lundi, là, je pourrais le faire ».

Ou, si vous avez besoin de beaucoup plus de temps pour considérer la demande, vous pourriez dire : « je dois y réfléchir, je vous donnerai ma réponse (oui ou non) d'ici Jeudi ».

6. LA COMMUNICATION ET L'IMPACT DE LA CULTURE

Lorsque nous communiquons, ce que nous avons en tête n'est pas toujours identique à ce que notre interlocuteur entend. Notre propre culture, notre genre, race, croyances, coutumes, langage et experiences – et ceux de notre interlocuteur – agit comme un prisme à travers lequel des malentendus peuvent surgir. Nous devons donc nous assurer que nos attentes ou nos paroles sont bien comprises. Et lorsque nous communiquons avec les clients, nous devons écouter et poser des questions pour comprendre leurs besoins et leurs attentes.

La compréhension de la culture de votre public joue un rôle prépondérant dans la communication. Les différentes cultures perçoivent le monde de différentes manières, aussi, la communication diffère selon les cultures.

La plupart du temps, nous ne voyons que la surface de la culture d'un pays - la nourriture, l'artisanat, l'habillement, et la musique, par exemple. Si nous émettons des suspositions basées sur cette culture en surface, des malentendus s'installeront certainement. Mais si nous creusons et explorons-en dessous, nous commençons à voir qu'il y a beaucoup de choses à comprendre, comme le diagramme ci-dessous le démontre.

Légende : ICEBERG CULTUREL :

Culture de Surface : Nourriture, musique, jeux, vacances, mode, danse, langue, fêtes, littérature

Culture de Profondeur : Styles et règles en communication, expression faciale, langage corporel, contact visuel, espace personnel, gestuelle, maitrise et étalage de sentiments

Notions de : courtoisie et maniérisme, amitié, leadership, beauté
Concepts de : temps, famille, soi-même, passé et avenir, équité et justice
Attitudes envers : les personnes âgées, les enfants, règles, travail, age, coopération vs compétition, autorité, animaux, mort
Approches par rapport à : religion, flirt, education des enfants, mariage, prise de décision, résolution de problèmes

Essayons de comprendre « la culture en profondeur » d'un pays. Essayons d'y adapter notre comportement afin de bien communiquer. Ce module se réfèrera aux recherches étendues effectuées par un sociologue nommé Hofstede. Hofstede a collecté des données sur 116 000 employés et a étudié les habitudes professionnelles de plus de 25 nationalités travaillant chez IBM. Il a instauré un modèle et a identifié 5 dimensions primaires pour différencier les cultures :

• *L'Indicateur Pouvoir Distance :* il se définit comme la mesure où les membres, les moins puissants des institutions et organisations d'un pays acceptent que le pouvoir soit distribué inéquitablement (Geert Hofstede, Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition: 2010.) Une classification selon la hierarchisation des moins puissants indique que la société minimise les différences entre le pouvoir du citoyen et la richesse. Dans ces sociétés, l'égalité et l'opportunisme est encouragé.

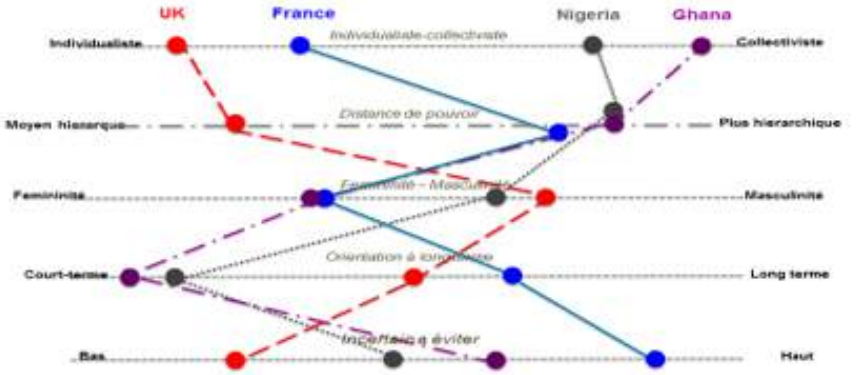
• *Individualisme : Hofstede le définit ainsi :* « l'individualisme se réfère aux sociétés où les liens entre individus sont faibles. Chacun s'occupe de lui-même et des ses proches » (Geert Hofstede, Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition: 2010.) Une classification sur l'individualisme de haut niveau indique que l'individualité et les droits individuels sont de la plus haute importance dans la société. Une classification sur l'individualisme de bas niveau est typique des sociétés de nature collectiviste où les liens parmi les membres sont plus resserés. Dans ces sociétés, les gens s'intègrent dans les groupes dès leur naissance. La cohésion est forte. Les gens sont loyaux et se protègent durant toute leur vie (Geert Hofstede, Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition: 2010.)

• *Masculinité :* elle valorise les caractéristiques « masculines » comme l'esprit compétitif et l'acquisition de richesses plus que celles 'féminines' comme le tissage de relations et la qualité de la vie. Une classification basée sur la masculinité à haut niveau montre que la société estime plus les traits « masculins » comme autoritarisme et agressivité. Une classification sur la masculinité de bas niveau se trouve dans les sociétés où les traits « féminins » prédominent comme pour l'alimentation et l'éducation.

• *Eviter l'incertitude :* cela se révèle dans la tolérance des incertitudes et ambiguïtés à l'intérieur de la société. Quand la classification se situe à haut niveau, le pays ne supporte pas ou peu l'incertitude et l'ambigüité. Cela engendre une société légaliste qui institue des lois, des règles, des régulations et des mainmises pour réduire ce degré d'incertitude. Une classification à bas niveau indique que le pays est peu concerné par l'incertitude et l'ambigüité. Il prône la diversité d'opinions. La société est moins légaliste et elle adhère plus facilement au changement et elle s'aventure dans des risques plus grands.

• *L'approche à long terme :* met l'accent sur la mesure selon laquelle la société adhère, ou n'adhère pas aux valeurs traditionnelles sur le long terme. Un classement supérieur sur l'approche à long terme indique que le pays adhère aux valeurs des engagements à long terme et au respect de la tradition, et s'attend à des récompenses futures en retour du travail fourni aujourd'hui.

Le graphique ci-dessous montre comment 2 pays européens et 2 pays africains diffèrent sur les 5 dimensions d'Hofstede :



Source du diagramme: Peter Willis, Lequin Leadership Development.

La comparaison de ces différences entre ces pays nous amène à adapter notre communication avec les ressortissants de différents pays.

Voici quelques astuces pour améliorer notre communication pour chaque élément.

6.1 L'Indicateur Distance de Pouvoir (PDI)

Il se réfère au degré d'iniquité existant et son acceptation chez les gens qui ont ou n'ont pas de pouvoir. Un degré élevé de PDI indique que la société accepte une distribution des pouvoirs inique, hiérarchisée, et les gens comprennent « leur place » dans le système. Un PDI bas signifie que le pouvoir est partagé et largement dispersé. Les membres de cette société n'acceptent pas les cas où le pouvoir est distribué inéquitablement.

Application d'après le modèle : dans un pays à PDI élevé comme la Malaisie (100) les membres d'une équipe n'entreprennent aucune action par eux mêmes, ils aiment être guidés et assistés pour accomplir une tâche. Si le manager ne prend pas d'initiatives, ils pensent que la tâche n'est pas importante. C'est pourquoi il est essentiel que le manager communique régulièrement sur les tâches qui sont essentielles au succès du projet.

6.2 Individualisme Versus Collectivisme (IDV)

Cette dimension porte sur la fermeté des liens qui unit les gens d'une communauté. Un IDV élevé indique une faible intercommunion chez ceux qui ne font pas partie d'une famille. Ici, les gens assument moins la responsabilité des actions et des résultats des autres. Dans une société collectiviste, cependant, les gens sont supposés être fidèles au groupe auquel ils appartiennent et, en échange, le groupe défendra leurs intérêts. Le groupe lui-même est normalement plus grand et les gens assument la responsabilité du bien-être de chacun. Dans cet environnement, il est possible que le manager se concentre moins sur la gestion des détails et adopte une approche de niveau supérieur, dans laquelle il est plus facile de déléguer au sein de l'équipe.

Application : Les pays de l'Amérique Centrale Panama et le Guatemala présentent un IDV très bas (respectivement 11 et 6). Dans ces pays par exemple, une campagne marketing qui démontre les bienfaits pour la communauté sera mieux comprise et mieux accueillie. Cela est due au fait que la population se sente appartenir au même groupe.

6.3 Masculinité Versus Femininité (MAS)

Ce trait se rapporte à la répartition des rôles entre les hommes et les femmes. Dans les sociétés masculines, les rôles des femmes et des hommes se chevauchent moins. Les hommes doivent se comporter de manière effrontée. Etaler sa réussite, se montrer fort et rapide, sont des traits caractéristiques positifs. Dans les sociétés féminines à l'opposé, il y'a un grand chevauchement entre les rôles de l'homme et de la femme, et la modestie est considérée comme une qualité. On apprécie grandement la bonne relation avec son superviseur direct. On aime travailler avec des gens qui coopérent entre eux. Le fossé entre les valeurs masculines et féminines est le plus grand au Japon et en Australie, avec respectivement des scores de 95 et 79 de MAS. Dans ces 2 pays, les hommes sont réputés pour leur « dureté ». Ils exhibent leur valeurs et comportement masculins. En fait, les femmes aussi eurent un score élevé de masculinité mais à un degré moins élevé.

Application : comme mentionné ci-dessus, le Japon a le plus haut MAS, 95, et Suède le plus bas, 5. Par conséquent, si vous avez un bureau au Japon, vous devez assumer que vous opérez dans un milieu patriarcal, traditionaliste, hiérarchisé et déférent. La norme est aux longues heures, ce qui, réciproquement, rend plus difficile l'obtention de promotion par l'équipe féminine, à cause de leurs obligations familiales. Le Japon a une culture où tous les enfants (garçon et fille) cultivent l'esprit de compétition et de victoire dès leur plus jeune âge. Ainsi, les membres d'une équipe féminine sont condamnés à posséder ces traits masculins, comme leurs pairs masculins. La communication se situe au sein de la hiérarchie rigide de la direction, semblable à une « chaîne de commandement » militaire où les gens ne parlent qu'aux supérieurs et subordonnés directs et s'attendent à ce que le message soit transmis plus haut ou plus bas par ces personnes. En comparaison, en suivant le modèle de Hofstede, la Suede est une société très féministe. Là-bas les gens s'évertuent à discuter, à trouver un consensus, un compromis et négocient. Dans ce cas, une communication serait attendue au-delà des limites, transcendant les « lignes hiérarchiques » strictes et rigides.

6.4 Indicateur de l'incertitude (UAI)

Cette dimension décrit comment les gens gère leur anxiété. Dans les sociétés où il y un taux fort élevé d'incertitude, les gens essaient de rendre leur vie aussi prévisible et contrôlable que possible. S'ils pensent qu'ils ne peuvent pas gérer leurs destins, ils risquent de ne plus essayer. Ces gens se tournent vers le « mañana », ou ils mettent leur destin « entre les mains de Dieu ». Les gens dans les pays au UAI bas sont détendus, plus ouverts et plus hospitaliers. Attention ! Eviter l'incertitude ne signifie pas nécessairement éviter le risque. Hofstede avance que les gens de pays à fort taux d'UAI se préparent à affronter le danger, précisément parce que cette attitude réduit l'anxiété, ou bien parce qu'ils veulent eviter l'échec.

Application : dans le schéma Hofstede, la Grèce est en tête avec un UAI de 100, et Singapour est le dernier avec un score de 8. Par conséquent, s'il vous arrive de prendre part à un meeting en Grèce, vous pourriez initier une discussion parce que vous reconnaissez qu'il y a une tendance culturelle dans l'équipe à prendre les décisions les plus sures, les plus conservatrices malgré des éclats émotionnels. Votre objectif est de les encourager à s'ouvrir davantage aux différentes idées et

approches, mais il peut être préférable de proposer un ensemble d'options ou de solutions structuré relativement limité. Dans les pays à faible AIU, vous voudrez peut-être limiter le nombre d'options ou de solutions à haut risque ou à grande incertitude dans l'éventualité où les gens voudraient prendre naturellement la plus risquée.

6.5 Approche à long terme versus approche à court terme

A l'origine, cette dimension était qualifiée de « pragmatique » voire normative (PRA). Elle se refère à la conception du temps imparti pour une tâche dans une société. Les pays ayant une approche à long terme sont enclins à être plus pragmatiques, modestes et plus économes. Dans les pays où l'approche à court terme prévaut, les gens ont tendance à mettre plus d'emphase sur les principes, sont plus logique et plus honnêtes. Ils sont du genre religieux et nationaliste.

Application : les USA ont une approche à court terme. Cette tendance se reflète dans l'importance des gains à court terme et des résultats rapides (les déclarations de perte et de profit se font par trimestre, par exemple). Elle se lit aussi dans le sens fort du patriotisme et de la standardisation sociale.
En communicant, vous voudrez peut-être montrer comment vos actions auront un effet positif sur les résultats trimestriels (ou un autre effet à court terme) et mettre en évidence les avantages nationaux et sociaux d'un plan d'action.

Résumé du chapitre

Ce chapitre nous a montré que nous ne pouvons pas être sûr que ce que nous avons tenté de communiquer a été vraiment entendu et compris. Il est possible que nos paroles soient mal interprétées en raison des différences culturelles et notre langage corporel. Ainsi, faisons attention à ce que nous disons, apprenons à communiquer de façon claire et sérieuse. Nous devons écouter pour comprendre les autres.

CHAPITRE 3

GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION

Objectifs clés de l'enseignement

A la fin de ce module ; les avocats et consultants juridiques devraient être en mesure de :

- Comprendre l'importance de la gestion du temps
- Savoir comment augmenter la productivité
- Etablir et atteindre les objectifs SMFRT
- Repérer et comprendre les voleurs de temps
- Savoir comment prioriser
- Comprendre la délégation
- Utiliser les outils d'organisation
- Gérer et établir des dates butoirs

La gestion du temps est un processus de planification et de maîtrise du temps pour en tirer le meilleur profit. Les techniques s'y associant s'appliquent dans votre vie personnelle et professionnelle. Dans cette section nous nous concentrerons sur la gestion du temps dans le milieu du travail.

Une gestion du temps efficace requiert souvent de vous un retour en arrière et une reconsidération de vos habitudes de travail. Vous revoyez en quoi ce que vous faites est inefficace et vous fait perdre du temps. Soyer critique, si vous voulez mieux gérer votre temps et optimiser votre rendement au travail, vous devriez reconsidérer les façons dont vous fixez des objectifs.

1. L'IMPORTANCE DE LA GESTION DU TEMPS

Une bonne gestion du temps vous permet d'accomplir plus, en un espace de temps plus court. Vous avez ainsi plus de temps libre que vous pourriez utiliser en étudiant. Vous stressez moins et vous arrivez à vous concentrer plus. Vous avez plus de chances de réussir votre carrière.

muniquer de façon claire et sérieuse. Nous devons écouter pour comprendre les autres.

VOTRE POT D'ENERGIE

Imaginez un pot ouvert avec un robinet à sa base. Il est rempli et si vous ouvrez le robinet, le liquide s'écoule et le pot se vide. Ce liquide, c'est votre énergie physique, mentale et psychologique.

La plupart des gens sont experts pour ouvrir le robinet et laisser le liquide s'écouler. Ainsi leur énergie se vide lentement. Peu de gens se soucient de remplir le pot à nouveau avec de l'energie « nouvelle ». Si nous continuons à nous vider, c'est à dire fonctionner avec peu ou pas d'energie, nous finirons par recourir à des mesures désespérées pour renflouer notre énergie. Nous nous tournerons vers l'alcool, le sucre, nous demandons de l'aide aux autres pour nous fortifier, et par là nous tarissons aussi leur pot d'énergie.

Recourons à 2 procédés tout simples.

Nous devons :

1. réduire les drainages de notre énergie

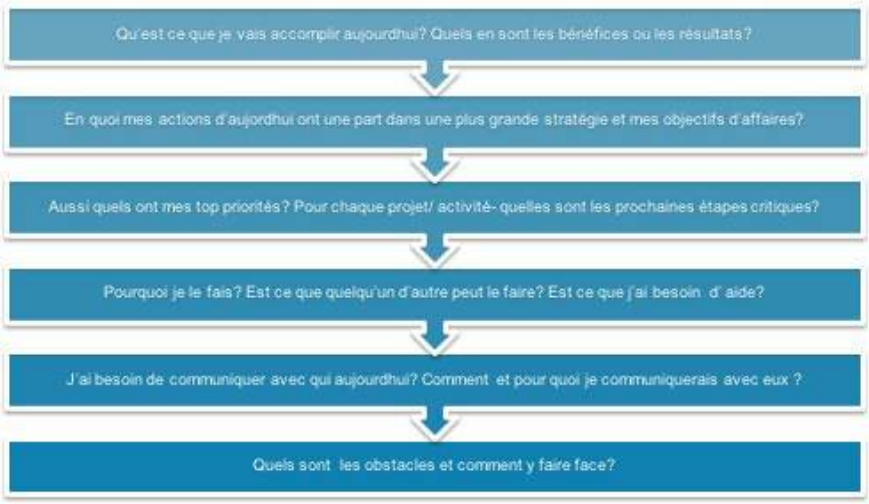
2. multiplier les activités qui remplissent notre pot.

2. AUGMENTATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Il y a un moyen excellent d'accroitre votre productivité : assurez-vous que vous avez toujours en tête la réussite dans votre travail ; que vous travaillez toujours pour atteindre un but etabli. C'est ce qu'on qualifie de « pensée orientée vers le résultat ». Si les gens n'ont pas cette « pensée orientée vers le résultat », ils ne maitrisent pas le temps imparti, ils n'auraient pas la notion de priorité et ils laisseraient les autres en décider à leur place.

La « pensée orientée vers le résultat » nous laisse décider comment s'occuper des besoins des gens sans se stresser ou se laisser submerger par les priorités des autres.

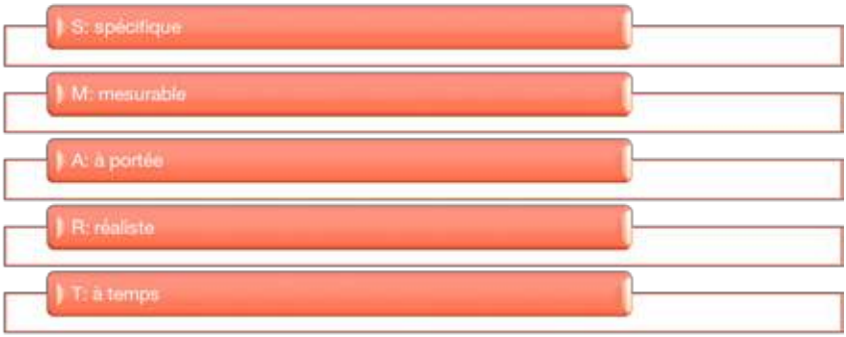
Les types de questions à se poser en début de journée :



3. SE FIXER DES OBJECTIFS SMART ET LES ATTEINDRE

Se fixer des buts SMART apporte une certaine visibilité et la traçabilité de vos objectifs. Les objectifs SMART créent des trajectoires vérifiables, menant à une victoire objective. Les jalons sont bien visibles et l'objectif a été estimé réalisable.

SMART est un acronyme de chaque composant de l'objectif que vous vous êtes fixés :



Spécifique : Soyez spécifique au sujet de votre objectif. Qui y est impliqué ? Qu'est-ce que je veux accomplir ? Où et quand je vais l'accomplir (temps imparti) ? Quelles sont les exigences et les contraintes ? Pourquoi je veux atteindre ce but ? (Objectifs / avantages) ?

Mesurable : Mesurez votre progression en vous fixant des mini objectifs avec des critères tangibles. Définissez des dates butoires dans le processus d'achèvement. Comment saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ?

Atteignable : Développez des attitudes, des compétences et des talents pour atteindre votre but. Cherchez des opportunités récentes que vous avez négligées mais qui peuvent vous aider à atteindre votre objectif.

Réaliste : Votre objectif aura sa part de défi, de challenge. Avez-vous déjà accompli quelque chose de similaire dans le passé ? Vous devez croire que vous pouvez y arriver.

A Temps : Ajustez votre objectif dans un cadre temporel particulier (cela aidera à la concentration et créera un sentiment d'urgence).

4. IDENTIFIER ET COMPRENDRE LES VOLEURS DE TEMPS

Trois choses volent une grande partie de notre temps au travail : nous passons trop de temps au téléphone, trop d'e-mails, des réunions inutiles et improductives.

Passez trop de temps au téléphone : fuyez le piège !

Selon les recherches menées par la Société média analytique comScore, l'américain adulte dépense en moyenne 2 heures 51minutes sur son Smartphone chaque jour en 2017. En calcul, cela représente 36% de plus du temps que nous dépensons à manger et à boire. Vérifier avec leSmartphone Compulsion Test" http://virtual-addiction.com/smartphone-compulsion-test/ de David Gueenfild si vous êtes devenu accro à votre smart phone.

Voici quelques astuces pour contrôler l'usage de votre Smartphone :

• Ne vérifiez pas votre telephone dès votre réveil le matin : Par exemple, 46% des Américains et 66% des millionnaires avouent allumer leurs téléphones avant de se lever chaque matin, et un tiers admettent qu'ils se réveillent et vérifient leurs téléphones durant la nuit. Les individus performants vont dormir avec un programme bien defini pour le lendemain. Dès le lever, ils ne pensent qu'a exécuter ce plan - ils ne se soucient pas de ce que les autres vont poster dans les réseaux sociaux ou quelles critiques enflammées les attendent dans leur e-mail. Une autre habitude commune à tous les gens, c'est de garder leur phone dans leur chambre et de l'y charger pendant la nuit. Il est tentant de vérifier le téléphone avant d'aller se coucher et en premier lieu, le matin. Pourtant, il est connu que la lumière bleue du téléphone vous empêche de dormir, donc achetez plutôt un réveil et mettez votre téléphone à charger dans le couloir durant la nuit.

• Mettez le holà sur les appels imprévus : Quand vous travaillez sur quelque chose de la plus haute importance ; ne répondez pas aux appels, ne vérifiez pas vos e-mails et ne tolérez aucune distraction. Si vous voulez de la haute performance, priorisez la grande valeur de votre travail, cela implique écarter toutes interruptions. Mettez votre téléphone « en mode silencieux » et concentrez-vous sur votre travail. Tous vos appels importants devraient être programmés dans votre agenda. Prévoyez une « heure ouverte » chaque jour, heure pendant laquelle vous lisez vos e-mails, ce pourrait être pendant votre deplacement pour le travail ou quand vous faites des tâches subalternes, ou quand cela vous chante de prendre des appels. Informez-en votre équipe et vos collègues. Ainsi, quand ils ont quelque chose à vous dire, ils vous contacteront à cette heure là, ce peut être une heure propice aussi pour verifier le bon fonctionnement de vos différentes applications (lire les nouvelles, les réseaux sociaux, repondre aux textos, ou aux whatsapp). En allouant un temps spécifique à ces choses, vous contrôlez vos communications et votre téléphone vous fournit une pause mentale

agréable, pas une obsession.

• Supprimez tous les applications et rubriques qui vous font perdre du temps. Les téléphones sont destinés à créer une dépendance. Beaucoup d'applications et de jeux donnent des récompenses intermittentes ; cela nous excite quand nous cliquons sur nos applications téléphoniques et nous éprouvons les mêmes sensations de manque quand nous nous éloignons de notre téléphone, comme ceux qui sont accros aux jeux de hasard. Les applications sont gratuites car nous (notre attention) sommes la marchandise à vendre. Nos téléphones altèrent le fonctionnement de notre cerveau, ils réduisent notre mémoire et notre degré deconcentration.

Nous pouvons vaincre notre dépendance aux applications en :

• Faisant un tri : Lesquelles ont de la valeur ajoutée ? Desquelles pouvez-vous vous passer ?

• Désactivant les notifications : si votre gadget ne cesse de sonner dans votre poche, vous seriez tenté de vérifier rien que pour vous assurer qu'il n'y a aucune urgence

• Gardant en tête combien de temps vous allez économiser : pensez à ce que vous voulez atteindre comme objectif – imaginez vous en train de le réussir ; et pensez que le telephone est l'ennemi de cette vision.

Trop d'e-mails : Fuyez les pièges des e-mails

Les e-mails viennent en seconde place, après les téléphones pour accaparer votre temps.

Voici quelques tuyaux pour déprioriser les e-mails :

• Aucun e-mail n'est urgent. De par leur nature même, les e-mails sont des messages non urgents. Si quelque chose est urgente, la personne décrochera son téléphone pour appeler ou viendra à votre bureau. Aussi, un e-mail n'exige pas de réponse immédiate.

• Assurez-vous que votre boite mail soit aussi vide que possible :

• Utilisez des filtres et triez les e-mails à lire.

• Séparez les e-mails personnels et professionnels.

• Etablissez un bon filtre pour le courrier indésirable.

• Mettez dans un dossier special les e-mails que vous jugez importants (e-mail de votre boss).

• Triez les e-mails à lire de par leur entête : vous devez être ferme sur ce point.

• Réinstaurez la maitrise de vos e-mails ; vous ne pouvez pas venir à bout des e-mails, employez-vous plutôt à les contrôler. Vous y repondez quand vous êtes prêts à le faire. Les chercheurs estiment qu'il faut 64 secondes, en moyenne pour retourner au travail après la lecture d'un e-mail. Aussi n'y repondez pas à chaque fois. Assignez-vous des moments de pause pour les

lire, chaque jour, à 10 heures le matin et à 16 heures l'après-midi sont de bon choix. Ne le faites pas en premier, tout comme pour le téléphone. Vous aimeriez commencer votre journée en vous focalisant sur vos urgences, pas sur celles des autres. Resistez à la tentation de mettre les e-mails au premier rang dans votre journée. Utilisez les deux premières heures à planifier et valoriser votre travail. Ensuite, jetez un œil sur vos e-mails vers 10 heures à 11 heures du matin. Ce checking des e-mails en milieu de matinée vous permet d'y repondre le jour même si nécessaire. Il en est de même pour 16 heures l'après-midi. Si vous sentez que vous devez y répondre à l'instant, établissez-vous une réponse automatique. Elle renseigne les gens sur les temps impartis pour la verifications et la réponse aux e-mails. Souvenez-vous : si c'est urgent, la personne vous aurait contacté directement – un appel manqué est plus urgent qu'un e-mail manqué.

• Une bonne gestion du temps commence par une disposition d'esprit appropriée. Les actions suivent votre propre conception personnelle, des autres et de vos objectifs. Quand vous êtes d'humeur à repondre, à mettre les besoins des autres en avant, les e-mails vous submèrgeront mais si vous êtes d'humeur pro active et, que vous décidez de vous-même de ce qui est urgent ou non, là vous controlez leur flux.

• Ne gardez pas votre boîte e-mail ouvert en permanence : fermez-la. Elle sera toujours là à l'heure de la verification.

Les réunions stériles : gestion efficace des réunions

La plupart des gens passent beaucoup trop de temps dans les réunions ; des réunions stériles la plupart du temps. Pour être efficace, vous devez decider à quelle réunion assister, à laquelle ne pas assister et comment en tirer le meilleur profit.

Il ya 4 raisons primordiales pour convoquer des réunions. Pour chaque réunion, posez-vous des questions, pesez le pour et le contre de votre venue à cette réunion :

1. La premiere raison est la « communication » : donner et recevoir des Feed back, fournir des mises à jour, revoir les rapports ou les données financières.
Allez-y si vous avez quelque chose d'important à communiquer et si des personnes avec qui vous avez certaines affinités y assistent.

2. La deuxième raison est « une prise de décision » : les personnes présentes sont responsabilisées. Vous pourriez également influencer les autres.
Allez-y si vous êtes là pour prendre une décision, si vous êtes un décideur potentiel ou si vous voulez vraiment prendre part à la prise de décision.

3. La troisième raison est pour la « génération d'idées » : les participants viennent avec des idees, d'où l'appelation « brainstorming ».
Allez-y si vous êtes fan des sessions de « brainstorming » – si cela impactera directement sur votre équipe ou aura une importance stratégique pour vous.

4. La quatrième raison est le « blame storming ». Cela consiste à trouver un bouc émissaire à blâmer pour un problème, par opposition à un brainstorming qui implique de trouver des solutions à un problème. Elle a lieu quand quelque chose a mal tourné et que vous allez

réparer ce mal. C'est en réalite une chasse aux sorcieres. Allez-y si vous devez défendre ou expliquer votre position. Assurez-vous que des leçons soient tirées de cette réunion et qu'il y aura des améliorations.

Si vous ne désirez pas assister à une réunion, pensez à vous faire remplacer. Ne gaspillez pas votre temps avec des réunions interminables et inutiles. Soyez stricts, assistez aux réunions si seulement elles signifient quelque chose pour vous. Ayez un objectif clair pour chaque réunion. Ainsi vous maximisez la valeur du temps que vous allouez aux réunions. Avant d'assister à une réunion, fixez-vous un objectif, une raison d'assister à cette réunion. Quel sera le meilleur benefice de cette réunion ? Quel sera le minimum nécessaire ? La question cruciale que vous devez vous poser, dès que vous entrez dans la salle de réunion est : « Comment je peux faire de ce meeting un succès personnel ? »

5. PRIORISATION : PLANNING, CATEGORISATION, CLASSIFICATION DES TÂCHES ET ÉTABLISSEMENT DE JALONS

La mise en place priorités est un des savoir-faire le moins utilisé et le plus négligé en matière de gestion de temps. Travaillez-y et votre gestion du temps s'en trouvera rapidement améliorée. Souvent, nous voyons la menace de la date limite et nous nous concentrons sur l'urgence de l'action car elle doit être achevée bientôt. Nous finissons ainsi par vasciller de crise en crise, nous sommes obsedés par la date limite plutôt que par la stratégie. Nous confondons être occupé et être productif. Nous n'avons jamais de temps pour penser stratègie. Tout ce que nous faisons c'est courir après les urgences.

Le procedé de priorisation est majoritairement abordé avec beaucoup de retard. Les gens essayent de prioriser les points qui sont sur la liste des « to dos ». Pourtant, s'ils regardent soigneusement, la plupart des « to dos » contiennent des points à ne jamais prioriser. Leurs listes semblent ne jamais contenir les points qualitatifs, strategiques, comme forger des relations, prendre soin de soi-même, faire des plannings stratégiques. Les gens aiment bien rayer des choses dans une liste ; cela leur donne l'impression d'avoir accompli quelque chose. Vous ne pouvez pas rayer de la liste « forger des meilleures relations avec X » parce que c'est un processus continu. Les « to dos » amènent les gens à donner la priorité à des choses futiles.

Cela peut paraître etrange, mais la priorisation ne commence pas par la concentration sur le travail fini. Prioriser, c'est toujours commencer par éviter / eliminer les tâches inutiles. Quand vous avez fini avec cette action, vous pourriez penser aux tâches importantes à faire, les choses qui donnent de la valeur.

Matrice de Covey

Covey a une bonne matrice de priorisation. Elle vous aide à tracer les activités courantes et à décider ou nous devons nous débarrasser de certaines tâches, déléguer plus ou allouer plus de temps.

IMPORTANT	Quadrant de necessité A faire Crises Problème de pression Date limite sur les Projets Preparation de dernière minute pour des activités programmées	Quadrant de qualité et leader ship Planifier et organiser Strategie (court et long terme) Création de relation Developpement personel Culture de l'affirmation de soi Soin scorporels - Exercice et relaxation
PAS IMPORTANT	Quadrant trompeur A Deleguer Certaines réunions Plusieurs affaires urgentes Certains e-mails et Rapports Certains appels et Interruptions	Quadrant de gaspillage Jeter ou ignorer Strategie (court et long terme) Création de relation Developpement personel Culture de l'affirmation de soi Soin scorporels - Exercice et relaxation
	URGENT	**PAS URGENT**

• Quadrant trompeur : Dans ce quadrant, nous trouvons des choses urgentes mais pas importantes. Nous sommes accaparés par le travail stérile. Ces points incluent : certains meetings, des e-mails, des rapports, des appels téléphoniques, des interruptions et d'autres qui mettent la pression comme les problèmes urgents des autres. Tout ce qui peut s'accomplir n'est pas important. Il y en a des centaines que nous pouvons faire tous les jours. L'essentiel c'est se concentrer sur ce qui importe. Tous les points dans ce quadrant doivent être délégués.

• Quadrant du gaspillage : Ici les choses ne sont ni importantes ni urgentes. Ce sont des activités qui vous font gaspiller du temps, donc elles sont à rejeter. Elles incluent les commérages, internet, surfer, les recherches futiles, les appels téléphoniques non désirés pour vendre quelque chose, et les choses qu'on fait parce qu'on les a toujours faites.

• Quadrant de nécessité : Dans ce quadrant, les choses sont de la plus haute importance et sont très urgentes. La plupart des gens diront que les tâches les plus prioritaires s'y trouvent mais ce n'est pas vrai. Oui, ces points sont critiques, mais souvent, les tâches qui s'y trouvent sont les priorités des autres. Cela inclut des préparations de dernière minute pour des meetings importants ou pour des activités programmées, des projets avec date limite, des appels téléphoniques ou des requêtes des clients qui sont vitaux, un travail de dernière minute de la part du boss ou du comité, des crises et changement incontrôlable comme les changements réglementaires, ou quelque chose fait par un compétiteur, ou même un scandale.

• Quadrant de qualité et de leadership individualisé : Dans ce quadrant, les choses sont hautement importantes mais ne sont pas urgentes. C'est ici qu'il y a valorisation du travail. C'est ici que vous planifiez les stratègies pour des projets à long terme. Vous établissez de la progression continue, vous construisez des relations internes et externes, vous développez votre égo et votre équipe, vous créez de l'espace pour les soins corporels et la détente qui sont inhérents à votre productivité.

L'établissement de jalons est un aspect important dans la gestion d'un projet. Ce procédé vous aide à créer un projet précis et faisable. Cela vous permet de voir et de contrôler votre progression. Les jalons renforcent la concentration parce qu'ils étalent devant vous l'urgence de chaque étape du projet.

6. LA DÉLÉGATION COMPRÉHENSIVE

La délégation et la représentation ne signifient pas seulement nous décharger d'un travail sur quelqu'un d'autre. Vous voulez que le travail soit fait par la personne adéquate, de la meilleure façon possible, dans le temps imparti. Considérons surtout quand déléguer : il faut savoir déléguer si le travail est du ressort d'une personne plus qualifiée, pour développer des compétences dans un rapport direct et pour motiver les autres. Une bonne délégation ne signifie pas seulement prescrire une tâche et expliquer comment la mener à bien. Elle signifie aussi aider quelqu'un à améliorer sa ligne de pensée, l'amener à se débrouiller du moment que les critères pour la réussite sont clairement définis et les résultats sont prévisibles. Aussi, vous aurez à adapter votre definition de la délégation aux quatre types de personnes décrits par Donald Straw, un expert en développement de leadership :

6.1 Les stratégistes : Ces gens qui ont une vision globale sur la tâche. Ils veulent apprendre sans contrainte. Ils veulent que leurs idées et leurs approches de la tâche soient validées. Par conséquent, quand vous leur deleguez, expliquez-leur-en quoi leur travail s'ajuste dans ce cadre. Laissez-les decider d'eux même comment ils vont la mener.

6.2 Les processeurs : ces gens sont dévoués et loyaux. Ils vous diront toujours oui mais ne vous trompez pas, ils ont besoin que votre gratitude soit exprimée de manière tangible. Assurez-vous que vous leur allouez un timing suffisant, car ils ne savent pas travailler sous pression.

6.3 Les dissidents : ces gens sont habiles, ils sont prompts à l'action. Ils n'ont pas peur de prendre des risques, ils travaillent encore mieux sous pression. Ainsi, si la tâche est urgente, de dernière minute, tournez-vous vers eux.

6.4 Les sociétaires : ce genre de personnes aiment plaire et s'assurer que tout le monde a été consulté avant d'agir. Accordez-leur de la gratitude en société, ou bien faites les travailler en équipe, sur un projet.

Il y a des moments où il est difficile de se decharger d'un travail sur les autres. En voici les motifs les plus courants :

Regardez si c'est à cause d'un de ces motifs que vous ne déléguez pas. La faute vous revient. Si c'est le cas, prenez du temps et réflechissez comment vous pourriez y remedier. D'ordinaire, derrière chaque motif, il y a un fond de pensée qui vous limite. Trouvez-la et transformez-la en une force puissante qui vous pousse à recourir aux services d'un coach exécutif, ou parlez-en à quelqu'un de qualifié en développement personnel.

7. OUTILS D'ORGANISATION

Dave Allen, dans son livre *Getting Things Done,* a developpé un excellent outil pour la gestion du temps. Les idées exprimées suivantes se basent sur celles d'Allen. Elles ont subi quelques révisions suivant ce que la société Leadership Development trouvent plus efficaces pour leurs clients. Avant de recourir à ce système, vous devez auparavant établir un certain nombre de fichiers.

7.1 Fichier Projets : les fichiers concernent les actions graduelles à entreprendre pour terminer le projet. Il n'est pas nécessaire de l'attribuer à un projet de grande envergure car vous vous evertuez toujours à vous souvenir de ce qui doit être fait, ou de ce que vous attendez des autres. Ce sera un projet quelconque, ou un groupe de tâches. Ce qui peut être estimé pour évaluer votre équipe. Çela peut se considerer comme un projet. Cela implique toute une série de tâches, de timings spécifiques et de critères d'évaluation pour le réussir. La clé ici, cést comment planifier vos actions, les tâches s'imbriquent, sont interdépendantes. Vos actions auront de l'impact les unes sur les autres et seront interdépendantes. Il existe des options. Le mieux c'est d'utiliser un tableau ou des applications de planning ou des projets disponibles. Considérez les points suivants. La plupart peuvent être essayés gratuitement :

- Wrike — Gestion de tout le projet, il fait appel à une collaboration à distance.
- monday.com — outils complets avec des chartes Gantt de gestion des idées et des ressources.
- Trello — Bonne présentation, transformation des projets en tâches.
- Quickplan — un outil basé sur Mac, très intuitif et facile à manier.
- Task office — Une application qui aide à tout faire, notamment à faire le suivi des tâches à faire.
- A list — Excellente pour une liste des « to dos »
- Evernote — une autre liste des « to dos », très pratique, quelques choses de simple et efficace.

7.2 Fichier des actions futures : Ce fichier concerne les tâches à prioriser, les tâches que vous avez l'intention de finir aujourd'hui ou très bientôt. Vous consultez cette liste pour décider de votre prochaine action.

7.3 Fichier sur les actions en attente : tous les éléments importants. Vous voulez aller de l'avant mais vous ne pouvez pas tant que vous n'avez pas obtenu une certaine information ou

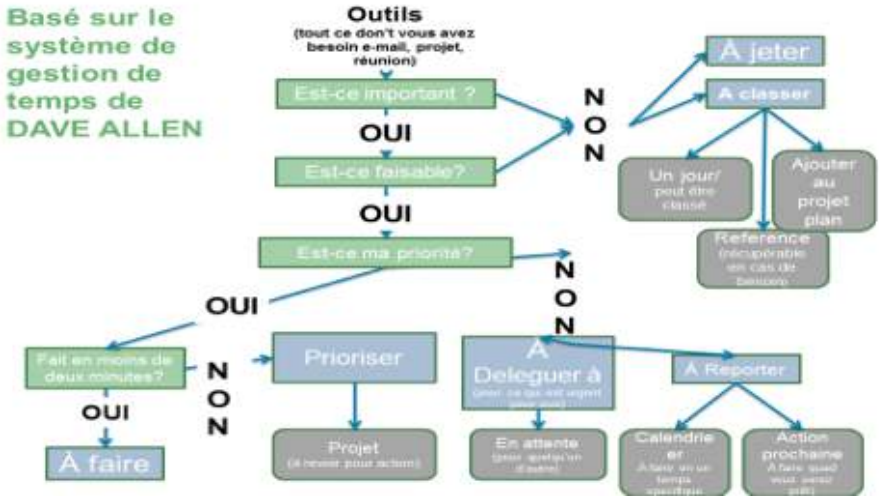
un apport venant d'une autre personne. Vous devez verifier régulièrement, pour voir s'il y a un suivi à faire.

7.4 Fichier de référence : informations dont vous n'avez pas besoin d'ordinaire mais qui vous sera d'une utilité dans l'avenir. Organisez-le pour que les informations soient rapidement et facilement accessibles. Ayez un bon système de classification, par exemple, différentes fiches pour chaque client ou pour chaque membre du personnel.

7.5 Fichier pour les cas écheants : toutes les choses qui vous tiennent à cœur, mais qui ne seront peut-être pas accomplies, celles que vous révisez ou relisez si vous avez une heure ou deux de libre. Si ce n'est pas le cas, cela importe peu.

Ces fichiers doivent être dupliqués en e-mails dans votre ordinateur ou photocopiés.

Ci dessous le diagramme sur le flux de travail, d'après la conception de Dave Allen - Revue par Lequin.



Le recours au système de DAVE Allen requiert 3 étapes. Cela permet une progression régulière dans l'accomplissement du travail :

1. Decider de son importance : si ce n'est pas important, à classer, soit dans votre fichier projets ou dans celui un jour / peut-être. Si c'est important, passer l'étape 2.

2. Decider si c'est faisable. Sinon à ficher aussi. Si oui, passer à étape 3.

3. Decider si c'est votre priorité ou celle des autres. Si c'est votre priorité, alors vous avez maintenant un élément qui a passé les 3 étapes : c'est important, c'est faisable et c'est votre priorité. Si l'action prend moins de 2 minutes, comme répondre à un e-mail ou prendre le téléphone, alors faites-le tout de suite. C'est la règle des 2 minutes d'ALLEN, elle s'applique

seulement aux tâches importantes, faisables et urgentes. Si vous ne pouvez pas le faire en 2 minutes, alors priorisez l'action en la rangeant dans le fichier « prochaine action » ou dans le fichier « projets ». Il arrive qu'une autre personne ait les mêmes urgences que vous dans le cas d'une requête venant de la Direction, par exemple. Dans ce cas, priorisez la tâche, ajoutez-la à la liste des actions prochaines ou dans le fichier projets. Si ce n'est pas votre urgence mais celle des autres, vous pouvez la déléguer et la mettre dans le fichier « attente ». Ainsi vous pouvez la tracer ou la remettre à plus tard. S'il y a une date butoir s'y afférant, mentionnez-le dans votre calendrier ou dans votre Fichier Projet.

Tout ce processus prend du temps. Vous vous y habituerez et avec le temps, il vous fera gagner beaucoup de temps et vous rendra extrêmement efficace.

8. COMMENT DÉFINIR DES DATES BUTOIRS ET S'Y CONFORMER

Il faut apprendre à travailler avec les dates butoirs de manière efficace et y faire face sans stresser. Ceux qui arrivent à les respecter tout le temps se placent au haut de l'échelle de la réussite. Mais ils devront aussi apprendre à trouver des meilleurs moyens pour gérer la tension qui accompagne les dates butoirs. Heureusement, arriver à les respecter peut réduire le stress, en un sens. Il n'y a aucune méthode miracle pour gérer les dates butoirs, c'est à la portée de tout le monde. Par contre, il y' a des stratégies que la plupart des gens peuvent appliquer dans leur travail. Chacun doit découvrir ce qui lui convient les mieux. Il pourra apporter quelques changements selon le cas qui se présente. Voici comment instituer des dates butoirs :

- **Planifier :** déterminer quand un certain nombre de points doivent être achevés et les mentionner dans un plan. Si plusieurs projets démarrent en même temps, s'assurer de leur priorisation en temps imparti et les mettre en ordre. Beaucoup de gens pensent qu'il est pratique de cocher chaque point de fait ; cela signifie qu'il y'a eu progression.

- **Demander de l'aide :** cela peut être pris comme une faiblesse dans le monde du travail, mais demander de l'aide aux collègues peut ajouter une note de nouveauté, si la situation s'y prête. Si la date butoir est très proche, il vaut mieux demander aux autres employés de vous aider à finir certaines tâches pour les terminer à temps.

- **Renégocier :** malgré leur nom, les date butoirs peuvent se négocier surtout pour un motif valable. Les clients peuvent accorder un petit delai, face à un argument logique qui excuserait le non-respect de la date limite. Cependant, il serait sage de réorganiser le travail.

- **Planifier vos engagements :** Si possible, évitez de fixer des dates trop serrées entre la completion d'un projet et le commencement d'un autre. Accordez vous du temps libre. Cela permettra de recharger la batterie de votre cerveau et de vous atteler à une nouvelle tâche. Vous avez le temps de vous concentrer et de passer à la planification d'un nouveau travail. Vous augmentez vos chances de gérer les dates butoires de manière plus efficace.

- **Accordez-vous des temps de pause :** planifier des pauses courtes dans la journée. Cela éclairera votre esprit. Sortez pour une petite promenade en dehors du bureau, ou bien asseyez- vous pour quelques minutes. Eloignez-vous vous un peu de votre milieu de travail pendant la pause déjeuner, cela vous sera bénéfique.

Le stress en petites doses peut s'averer une bonne chose. Il régénère et apporte de la motivation en vue de la complétion d'une tâche. S'il est en excès, il peut avoir des effets négatifs sur votre corps et votre esprit. Il peut amenuiser votre énergie, il peut limiter votre concentration et peut empêcher le sommeil. Trop de stress concourt à la depression et d'autres problèmes de santé, tel que les maladies cardiovasculaires.

Chercher des moyens efficaces d'atteindre vos objectifs et de gérer facilement les dates butoirs. Vous reduirez le stress et doublerez votre degré de production, votre santé s'en portera mieux. Créer des dates butoirs est autant moins stressant que de ne pas en avoir. Cela peut vous amener à changer vos habitudes de travail et votre façon de vivre, vous pourriez même demander de l'aide aux autres employés.

Résumé du chapitre

Ce chapitre nous a appris à nous concentrer sur nos urgences si nous ne voulons pas gaspiller notre temps et notre énergie. Nous devons nous fixer des objectif SMART, et pour les atteindre, ecarter les activités superflues et futiles. Utiliser un outil organisationnel comme le procédé de Dave Allen ''Getting Things Done"est un excellent moyen pour réussir et augmenter votre productivité. Nous devons aussi apprendre à dire non et, à déleguer du travail si cela s'avère nécessaire.

CHAPITRE 4

INTRODUCTION À LA RECHERCHE JURIDIQUE

Objectifs clés de l'enseignement

A la fin de ce module ; les avocats et consultants juridiques devraient être en mesure de :
• identifier le type de recherche qu'il lui a été demandé d'effectuer
• mener des recherches juridiques de manière efficace
• organiser les résultats de leurs recherches juridiques à l'appui de leur analyse juridique
• prendre des notes de manière efficace

En tant qu'avocat ou consultant juridique, être capable de mener des recherches de manière efficace est une compétence essentielle, car l'objectif principal est de trouver la réponse à une question juridique dans les meilleurs délais, en utilisant toutes les sources pertinentes.

Lorsqu'on demande à un juriste débutant ou à un avocat subalterne d'effectuer des recherches, cette demande est généralement motivée par des besoins urgents liés à une affaire d'un client. Il est donc extrêmement important de s'assurer que :

La question est clairement articulée et que vous comprenez pourquoi la problématique se pose;
Vous avez convenu d'une date butoir avec la personne qui vous a demandé d'effectuer les recherches et, si possible, que vous définissez des points intermédiaires pour vérifier que vos recherches se déroulent dans le bon sens. Si la question nécessite des améliorations ou des modifications, il est de loin préférable d'aborder ce point au cours du processus plutôt que de constater, lorsque vous êtes en retard par rapport à la date butoir, que vous avez pris le mauvais sens ;
Vous présentez les résultats de votre recherche de manière à mettre en évidence les points clés et exploitables. Les notes de recherche ne sont pas des dissertations. Plutôt que de rassembler des preuves et d'arriver à un résultat, votre note de recherche devrait commencer par des résultats concrets et des conseils exploitables.

1. TYPES DE LOIS

Les techniques de recherche et les sources d'information diffèrent selon le type d'instrument juridique ou de matériel en cause. Les lois peuvent être de différentes sortes :

• Traités : Peuvent être bilatéraux (entre deux pays ou deux parties contractantes) ou multilatéraux (entre plusieurs pays ou plusieurs parties contractantes). Parmi les traités bilatéraux, on peut citer les traités bilatéraux d'investissement (TBI), aux termes desquels les parties contractantes s'engagent réciproquement à promouvoir et à protéger les investissements privés effectués par les ressortissants des Etats signataires sur leurs territoires respectifs. Ces accords fixent les conditions dans lesquelles les ressortissants d'un pays investissent dans l'autre, y compris leurs droits et leur protection. La Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC) est un exemple de traité multilatéral. L'ONU conserve une collection de traités multilatéraux à l'adresse suivante : https://treaties.un.org/

• Constitution : dans de nombreuses juridictions, le texte ou instrument juridique fondamental est la Constitution. En règle générale, une constitution établit la structure institutionnelle de l'État et prévoit ses pouvoirs exécutifs, législatif et judiciaire. La constitution définit aussi généralement les critères de citoyenneté et énonce des droits fondamentaux (et garantis par la Constitution), tels que la liberté de parole, la liberté de réunion, le droit de vote et la protection de la propriété. La Constitution fournit la référence par rapport à laquelle les actions exécutives ou législatives pourraient être testées, ainsi qu'un mécanisme permettant de restreindre ou d'annuler les actes ou les omissions inconstitutionnelles.

• Statut / législation : les lois élaborées conformément à la procédure législative et applicables à une juridiction donnée peuvent être localisées soit par le biais de services commerciaux tels que LexisNexis ou Thomson Reuters, ou encore sur des sites Web gouvernementaux conçus pour fournir un accès à des sources juridiques afin de soutenir l'état de droit. La forme précise de la législation dépend du système juridique applicable à la juridiction concernée (par exemple, qu'elle repose sur la common law ou sur le droit civil), ainsi que de toute disposition constitutionnelle spécifique. Dans de nombreuses juridictions, les instruments adoptés par la chambre ou l'organe législatif compétent entrent en vigueur et n'ont force de loi que s'ils sont publiés d'une manière spécifiée. Par exemple, l'article 91 de la constitution ougandaise dispose que les lois adoptées par l'assemblée législative doivent être signées par le président et publiées dans la Gazette ougandaise. Lors de la réalisation de recherches, il est essentiel de vérifier que ces exigences formelles relatives à la force législative ont été remplies.

• Jurisprudence : les décisions des tribunaux compétents en matière de droit et / ou d'équité intéressent directement les parties à un différend. Cependant, dans les pays de common law, la doctrine du stare decisis (ou précédent juridique) signifie que les décisions judiciaires ont une pertinence et une application plus larges. La common law procède par analogie et les tribunaux appliquent des principes, des doctrines juridiques et des maximes équitables en examinant si les faits de la présente affaire sont similaires ou analogues à ceux d'affaires déjà tranchées. L'objectif est de veiller à ce que la common law soit appliquée et développée de manière cohérente et prévisible, favorisant la sécurité commerciale et l'application de principes établis à de nouvelles circonstances. Par conséquent, dans les pays de common law, les recherches fondées sur la jurisprudence sont particulièrement importantes. Les sources et méthodes de recherche particulières dépendent de la question de savoir si la juridiction

concernée applique une approche formelle de la jurisprudence fondée sur un «rapport de droit» ou si la jurisprudence est publiée de manière plus complète et plus courante. Cette distinction sera explorée ci-dessous dans la partie « bases de données ».

• Déclarations extrajudiciaires et commentaires : des sources autres que la jurisprudence pourraient être considérées comme convaincantes dans les pays de common law. Par exemple, les manuels scolaires ou les discours prononcés par des personnalités judiciaires de haut niveau ou des universitaires particulièrement distingués pourraient être acceptés par un tribunal comme une déclaration de droit exacte et décisive.

2. BASE DE DONNÉES

Les éditeurs juridiques traditionnels tels que Butterworths et Sweet & Maxwell ont été confrontés à partir des années 90 à une érosion importante de leurs modèles commerciaux établis de longue date. La rédaction et la publication de textes juridiques de base, tels que la législation et la jurisprudence, constituaient l'élément central de leurs activités respectives depuis le XIXe siècle.

Avec le développement et l'extension de l'Internet, la législation et la jurisprudence sont devenues plus facilement accessibles, souvent parce qu'elles étaient publiées comme un bien commun, favorisant l'accès à la justice et à la primauté du droit par les gouvernements.

Du point de vue de la recherche, le point le plus important pour vérifier où se trouvent des documents juridiques dans les bases de données gouvernementales et commerciales est la mesure dans laquelle la base de données comprend les modifications apportées à la législation depuis la promulgation initiale, ainsi que l'étendue et l'utilité de l'outil de recherche jurisprudentielleles bases de données commerciales inclues. Par exemple, les bases de données LexisNexis fournissent souvent un service extrêmement utile, montrant les modifications apportées à la législation (y compris la date à partir de laquelle elles sont entrées en vigueur), ainsi que la jurisprudence indiquant comment les décisions ont été traitées par les tribunaux ultérieurs. Par exemple, la citation de la jurisprudence Halsbury dans LexisNexis indique notamment si une décision fait autorité, en indiquant où elle a été annulée, appliquée, examinée ou distinguée. L'utilisation de tels outils peut réduire considérablement le temps et le coût de la recherche, en particulier par rapport à l'utilisation de ressources gouvernementales qui peuvent être mises à jour rarement ou sporadiquement.

3. LITTÉRATURE JURIDIQUE ET SOURCES SECONDAIRES

Le droit et les conseils juridiques sont généralement développés et affinés par le biais de débats et de discours. Des manuels particuliers peuvent acquérir du poids et de la force de persuasion, que ce soit par l'identité du ou des auteurs ou par la longévité d'un titre comportant de nombreuses éditions sur une période prolongée. Les exemples incluent *Chitty on Contract, Woodfall on Landlord and Tenant* et des ressources telles que le livre de Sweet & Maxwell White sur la procédure civile.

Des sources telles que Halsbury's Laws cherchent également à proposer une approche encyclopédique du droit et de l'analyse juridique et sont (à présent) disponibles à la fois en ligne et sur papier. Lors de l'utilisation et de la citation de telles sources, il est judicieux de vérifier la jurisprudence afin de localiser et d'évaluer tout commentaire judiciaire sur le statut et la fiabilité d'un titre en particulier. Par exemple, Chitty on Contract est régulièrement cité et reconnu comme convaincant par la Cour suprême du Royaume-Uni, ainsi que par les tribunaux de nombreux autres pays de common law.

Les revues et publications similaires peuvent également constituer un point de départ utile pour des recherches, en particulier sur des questions d'actualité jurisprudentielles, ou pour la critique de propositions ou de dispositions législatives. Il est utile pour chaque juridiction - et pour chaque domaine de pratique ou secteur propre à un client - d'identifier les revues pertinentes. Par exemple, le secteur immobilier britannique considère depuis plus d'un siècle la Estates Gazette comme son «journal interne» et ses commentaires juridiques sont souvent fournis par d'éminents praticiens.

4. ABRÉVIATIONS

Les abréviations juridiques sont utilisées dans la littérature juridique des spécialistes et des praticiens, et de nombreuses bases de données vous permettent d'utiliser une abréviation lors de la recherche. Cependant, pour utiliser cette fonctionnalité, il est nécessaire de savoir ce qu'une abréviation particulière signifie pour localiser la ressource appropriée. À cette fin, il est utile de maintenir une liste ou de mettre en signet des sites Web utiles comme « favoris ».

Alors que la plupart des sites Web d'universités ou de facultés de droit limitent l'accès au texte intégral des documents en ligne aux étudiants inscrits, bon nombre d'entre eux autorisent un accès ouvert aux catalogues et à un large éventail d'outils de recherche. Par exemple :

- Université d'Exeter : https://libguides.exeter.ac.uk/lawabbreviations
- Université de Monash : https://guides.lib.monash.edu/c.php?g=219741&p=1453059
- Université de Strathmore : http://press.strathmore.edu/uploads/journals/strathmore-law-review/SLR3/SLASLEC-May-2016.pdf

5. CITATIONS

Des citations précises sont essentielles tant pour appuyer la fiabilité du conseil juridique que vous donnez, que pour mieux référencer les sources juridiques que vous utilisez. Si les sources sur lesquelles les avis sont basés sont définies, en utilisant une citation exacte et conventionnelle, alors l'auteur original ou les chercheurs ultérieurs pourront vérifier et (si nécessaire) affiner et mettre à jour le travail original. Pour que ce processus soit efficace, les chercheurs doivent adhérer aux conventions de citations légales. À cette fin, des normes de citation respectées et faisant autorité sont énoncées dans des sources telles que les directives OSCOLA de l'Université d'Oxford. https://www.law.ox.ac.uk/research-subject-groups/publications/oscola

Comment faire une citation :

Les citations sont entendues comme des reprises littérales de textes préexistants comme Cela suppose, par conséquent, qu'elles reproduisent toujours avec exactitude le texte original et elles doivent être placées entre guillemets et pourvues d'une référence infrapaginale.

Passage retiré : Sans qu'il puisse en résulter une modification du sens du texte cité, certains passages peuvent toutefois être omis, par exemple pour simplifier ou abréger des phrases. Dans ce cas, le passage supprimé doit être indiqué par les signes « [...] ».

Passage adapté ou ajouté : De même, lorsque, pour rendre un texte cité plus explicite, compte tenu par exemple du contexte dans lequel la citation intervient, il a été nécessaire d'adapter certains mots ou d'en ajouter, ceci doit être marqué par les mêmes crochets « […] ».

Passage traduit : L'obligation de fidélité au texte cité implique généralement que, si l'on propose une traduction littérale d'un texte écrit au départ dans une autre langue, l'on indique en note de bas de page le fait qu'il s'agit d'une « traduction libre de … ». La traduction littérale effectuée dans le corps du texte doit figurer entre guillemets.

Passage mis en évidence : Si l'on entend mettre en relief une partie de la citation, l'on peut écrire en italique les mots sur lesquels on veut insister. Cette manière de mettre en évidence un passage est d'un usage plus actuel que celui du soulignage. Lorsqu'il est procédé ainsi, il convient d'utiliser en note infrapaginale – ou, si le texte reproduit figure lui-même en bas de page, à l'issue de la citation – l'avertissement usuel « c'est nous qui soulignons » ou une formule analogue.

Passage contenant une erreur formelle : Si l'on relève une faute de syntaxe ou d'orthographe dans la citation, il est d'usage de ne pas la corriger. On la reproduit telle quelle, éventuellement en ajoutant entre crochets le mot « [sic] » .

Comment faire une Référence :

La référence à une décision comporte successivement :

- l'abréviation du nom de la juridiction saisie. Par exemple : « Comm. », « Civ. », « C. Cass. » etc.

- le lieu du siège. Par exemple : « Cotonou » en toutes lettres, sauf s'il s'agit de la Cour de cassation, juridiction dite unique

- le numéro de la chambre ou sa nature. Par exemple : « réf. », « sais. », « mis. acc.», etc.) si il ou elle est disponible, en abrégé et entre parenthèses ;

- la date de la décision (le jour en chiffres arabes, le mois en toutes lettres et l'année en chiffres arabes) ;

- le nom de la revue dans laquelle la décision a été publiée, en italique (et en abrégé, sauf exception :
Certaines revues, à l'intitulé succinct, ne connaissent pas d'abréviation ; on pense notamment au périodique Iuvis.) ;

- l'année de publication de la revue (en chiffres arabes) ;

- la page (ou la colonne) sur laquelle figure le début de la décision concernée si l'on entend citer celle-ci dans son ensemble ou alors, si l'on cite plutôt un passage déterminé de la décision – entre guillemets par exemple –, la page précise sur laquelle on trouve cet extrait) .

6. DÉFINITIONS

Lors de la recherche de documents réglementaires, il est essentiel de porter une attention particulière aux points suivants :

- toute définition ou interprétation spécifique énoncée dans l'instrument juridique concerné ;

- toute autre loi générale (telle que l'Interpretation Act du Royaume-Uni de 1978) qui définit des mots et des expressions, sous réserve de toute signification différente ou plus spécifique établie par une loi particulière; et

- toute interprétation judiciaire ou définition de mots ou d'expressions utilisés dans une loi ou un instrument réglementaire.

La définition, que ce soit dans le cadre de la législation elle-même ou par interprétation judiciaire, peut affecter radicalement, voire modifier, le sens des mots ou expressions couramment utilisés. Par exemple, l'Annexe 1 de l'Interpretation Act de 1978 du Royaume-Uni ne définit « personne » comme comprenant « un groupe de personnes, qu'il s'agisse ou non de personnes morales ». Cette directive statutaire modifie ce qui pourrait être l'utilisation plus conventionnelle ou familière de « personne », pour désigner un individu ou un organisme constitué en société, tel qu'une société. Les recherches qui négligent ou omettent des points aussi significatifs seraient incomplètes et peu fiables.

De même, les juges peuvent interpréter les mots utilisés dans une loi de manière à modifier, élargir ou restreindre la signification des mots et expressions couramment utilisés. Par exemple, l'éminent juge britannique Lord Denning a constaté, dans Joseph v Joseph [1967] Ch. 78, que les mots « est censé » utilisé dans le Landlord and Tenant Act de 1954, art. 38 (1) signifiait à l'effet de ». En conséquence, un accord de renonciation à la possession de locaux détenus en vertu d'un bail aurait «pour effet» d'exclure ou de chercher à échapper à la sécurité de tenure conférée par cette loi, et tombait donc sous le terme « vise à » alors même qu'il n'y a pas eu de déclaration expresse quant à l'effet recherché.

7. PROCESSUS DE RECHERCHE JURIDIQUE

En pratique, la recherche juridique a tendance à être :

Convergente : chercher une réponse spécifique à une question juridique. Ce type de recherche tend d'abord à établir les faits pertinents, puis à se limiter à une législation, à un règlement ou à une jurisprudence spécifique pour trouver «la réponse » ; ou

Divergente : chercher à identifier un éventail de résultats ou de structures possibles (par exemple, décider si une transaction commerciale doit être structurée comme un achat d'actions ou un achat d'actifs).

Il est important de déterminer dès le départ le type de recherche qui vous est demandé. La réponse contribuera à déterminer le moyen le plus approprié pour présenter les résultats de votre recherche. Par exemple, si votre tâche est de rechercher et d'évaluer un éventail d'approches ou de structures possibles pour un contrat commercial, vos résultats seront présentés sous forme de tableau, en indiquant les approches possibles et en soulignant les avantages et les inconvénients pour permettre

une comparaison facile. Si, au contraire, votre tâche consiste à trouver une réponse spécifique, la clarté peut être obtenue en précisant la question et la réponse au début de votre note, puis en détaillant vos arguments, votre raisonnement et les autorités que vous avez contacté.

Dans les deux cas, la présentation de la recherche juridique bénéficie de l'application des principes développés dans le monde très différent du journalisme. Les journalistes comprennent que leurs lecteurs décident dès les premières secondes de lire un article dans son intégralité ou simplement de parcourir le premier paragraphe. Par conséquent, les journalistes ont tendance à commencer leur article par le point crucial qu'ils souhaitent faire valoir.

Pour une note de recherche juridique, les sections équivalentes seraient :

La conclusion ou le conseil exploitable débute la note ;

Les paragraphes suivants présentent l'analyse juridique et l'argument ;

Les derniers paragraphes (ou notes de bas de page) indiquent les autorités contactées.

Le dernier élément étaye la force et la valeur des résultats de votre recherche. Cela est également utile en termes de gestion des connaissances. La recherche juridique est, pour de nombreuses entreprises, un générateur crucial de « capital intellectuel » - le stock de connaissances et d'expertise juridiques du cabinet. Des notes de recherche bien construites, énonçant la question précise qui a été examinée et rapportant (avec une citation précise) les autorités concernées constituent une base solide pour les recherches futures. Si vous-même, ou un collègue, rencontrez un problème similaire à l'avenir, le renvoi à la note de recherche précédente peut améliorer considérablement l'efficacité, vous permettant de vérifier les modifications apportées à la loi ou à d'autres facteurs pertinents depuis la rédaction de cette note, sans avoir à reproduire l'ensemble du processus. Il en résulte que chaque note de recherche doit être datée et son auteur doit être de préférence identifié. La note de recherche devient alors une partie de la « mémoire collective » de la société plutôt que de la laisser à l'auteur qui pourrait aller ailleurs.

8. RESSOURCES DE RECHERCHE JURIDIQUE / BASES DE DONNÉES DE RECHERCHE EN LIGNE

La recherche juridique s'appuie de plus en plus sur des ressources et des bases de données en ligne, telles que celles fournies par Droit Afrique. Les services en ligne comprennent souvent de vastes bases de données sur la législation, la jurisprudence, les commentaires et les conseils pratiques. Il est peut-être tentant de se lancer immédiatement dans une recherche en ligne dans l'espoir que la réponse ressortira simplement du système. Cette tentation peut être intensifiée si les délais sont serrés.

Cependant, nous vous recommandons vivement, avant de vous lancer dans une recherche en ligne, de bien réfléchir aux termes de recherche appropriés et de vous demander si l'une des techniques de recherche en ligne les plus courantes pourrait vous aider. Prendre le temps dès le départ pour envisager et élaborer votre stratégie de recherche peut vous faire gagner du temps plus tard. En outre, le fait de suivre une stratégie de recherche facilite considérablement le suivi de vos étapes si vous estimez que vos recherches aboutissent à une impasse ou s'orientent sur une autre voie. En notant chaque étape que vous faites, vous obtenez une « vérification rétrospective » et une échappatoire aux

recherches qui vont dans le mauvais sens.

Commencez par des termes de recherche généraux et affinez votre recherche une fois que vous avz examiné les résultats initiaux. Si vous utilisez un système en ligne qui utilise des techniques de recherche «booléennes», une première étape utile consiste souvent à prendre deux ou trois mots clés ou termes de la question ou de votre discussion initiale et à rechercher ces termes à l'aide d'un «connecteur».

Une recherche booléenne est un type de recherche qui permet aux utilisateurs de combiner des mots-clés avec des opérateurs (ou des modificateurs) tels que ET, PAS et OU pour produire des résultats plus pertinents. Par exemple, une recherche booléenne pourrait être « hôtel » ET « Cotonou ». Cela limiterait les résultats de la recherche aux documents contenant les deux mots-clés.

Le mot « booléen » vient de l'homme qui a inventé la logique booléenne au 19ème siècle - George Boole. La logique booléenne est la base de la logique informatique moderne, et George Boole est considéré, avec le recul, comme l'un des fondateurs du domaine de l'informatique. Les recherches actuelles dans les bases de données sont largement basées sur la logique booléenne, ce qui nous permet de spécifier les paramètres en détail ; par exemple, combiner les termes pour inclure tout en excluant les autres. Étant donné qu'Internet s'apparente à une vaste collection de bases de données, les concepts booléens s'appliquent également ici.

Par exemple :

> une recherche sur « clause w/10 restrictive » produirait des résultats montrant chaque document dans lequel ces termes apparaissent à moins de 10 mots l'un de l'autre;
>
> une recherche sur « restrictive et clause » produirait des résultats montrant chaque document dans lequel ces termes sont utilisés, quelle que soit la distance qui les sépare;
>
> recherche sur « restrictive sans clause » produirait des résultats montrant tous les documents dans lesquels « restrictif » est utilisé et non pas « clause ».
>
> Il peut également être utile d'utiliser des éléments « génériques » dans une recherche. Par exemple, une recherche sur « indemn* » devrait produire des documents dans lesquels figurent tous les termes de cette racine, tels que « indemnité », « indemniser », « indemnisé ».

Après avoir généré vos résultats initiaux, passez en revue une partie des documents qui en font partie. Vous constaterez peut-être qu'un grand nombre de documents ne sont pas pertinents. Par exemple, les documents relatifs à des « clauses restrictives » pourraient concerner le droit du travail ou le droit foncier ou immobilier. Du point de vue de l'immobilier, les documents traitant des clauses restrictives contenues dans les contrats de travail sont probablement sans intérêt. Vous devriez alors pouvoir éliminer les documents et les concepts qui ne sont pas liés à votre recherche, en utilisant à nouveau la gamme de connecteurs et les exclusions fournies par le moteur de recherche appliqué à la base de données que vous utilisez.

Les moteurs de recherche diffèrent. Par conséquent, il est extrêmement utile de vous familiariser avec les techniques de recherche applicables aux bases de données utilisées dans votre cabinet.

Après avoir réduit votre liste de documents, n'ayez pas peur de discuter de vos résultats provisoires avec vos collègues. La recherche juridique fait partie du processus, pas de la tâche dans son ensemble. Au niveau individuel et dans l'ensemble de la profession, la compréhension juridique se développe à travers la discussion et le débat. Cependant, cette discussion a tendance à être beaucoup plus productive si vous approchez vos collègues par un avis provisoire qui peut ensuite être testée, plutôt que de demander à vos collègues de mener la recherche à votre place.

9. AFFINER LA QUESTION, TESTER VOTRE RÉPONSE

Les travaux de recherche semblent avoir beaucoup de points communs avec les questions d'examen. Cependant, les questions d'examen ont tendance à être formulées de manière à conduire à une réponse particulière ou à tester des compétences particulières. Elles ont tendance à assumer un monde relativement prévisible ou « ordonné ». Cette approche ne reflète pas l'expérience que vous allez rencontrer dans la pratique. En pratique, les situations factuelles et les pressions commerciales signifient souvent que les points soulevés lors de la négociation ne reflètent pas une préoccupation pleinement formée ou bien fondée, mais plutôt une problématique persistante qu'il pourrait y avoir sur un point ou une problématique juridique. Une fois que quelqu'un a évoqué l'existence d'un éventuel problème, il peut être très difficile de prouver que ce problème n'existe pas ou qu'il ne s'applique pas à la transaction des parties.

En pratique, l'un des résultats les plus difficiles à atteindre pour un juriste débutant ou un avocat subalterne est quand il n'y a pas de problématique. Par conséquent, si les recherches semblent aboutir à ce résultat, la discussion avec des collègues peut s'avérer extrêmement utile et vous permettre de rechercher les faiblesses ou les idées fausses dans votre analyse. S'il est possible d'arriver à un point de vue ferme et réaliste, cela pourrait vous permettre de donner des conseils sans équivoque. Si vous ne pouvez pas éliminer le risque, votre tâche consiste à permettre à votre client de prendre une décision en fonction d'une évaluation précise de l'ampleur et de la gravité de ce risque. En tant que conseiller, votre devoir n'est pas de prendre des décisions pour votre client, mais plutôt de lui permettre de prendre une décision éclairée et raisonnée.

Vous pouvez également constater que discuter avec des collègues ou des clients, vous amène à affiner ou modifier la question. En pratique, lorsque des questions ou des problématiques découlent souvent de réunions ou de négociations concernant une version initiale, il peut être clair que la formulation initiale d'une question reflète soit une compréhension partielle de la situation, soit qu'elle a été dépassée par des événements ou des changements de position. Par conséquent, s'il est nécessaire de s'assurer au départ que la question a été clairement formulée, vous devez rester ouvert à la possibilité de changement quand la situation évolue. Cette possibilité souligne également l'importance de créer et de conserver une « vérification rétrospective » complète des étapes que vous avez prises. Si la question change, vous jugerez peut-être nécessaire de revenir à une étape antérieure de votre recherche - par exemple, à un moment où votre recherche s'est diversifiée dans une direction particulière. La possibilité de revenir sur vos pas avec précision jusqu'à ce point peut vous éviter d'avoir à recommencer depuis le début.

10. FORMULAIRES ET JURISPRUDENCE

Les formulaires et la jurisprudence, par exemple des formulaires judiciaires ou d'autres actes de procédure, incluent souvent des notes de rédaction ou des notes d'orientation. Ces notes peuvent indiquer à l'utilisateur comment remplir un formulaire dans la pratique ou citer et discuter de

textes juridiques afin d'identifier les problèmes à prendre en compte lors du remplissage du formulaire. La référence aux formulaires et précédents publiés, en ligne ou imprimés, peut réduire considérablement le temps et le coût de la recherche, permettant ainsi aux utilisateurs de s'appuyer sur l'expérience de rédacteurs souvent expérimentés et chevronnés.

11. VÉRIFICATION DES MISES À JOUR DE LA LOI

Comme indiqué ci-dessus, le gouvernement et d'autres sources « gratuites » de lois ou de jurisprudence ne fournissent souvent que le texte original de ces documents. Les services commerciaux, tels que LexisNexis, fournissent souvent un appareil permettant à un chercheur de vérifier la possibilité de modifications ultérieures (dans la législation) ou le traitement des jugements par une cour supérieure ou ultérieure. Par conséquent, l'utilisation de tels services peut constituer une alternative rapide et fiable aux recherches manuelles approfondies.

12. PRENDRE DES NOTES

À toutes les étapes du processus de recherche, nous vous recommandons vivement d'adopter une version de l'approche « Cornell » de la prise de notes, expliquée ci-dessous.

Pour les juristes débutants, la prise de notes peut être une tâche ardue. Souvent, un juriste débutant se heurte à un problème, ou même à un domaine pratique, pour la première fois. Les avocats plus expérimentés tombent souvent dans le piège du jargon ou les acronymes, ou supposent que leurs interlocuteurs ou clients sont familiarisés avec les questions juridiques en cause. Une réponse courante de la part des juristes débutants est d'essayer de transcrire intégralement la conversation. Les notes prises sur cette base traduisent généralement un désir urgent de ne rien manquer, plutôt que de comprendre ce qui est important ou non. Réviser et donner un sens à ces notes après la réunion peut être une tâche difficile.

La tendance à transcrire, de peur de rater quelque chose d'important, est parfaitement compréhensible et est une habitude très difficile à briser. Par conséquent, nous suggérons de travailler avec, plutôt qu'à l'encontre de cette tendance.

Un ensemble de notes qui ne fait que transcrire une conversation et qui remplit toute la page d'un cahier ne contribue en rien ou peu à la création d'une stratégie de recherche ou d'un plan d'affaires. Pour permettre la réflexion et le raffinement, nous vous suggérons de définir les pages de votre cahier de la manière suivante :

VOS NOTES DE REUINIONS ICI	POINTS IMPORTANTS ET CONCEPTS CLES ICI
MESURES A PRENDRE / PROCHAINES ETAPES IC	

Après avoir pris vos notes initiales, parcourez-les et dégagez tous les points juridiques ou pratiques pertinents, en les enregistrant dans le volet de droite. Cet exercice vous oblige à tirer des notes que vous avez pris les points importants nécessaires pour faire avancer vos recherches. Cela vous permet également de déterminer si vous avez bien compris la problématique. Si quelque chose reste incertain, profitez-en pour ajouter plus de précision. Il est bien préférable de s'assurer à ce stade précoce que vous avez bien compris la tâche plutôt que de découvrir plus tard que vous avez choisi la mauvaise route.

Ensuite, déterminez les points d'action ou les prochaines étapes découlant de votre analyse des notes de réunion. Définissez ces actions soulignées dans le panneau en bas de la page. Souvent, il peut s'avérer utile de vous inclure dans une liste provisoire de termes de recherche ou de déterminer le lieu le plus approprié pour commencer vos recherches.

Le panneau Points d'action / Étapes suivantes est un élément crucial de la « vérification rétrospective » de votre recherche. Il vous permet, ainsi qu'à tous les collègues appelés à suivre votre recherche, par exemple pendant les périodes de vacances, de voir comment votre pensée et votre stratégie de recherche se sont développées.

Vos notes initiales lors des réunions ne sont que des matières premières. La valeur que vous apportez à la tâche découle de votre formation et de votre expertise juridique. C'est un processus qui nécessite un engagement actif et une réflexion approfondie. Un marchand en ligne a récemment proposé une nouvelle gamme de mugs et de tasses à café réutilisables avec des slogans tordus destinés aux juristes. Le slogan le plus approprié et le plus précis était peut-être :

MERCI DE NE PAS CONFONDRE VOS RECHERCHES GOOGLES AVEC MON DIPLOME DE DROIT.

Résumé du chapitre

Il n'existe pas de bonne voie à suivre dans la recherche juridique. Cela dépendra de la nature de votre sujet et des questions juridiques. Peu importe le chemin que vous suivrez, à moins que votre recherche ne soit approfondie ; vous n'aurez pas de résultats probants.

CHAPITRE 5

INTRODUCTION À LA RÉDACTION JURIDIQUE

Objectifs clés de l'enseignement

A la fin de ce module ; les avocats et consultants juridiques devraient être en mesure de :

- Ecrire avec précision, concision et correctement
- Utiliser un langage cohérent
- Avoir un système cohérent pour comprendre un contrat ou un autre document écrit
- Utiliser un langage approprié pour traiter les litiges et les recours
- Modifier les documents pour refléter vos intérêts et ceux de vos clients

Une écriture efficace est la clé du succès d'un avocat ou d'un consultant juridique. Les avocats ou consultants juridiques écrivent pour communiquer avec leurs clients et avec d'autres personnes au sein et en dehors du système juridique. Ce module vous aidera à développer un style de rédaction juridique clair et efficace. Des exemples de jurisprudence sont donnés dans le droit anglais. Dans certaines juridictions, le principe pertinent a été suivi en common law et dans d'autres adopté par la loi - chaque lecteur devra adapter les remarques apportées aux spécificités de sa propre juridiction.

En tant que praticiens du droit, nous écrivons pour :

- Conseiller ;
- Recommander ;
- Négocier ; et
- Créer et enregistrer des obligations juridiquement contraignantes

Dans toutes ces situations, la clarté est essentielle. Il est parfois nécessaire d'utiliser des expressions juridiques techniques, ou d'utiliser des mots ou des phrases qui ont fait l'objet d'une interprétation et d'une application par une cour ou un tribunal. Cependant, dans la plupart des cas, la clarté est obtenue en comprenant le concept juridique ou l'accord commercial sur lequel vous travaillez et en exprimant vos conseils ou les obligations des parties de la manière la plus simple et la plus directe possible.

Dans cette section, nous alllons nous concentrer sur les astuces et techniques pour la clarté de la rédaction dans les contrats.

La transaction que vos clients ont conclue comportera certains risques, allant de la possibilité de réclamations émanant de tiers concernés par la transaction ou de ses résultats, au risque qu'une partie n'obtienne pas le prix ou le profit escompté ou espéré. Le contrat ne modifie pas le degré de risque inhérent à la transaction. Plutôt, il identifie, répartit et évalue les risques. Dans tout contrat, il existe une relation directe entre le risque et le prix. Un acheteur qui prend plus de risques devrait payer moins qu'un acheteur qui insiste pour que le le vendeur assume tous les risques. Étant donné que la répartition du risque entre les parties à une transaction est directement liée au prix, il s'ensuit que si le risque est mal identifié ou attribué de manière inappropriée, le prix sera erroné.

Un des aspects essentiels de la tâche de l'avocat ou du consultant juridique consiste donc à s'assurer que le contrat identifie avec précision et répartit efficacement les risques. Pour s'acquitter de cette obligation, l'avocat ou le consultant juridique doit comprendre les conditions commerciales convenues entre les parties.

1. FONDEMENTS D'UNE BONNE CAPACITÉ RÉDACTIONNELLE

La rédaction juridique, comme toute autre forme de communication écrite, dépend du respect des règles de grammaire et de la structure de la phrase, ainsi que du choix de la « voix » appropriée pour transmettre le sens voulu.
En 1845, George Coode (un rapporteur parlementaire) a défini les éléments clés d'un sujet juridique comme suit :

• CAS : identifier les circonstances dans lesquelles la règle ou l'obligation particulière ne s'appliquerait pas ;

• CONDITION : identifier les conditions qui doivent être remplies ou les circonstances qui doivent exister avant qu'une obligation ne devienne exécutoire ou avant qu'un pouvoir ou une discrétion ne puisse être exercé ;

• OBJET JURIDIQUE : identifier la personne qui va être liée par une obligation ou bénéficier d'un pouvoir ou d'un pouvoir discrétionnaire ; et

• ACTION EN JUSTICE : préciser ce qui doit être fait ou ce qui ne doit pas être fait ou ce qui peut être fait.

Coode a également observé que la loi régit le comportement humain. Il ne peut pas imposer d'obligation, de restriction ou de pouvoir à un objet inanimé. Il ne peut imposer à une personne une obligation, une restriction ou un pouvoir en relation avec cet objet inanimé. Par conséquent, l'utilisation de la voix active, dans la mesure du possible, permet au lecteur d'identifier la personne dont le comportement vis-à-vis d'un objet inanimé doit être régi par la disposition légale.

2. PLAN

Avant de produire et de publier la version finale d'un avis juridique ou d'une documentation juridique, il est essentiel de déterminer si elle fournit à votre client et aux autres lecteurs une structure facile à suivre, à comprendre et à prendre en compte. Pour ce faire, commencez par un plan ou un squelette du document. Demandez-vous si cela aiderait le lecteur d'inclure une table des matières pour donner une indication immédiate des facteurs que vous avez identifier. Essentiellement, fournissez à votre lecteur un plan, un itinéraire pour le guider dans le document afin de garantir que vos arguments et vos conseils aient un impact maximal.

Un exemple de plan pourrait être :

Plan de l'avis	
Principe juridique en cause	Bref énoncé du problème
A. Objet du litige / Portée	Objet du litige : Indiquez clairement la portée de la question que vous discutez ou qui fait l'objet de l'avis ou de la note de recherche.
B. Règle 1. Règle de common law 2. Réaffirmation 3. Code Modèle 4. Règles Dissidentes 5. Politique	Règle : une reformulation de la (des) règle(s) en question avec vos propres mots, divisée en éléments. Incluez des variantes de la règle telles que Common Law, Réaffirmation, etc.
C. Analyse 1. Raisonnement par analogie: 2. Équilibrage des facteurs : 3. Tests judiciaires : 4. Arguments de politique :	Analyse : Utilisez les quatre formes principales pour prouver la règle pour donner des exemples illustrant son utilisation dans la vie réelle.
D. Sommaires de Cas	Cas : Ecrivez une ou deux phrases décrivant les cas que vous avez lus et corroborant votre conclusion. Ces résumés sont uniquement destinés à vous rafraîchir la mémoire. Soulignez les faits et le raisonnement juridique.
E. Conclusion	Rassemblez vos arguments en une conclusion.

3. IMPORTANCE DE LA RELECTURE

Les erreurs ou des inexactitudes dans vos documents sapent considérablement la force de vos arguments ou de vos conseils. Par conséquent, la relecture des épreuves demeure une étape essentielle du processus de préparation et de publication des documents juridiques. C'est particulièrement le cas lorsque des contraintes de temps s'appliquent. Il peut être très tentant de bacler un document pour respecter un délai et de renoncer à la relecture, mais le temps nécessaire pour éliminer les erreurs ou améliorer la clarté peut donner des résultats à la fois pour la satisfaction des clients et pour éviter la non facturation du temps passé sur des conseils insatisfaisants.

Un risque majeur lors de la relecture est que l'œil at tendance à interpréter des mots et des phrases, du moins en partie, à partir de leur contexte. Par conséquent, les erreurs peuvent être négligées si le lecteur interprète un mot en fonction de ses attentes plutôt que de sa lecture. Ce risque a tendance

à être amplifié lorsque le texte est lu en ligne plutôt que sur papier.

Pour minimiser le risque de mauvaise lecture des épreuves, pensez à imprimer une copie du texte. Pensez également à travailler avec un collègue pour augmenter la précision. Bien qu'apparemment plus onéreuse en termes de temps et de ressources, la relecture peut être considérablement améliorée si une personne lit le texte à voix haute, tandis qu'une autre la compare à la lecture.

4. INTERPRÉTATION DES CONTRATS

Que ce soit dans le cadre de la common law ou d'une juridiction de tradition civiliste, les cours et tribunaux doivent s'appuyer sur les mots que les parties ont utilisés pour créer et enregistrer leurs transactions, éventuellement complétés par des éléments de preuve relatifs à la conduite des parties une fois le contrat formé. L'approche précise diffère d'une juridiction à l'autre, mais quel que soit le contexte, l'avocat ou le consultant juridique doit veiller à ce que le contrat exprime correctement l'accord des parties.

La Cour suprême du Royaume-Uni a récemment défini l'approche adoptée pour interpréter un contrat soumis aux lois de l'Angleterre et du pays de Galles . Lord Neuberger, alors président de la Cour suprême, a fait remarquer que :

> Le sens doit être interprété à la lumière du contexte documentaire, factuel et commercial des mots utilisés. Cependant, les preuves subjectives des intentions de l'une ou l'autre des parties devaient être ignorées.
>
> Lorsqu'il interprète un contrat écrit, le tribunal doit identifier les intentions des parties en se référant à « ce qu'une personne raisonnable aurait comprise en utilisant les termes du contrat ».
>
> Bien que l'on doive s'appuyer sur le bon sens commercial, cela ne saurait remplacer le langage clair utilisé. Le fait que les conséquences du langage utilisé aient mal fonctionné - voire désastreusement - pour une partie ne constituait pas une raison pour s'écarter de leur sens naturel. Le tribunal n'est pas tenu de préserver une partie d'une erreur de calcul imprudente ou d'un mauvais conseil.

La cour n'ira pas chercher l'ambiguïté. Si une clause est claire, elle sera appliquée. Lorsqu'il y a une réelle ambiguïté, le tribunal se penchera sur des facteurs plus généraux, tels que le contexte commercial de la transaction, pour déterminer laquelle des interprétations en concurrence refléterait le mieux le bon sens commercial.

5. RÉDACTION DES CONTRATS

Une bonne rédaction juridique ne concerne pas seulement les mots que vous utilisez. La signification et les effets juridiques peuvent également être influencés par des facteurs tels que la ponctuation, la numérotation et l'espace sur la page.

On affirme parfois que l'écriture légale n'utilise pas la ponctuation ou utilise la ponctuation avec parcimonie. En fait, la ponctuation est utilisée dans les contrats à peu près de la même manière que dans tout autre écrit. Bien utilisée, la ponctuation peut considérablement aider à la clarté. Peu

utilisée, ou de manière incohérente, la ponctuation peut créer une ambiguïté.

On pourrait soutenir qu'une plus grande clarté pourrait être obtenue grâce à l'utilisation de la numérotation et de l'espace sur la page. Par exemple :

> Le contrat reste en vigueur
>
> (1) pendant une période de cinq ans à compter de la date de sa conclusion, et
>
> (2) par la suite, pour des périodes successives de cinq ans, à moins que et jusqu'à ce qu'il ne soit résilié suivant un préavis écrit d'un an donné par l'une des parties.

Dans ce format, la disposition relative à la résiliation par notification écrite semble clairement ne concerner que les mandats successifs de cinq ans. La durée initiale de cinq ans étant fixe, le prix négocié au départ serait protégé.

Cependant, des modifications de mise en page peuvent modifier radicalement le sens d'une clause. Par exemple :

> Le contrat reste en vigueur
>
> (1) pendant une période de cinq ans à compter de la date de sa conclusion, et
>
> (2) par la suite, pour des mandats successifs de cinq ans,
>
> à moins que et jusqu'à ce qu'il soit résilié suivant un préavis écrit d'un an donné par l'une des parties.

Bien que les mots (et la ponctuation) soient les mêmes que dans la version précédente, le passage de la disposition relative aux préavis à une nouvelle ligne semble indiquer qu'il s'applique au terme initial de cinq ans ainsi qu'aux termes successifs.

La ponctuation, la numérotation et l'espace sur la page peuvent faire toute la différence.

6. UTILISER UN VOCABULAIRE DE MANIÈRE CONSISTANTE

Lors de la rédaction d'un contrat, il sera supposé que vous ayez choisi vos mots avec soin. Si vous changez de langue, on supposera que vous aviez l'intention de changer de signification.

Dans de nombreux contrats commerciaux, nous utilisons des termes définis pour les concepts récurrents dans le document. Leur but est de nous permettre de définir le terme une fois en détail, puis de raccourcir les clauses suivantes en utilisant le « libellé » que nous avons attribué au terme défini. Par exemple, un contrat peut définir **"Passif"** comme suit :

> tous les engagements, pertes, demandes, réclamations, poursuites, dommages-intérêts, montants convenus en règlement, frais et dépenses (y compris tous les honoraires, frais professionnels et honoraires d'avocat et autres frais raisonnables et dûment engagés)

Dans le reste du contrat, l'utilisation du terme défini « Passif » inclura tous les éléments de la définition. Par exemple, si une partie promettait d'indemniser l'autre contre toutes les responsabilités, l'indemnité s'appliquerait à tous les types de pertes, de dépenses et de dommages décrits dans la définition.

Le résultat serait toutefois différent si une clause ultérieure obligeait une partie à indemniser l'autre contre tous les « passifs » contractés à la suite d'un événement déterminé. Si l'indemnité fait référence à un « passif » utilisant un « p » minuscule plutôt qu'un « P » majuscule, la cour ou le tribunal pourrait alors en conclure que l'intention du rédacteur n'est pas d'utiliser le terme défini. Dans ce cas, la cour ou le tribunal devrait décider de ce que le rédacteur entend par « passifs ».

Le résultat de cette enquête pourrait être désavantageux pour la partie indemnisée. Le mot « passif » avec un « p » minuscule est l'un des éléments de la définition de « Passif ». Si une clause d'indemnisation ne mentionne que les « passifs », la cour ou le tribunal peut alors conclure que le rédacteur entend que l'indemnité ne couvre que les « passifs », et non les autres éléments du terme défini. Dans ce cas, l'indemnité ne couvre pas les « pertes, demandes, réclamations, poursuites, dommages-intérêts, montants convenus en règlement, frais et dépenses (y compris tous les honoraires, frais professionnels et honoraires d'avocat et autres frais raisonnables et dûment engagés) ». La portée de l'indemnité pourrait être considérablement limitée, et le montant recouvrable substantiellement réduit.

Des préoccupations similaires pourraient surgir par rapport à des termes qui n'ont pas été définis spécifiquement mais dans lesquels des différences de langage dans le contrat suggèrent une intention de changer de sens. Par exemple, une clause d'un contrat peut imposer à une partie d'utiliser « les efforts raisonnables », tandis qu'une autre exige « les meilleurs efforts ». La signification de chaque terme incomberait à la cour ou au tribunal et dépendra du contexte. Il n'est pas possible de dire en termes de principe général ou d'application universelle ce que l'on entend par « efforts raisonnables » ou par « meilleurs efforts ». Il est toutefois possible de s'assurer que chaque terme signifie quelque chose de différent. Par conséquent, si les parties ne souhaitent pas appliquer des normes différentes aux obligations de type « efforts » du contrat, le rédacteur doit adopter une formulation et l'utiliser de manière cohérente pendant toute la durée du contrat.

Comme pour tous les autres aspects de la rédaction juridique, une expression claire dépend d'une compréhension claire de l'accord et des intentions des parties.

7. UTILISER LA FORME ACTIVE

Un contrat devrait permettre à chaque partie, et à tout responsable, employé ou agent d'une partie, de comprendre précisément ce qu'elle doit faire pour s'acquitter de ses obligations contractuelles. La forme active tend à promouvoir la clarté. Par exemple, une clause qui dit :

> Les frais d'emballage, de transport et d'assurance doivent être payés.

pourrait créer des doutes quant à la partie responsable de ces paiements. L'obligation pourrait être clarifiée en adoptant la forme active :

> L'Acheteur doit payer les frais d'emballage, de transport et d'assurance.

Bien que plus claire, cette formulation laisse encore quelques doutes. Les paiements doivent-ils être faits directement au vendeur ou à des tiers qui emballent, transportent et assurent ? On pourrait clarifier la situation dans son intégralité grâce à une clause qui dit :

> L'Acheteur doit payer au Vendeur les frais d'emballage, de transport et d'assurance.

En substance, la clause devrait préciser :

L'obligation

Qui est l'obligé ; et

A qui l'obligation est-elle dûe ?

Cependant, nous ne suggérons pas ici que la forme active doit toujours être utilisée. Dans certains cas, une formulation plus passive pourrait être appropriée. Par exemple, un acheteur pourrait avoir droit à une réduction du prix des marchandises endommagées lors du transit. Dans ce cas, il pourrait y avoir une différence significative entre une clause qui dit :

> Si le Vendeur endommage les marchandises en transit, l'Acheteur aura droit à une réduction de prix reflétant la nature et l'étendue du dommage.

Et une clause qui dit :

> si les marchandises sont endommagées pendant le transport, l'Acheteur aura droit à une réduction de prix reflétant la nature et l'étendue du dommage

Dans le premier cas, la réduction ne s'appliquerait que si le vendeur endommage les marchandises. Dans le second cas, la réduction s'appliquerait quelle que soit la manière dont les dommages sont causés. Vous ne pourrez pas rédiger la version correcte à moins de comprendre l'accord conclu par les parties

8. OBLIGATION, DISCRÉTION OU POUVOIR ?

L'objectif premier d'un contrat est d'établir ce que chaque partie doit faire et ce que chacune peut faire par rapport à l'objet du contrat.

Le législateur anglais George Coode a déclaré en 1845 :

> est uniquement possible de conférer un droit, un privilège ou un pouvoir à un ensemble de personnes en imposant des responsabilités ou des obligations correspondantes à d'autres personnes

Coode poursuivit en disant :

La loi ne peut que conférer des droits, des privilèges et des pouvoirs à des personnes à leur égard - commander, interdire ou autoriser certains actes de personnes à l'égard de certaines choses

Lors de la rédaction, nous cherchons donc à diriger et à réglementer le comportement humain. Par

conséquent, nous devons préciser si une personne est obligée d'agir d'une certaine manière ou si elle a simplement le pouvoir ou la discrétion d'agir de cette manière.

Il n'existe aucune règle selon laquelle un terme particulier doit être utilisé pour créer une obligation contractuelle. Une obligation peut être créée en disant qu'une partie « doit » faire une action spécifique. Par exemple :

L'Acheteur doit payer le prix.

Il serait également possible de créer une obligation de payer en utilisant un autre mot :

L'Acheteur paiera le prix.

Ou

L'acheteur doit payer le prix.

Comme pour les autres aspects de la rédaction contractuelle, l'essentiel est d'être cohérent. Si vous décidez (ou si les précédents de votre cabinet l'imposent) que « doit » va être utilisé lors de la création d'une obligation contractuelle, utilisez « doit » à chaque fois que vous avez l'intention de créer une obligation. Une ambiguïté peut être créée si une clause utilise « va » ou « est habilité à ». Un tribunal serait tenu de supposer qu'un changement de langage utilisé entraîne un changement de sens. Il devrait ensuite examiner si « doit » est plus fort que « va » ou « est habilité à », suggérant peut-être que seules les clauses qui utilisent le mot le plus fort étaient destinées à créer une obligation. Le meilleur conseil sera de choisir un terme et de s'y tenir.

Si vous changez de langage, vous êtes supposé avoir prévu un changement de signification.

9. DOIT - OBLIGATION OU INTENTION ?

On dit souvent que l'utilisation de « doit » pour créer des obligations est fondée sur son utilisation fermement établie dans la rédaction juridique. L'argument essentiel est que « doit » est si largement utilisé que sa signification est très claire. Toutefois, le terme « doit » peut-être utilisé de différentes manières, par exemple dans un sens modal ou temporel.

Une personne pourrait dire : « Demain, j'irai à Paris ». En ce sens, « doit » est peut-être une déclaration d'intention future.

Un contrat peut indiquer : « Le Vendeur doit s'assurer que les marchandises répondent à toutes les normes réglementaires applicables ». En ce sens, « doit » indique clairement la création d'une obligation.

Par souci de clarté, si « doit » va être utilisé dans un contrat pour créer des obligations, il peut être préférable d'éviter de l'utiliser autrement dans le contrat. La clarté est mieux servie par la cohérence.

10. PEUT - POUVOIR OU DISCRÉTION ?

Le mot « peut » semble à première vue beaucoup moins susceptible de varier dans son usage et sa signification que le mot « doit ». Par conséquent, il pourrait être considéré comme capable de créer uniquement un pouvoir discrétionnaire. Cependant, soyez attentif aux clauses qui utilisent

des termes tels que « peut seulement ». Une telle clause pourrait avoir pour effet d'indiquer qu'une seule ligne de conduite est admissible. Cela, en substance, pourrait constituer une obligation.

Encore une fois, pour bien exprimer les intentions des parties et répartir les risques de manière appropriée, il est nécessaire de comprendre la transaction en cause.

11. CALCULS ET AJUSTEMENTS

La rédaction juridique a tendance à être en prose. Cependant, tenter d'exprimer avec des mots la manière dont un calcul doit être obtenu ou comment une opération arithmétique doit être effectuée peut conduire à une ambiguïté significative.

En pratique, il est de plus en plus courant de voir des contrats commerciaux utiliser des formules plutôt que d'écrire des phrases compliquées pour des opérations directes telles que la révision des loyers ou l'ajustement des prix. Il n'existe aucune règle selon laquelle les dispositions contractuelles doivent utiliser des mots plutôt que des notations, et il y a beaucoup à dire en faveur des formules convenues.

12. RÉDACTION DE RECOURS

Les contrats sont principalement écrits pour les parties à un accord. Cependant, lors de la rédaction d'un contrat, il est utile de garder à l'esprit ses autres lecteurs potentiels - la cour ou le tribunal. Après avoir créé, en utilisant un langage clair et cohérent, un ensemble d'obligations contractuelles, il convient toujours d'examiner ce qui devrait se passer en cas de violation.

Si le contrat ne dit rien d'autre, la réparation en cas de rupture de contrat sera vraisemblablement constituée de dommages-intérêts généraux. Ce remède peut ne pas être suffisant et sera rarement idéal. Si votre client a besoin d'un recours autre que des dommages-intérêts généraux, le contrat devrait l'indiquer, ou il devrait au moins donner le signal ou l'invitation le plus clair possible à la cour ou au tribunal si le recours préféré est discrétionnaire plutôt que de droit. Par exemple, dans de nombreuses juridictions, une injonction ou une ordonnance d'exécution spécifique relève entièrement du pouvoir discrétionnaire du tribunal. .

Le tribunal exercera son pouvoir discrétionnaire si des dommages-intérêts ne peuvent être envisagés comme une réparation appropriée. Par conséquent, si une injonction répond mieux à une obligation particulière (telle que la confidentialité), il est donc logique que le contrat inclue l'accord des parties selon lequel les dommages ne constitueraient pas une réparation appropriée, avec l'indication qu'une injonction devrait être une option disponible. De telles clauses ne pourraient pas lier le tribunal, mais elles indiquaient clairement au juge que les parties avaient spécifiquement réfléchi à la question et avaient au moins accepté de demander une injonction.

De même, les parties à un accord commercial pourraient convenir que le recours approprié en cas de retard dans l'exécution des travaux serait des dommages-intérêts liquidés ou constatés, plutôt que des dommages-intérêts généraux. Les dommages-intérêts liquidés ou constatés ne seront disponibles que si le contrat les prévoit spécifiquement. Dans de nombreuses juridictions, les chiffres spécifiés par jour, par semaine ou par une autre période spécifiée doivent être soigneusement calibrés

afin de garantir qu'ils ne risquent pas d'être annulés en tant que pénalité inapplicable. Cela peut nécessiter l'inclusion d'une mention pour enregistrer l'accord des parties (par exemple) selon lequel la somme convenue représente une « véritable estimation préalable du préjudice » qui découlerait de l'infraction.

Cependant, il importe de se rappeler que la loi sur les dommages-intérêts liquidés ou constatés varie considérablement entre les juridictions et entre les systèmes de common law et de tradition civiliste. Par conséquent, il est absolument nécessaire de comprendre la loi en vigueur qui déterminera la manière dont le contrat est interprété et appliqué. Cela met en évidence un principe crucial de la rédaction contractuelle : les mêmes mots n'auront pas nécessairement toujours la même signification.

Lors de la rédaction des recours, il est également essentiel de garder à l'esprit l'interaction des clauses du contrat. Demandez-vous, par exemple, si les dommages-intérêts liquidés ou constatés ou les indemnités doivent être expressément exclus de l'application d'une clause d'exclusion ou d'un plafond de responsabilité. Si les dommages-intérêts liquidés ou constatés ou les indemnités ne sont pas « exclus » de l'application d'un plafond de responsabilité, la somme spécifiée peut ne pas être la somme réellement recouvrée.

13. LA MODIFICATION EST LA FORME LA PLUS MODERNE DE LA RÉDACTION

Il est tentant de supposer que la rédaction juridique commence par une feuille de papier vierge et que l'avocat ou le consultant juridique exprime fidèlement et avec précision les intentions spécifiques des parties pour la transaction en question. La rédaction juridique moderne est rarement comme ça. La plupart des cabinets ont leur propre banque de modèles de documents ou un accès à des services en ligne. Par conséquent, le processus de rédaction consiste souvent à modifier ou à adapter des documents ou des modèles existants.

Dans d'autres cas, le document initial est une première ébauche reçue de l'autre partie ou de ses avocats ou consultants juridiques.

Dans les deux cas, il est essentiel de comprendre et de travailler avec le formulaire qui se pose sur votre bureau. Les problèmes courants, facilement évités, comprennent :

Commencer à modifier le document sans lire le document en entier. Cela peut facilement conduire à des incohérences et à des ambiguïtés. Par exemple, avant de modifier une clause pour imposer une « approbation » à votre client, vérifiez si le contrat prévoit déjà une approbation ou un processus similaire. Si le contrat contient déjà des dispositions exigeant un « consentement », l'introduction du concept « d'approbation » obligerait le tribunal à déterminer quelle est la différence entre « consentement » et « approbation ». Si le concept existant fonctionne pour votre client, n'introduisez pas un concept différent.

De même, vérifier les termes définis avant de commencer à apporter des modifications. Si un terme a été défini et que vous en introduisez de nouveaux, il en résultera probablement en une ambiguïté.

Vérifier si les mots ont été utilisés de manière cohérente pour créer des obligations, des pouvoirs ou des pouvoirs discrétionnaires. Si vous constatez (par exemple) que certaines

clauses utilisent « doivent » pour créer une obligation alors que d'autres utilisent « va », vous devez envisager la possibilité que le projet ait été assemblé à l'aide de modèles différents, voire incompatibles. Si les termes de base ne sont pas utilisés de manière cohérente, les termes commercialement importants peuvent également entrer en conflit ou laisser des lacunes.

Vérifier comment la forme finale du contrat sera constituée. Dans de nombreux cas, les termes et conditions juridiques finales ne constituent qu'une partie de la suite contractuelle finale. Si le problème concerne l'ingénierie, la fabrication ou la fourniture de services, le contrat final peut inclure des annexes ou des calendriers exposant les exigences de conception, les spécifications techniques, les indicateurs de performance clés ou les obligations de niveau de service. En pratique, seule une partie du contrat aura été rédigée par des avocats, mais tous les documents contractuels incorporés dans le contrat auront un effet juridique. Un résultat pourrait être que des termes commercialement importants, tels que « garantie de qualité », pourraient être trouvés au fin fond des annexes techniques. Si un document est incorporé au contrat, il en fait partie.

Comme George Coode l'a écrit en 1845 :

l'essentiel de chaque loi est simple, et … leur expression directe est la perfection de l'écriture de loi

Gardez cela à l'esprit, et vous n'allez pas vous tromper.

14. DIFFÉRENCE ENTRE CONSEIL ORAL ET ÉCRIT / REDACTION ET PRÉSENTATION DE CONSEIL JURIDIQUE

En règle générale, le devoir de l'avocat est de conseiller plutôt que de décider de la ligne de conduite du client. Les conseils juridiques doivent mettre le client en mesure de comprendre et d'évaluer les risques encourus, ainsi que tous les facteurs juridiques susceptibles d'affecter la répartition de ces risques. Par exemple, la législation, la réglementation, la jurisprudence ou l'ordre public peuvent restreindre la liberté contractuelle des parties, de sorte que l'accord proposé soit totalement ou partiellement inapplicable, ou soumis à un mécanisme de contrôle tel qu'une condition de raisonnabilité ou les règles d'éloignement du dommage. Dans certaines situations, l'accord des parties ou l'approche proposée par le client peuvent être illégaux, par exemple, s'ils impliquent un comportement criminel, du blanchiment d'argent, une corruption ou une violation du régime des sanctions.

Dans tous les cas, l'avocat ou le consultant juridique doit présenter les facteurs juridiques et les risques sous une forme permettant au client de prendre une décision éclairée. Après avoir évalué et présenté les risques, l'avocat peut recommander une ligne de conduite particulière ou en mettre en garde une autre, mais la décision appartient au client.

Le devoir de l'avocat ou du consultant juridique d'agir de manière indépendante et dans le meilleur intérêt du client nécessite assez souvent que le client reçoive des conseils qui ne sont pas ce que le client veut entendre. Les conseils doivent être clairs, mesurés et bien enracinés dans le droit applicable.

Comme pour la rédaction contractuelle, la formation et l'expérience de l'avocat ou du consultant juridique permettent souvent de présumer que les conseils doivent être formulés en prose et sous la

forme d'un long avis exposant chaque ligne de conduite possible et conduisant à la fin du document àune conclusion ou une recommandation. Les avis de ce type peuvent être extrêmement difficiles à lire et peu utiles dans le cadre du processus décisionnel du client.

Si vos conseils donnent lieu à un plan d'action recommandé ou à un avertissement ferme contre une décision ou un plan d'action particulier, énoncez votre recommandation au début du document sous la forme d'un « résumé » ou sous la forme de points clés. Vous pouvez expliquer le point en détail dans le corps de votre avis juridique, mais donner des conseils clairs dès le début permet au client d'approcher les conseils détaillés d'une idée claire de la direction qu'il prend.

Pensez à utiliser des diagrammes, des tableaux et des graphiques à la place de la prose pour présenter les options et les conseils. Par exemple, si vous donnez des conseils sur l'effet d'une clause d'un contrat excluant la responsabilité pour les pertes « indirectes ou consécutives », l'effet de cette clause peut être expliqué clairement au client au moyen d'un tableau plutôt qu'avec la prose :

Catégorie de perte	Direct?	Indirect ou consécutif?
Perte de bénéfices	Eventuel	Eventuel
Perte de vente ou d'activité	Eventuel	Eventuel
Perte d'économies futures	Eventuel	Eventuel
Perte d'un contract particulièrement avantageux	Eventuel	Eventuel
Perte de données	Eventuel	Eventuel
Perte de clientèle	Eventuel	Eventuel

Un tableau sous cette forme peut aider le client à comprendre que la plupart des types de pertes ou de dommages spécifiés peuvent être considérés comme étant directs, indirects ou consécutifs. Par exemple, il ne serait pas exact de dire que « le manque à gagner » serait toujours considéré comme « indirect ou consécutif ».

Formuler des conseils sous une forme que le client peut comprendre rapidement et facilement peut aider à garantir que le client appuie votre position de négociation sur des dispositions telles que les clauses d'exclusion, où les arguments peuvent, d'un point de vue externe, sembler souvent obscurs et sans grande conséquence pratique. Par exemple, les négociations pourraient devenir longues ou difficiles si une clause disait

Le Fournisseur ne saurait être tenu responsable, en vertu ou en relation avec le présent contrat, de tout dommage indirect ou indirect, notamment, mais sans limitation :

(a) perte de revenu ;

(b) perte de bénéfices commerciaux ou de contrats ;

(c) interruption d'activité ;

(d) d'utilisation de l'argent ou économies prévues ;

(e) perte d'informations ;

(f) perte d'opportunité, de clientèle ou de réputation ;

(g) perte, détérioration ou corruption de données.

Le client peut être heureux de ne pas être tenu responsable des pertes de bénéfices ou de contrats. Toutefois, l'avocat devrait préciser que les types de perte ou de dommage énumérés sont tous qualifiés par les mots « toute perte indirecte ou consécutive ». S'il était établi qu'une perte de bénéfices des contrats résultant d'une entreprise résultait directement de la violation du client, la clause n'exclurait pas le recouvrement .

Fort de cette compréhension, le client pourrait alors être beaucoup plus patient s'il devait faire face à une négociation difficile ou prolongée de la clause destinée à garantir que celle-ci exclut la responsabilité pour perte de profits, qu'elle soit directe, indirecte ou consécutive.

Les graphiques et les tableaux peuvent également aider votre client à comprendre les risques inhérents à une transaction proposée et à faire en sorte que ces risques soient correctement répartis et tarifés. Par exemple, les chefs de projet utilisent fréquemment le diagramme de GANNT pour cartographier les activités des participants au projet au cours de celui-ci. Un diagramme de GANNT indique combien de temps chaque participant a besoin (ou peut utiliser) pour s'acquitter de sa fonction et comment les activités peuvent être coordonnées. Il peut également être utilisé pour définir et tester les échéances ou les jalons d'un projet

Un diagramme de GANNT peut révéler que des activités particulières doivent être réalisées jusqu'à ou avant une date limite « impérative ». Le diagramme pourrait également indiquer que le temps requis pour mener à bien certaines activités ou pour obtenir des licences ou des autorisations particulières pourrait laisser très peu de temps pour d'autres activités importantes. Par exemple, une transaction peut nécessiter un consentement ou une approbation du gouvernement. Le processus de demande de ce consentement ou de cette approbation peut prendre 12 semaines. La date limite des transactions peut être fonction de facteurs tels qu'un changement imminent du droit fiscal ou du traitement comptable. Si ce changement doit avoir lieu dans (par exemple) 14 semaines, il ne restera peut-être que 2 semaines entre le moment où le consentement ou l'approbation est obtenu et la date limite finale. Cette période de 2 semaines peut s'avérer insuffisante pour certaines activités clés - par exemple, un audit juridique. Si l'audit juridique ne peut commencer tant que le consentement ou l'approbation pertinent n'est pas en place, il serait alors nécessaire que le client détermine s'il est acceptable sur le plan commercial et juridiquement viable de mener à bien un exercice d'audit juridique amoindri et de faire pression pour obtenir des garanties renforcées ou indemnités. En substance, si l'audit juridique n'est pas disponible en tant que principal mécanisme d'évaluation et d'attribution des risques, des mécanismes purement contractuels pourraient alors être nécessaires.

Lors de l'examen des solutions appropriées, il peut également être utile de fournir au client autre chose que la prose (ou de compléter la prose). Si un contrat est silencieux, le recours par défaut en cas de rupture de contrat sera probablement des dommages-intérêts contractuels généraux. Ce n'est peut-être pas le remède le plus bénéfique ou le plus approprié, par exemple, pour des obligations telles que la confidentialité ou pour des retards dans l'exécution. Pour aider le client à comprendre

la gamme de solutions possibles, vous pouvez utiliser un tableau :

Voie de recours	Disponible?	Existant ou à la discretion de la cour ?	Avantages	Inconvénients	Délais ou date butoir ?
Performance spécifique					
Injonction					
Dom-mages-intérêts					
Dom-mages-intérêts généraux					
Indemnité					
Résiliation					

Comme pour la rédaction contractuelle, la clarté des conseils découle d'une compréhension totale des objectifs commerciaux du client et de ses contraintes pratiques et juridiques.

15. ECRITURE PERSUASIVE

Un conseil juridique est nécessairement un écrit persuasif. À tout moment, le client conserve le droit de décider d'agir sur le conseil ou d'adopter une autre ligne de conduite. Par conséquent, un avis juridique écrit peut-être considéré comme un aspect ou une espèce de plaidoyer.

Il est essentiel de présenter vos conseils de manière à ce que votre client le comprenne et de manière à attirer son attention. Il convient de noter que l'attention du client sera surtout engagée au début de la lettre ou de l'avis juridique. Contrairement aux essais universitaires, les avis juridiques ne doivent pas être présentés comme un argument menant à une conclusion. Pour un impact maximal, les avis exploitables doivent être définis au début de la note, éventuellement sous la forme d'un « résumé ». Les sections suivantes de la note peuvent développer l'argumentation, mais la principale préoccupation du client est de voir immédiatement ce qui est recommandé comme prochaine étape pratique ou comme prochain point de décision.

16. RÉDACTION EN LANGAGE CLAIR / COMPRENDRE LE JARGON JURIDIQUE ET QUAND L'UTILISER / QU'EST CE QUE LE « JARGON JURIDIQUE »

Étant donné que l'avis juridique doit convaincre, il est essentiel d'exprimer cet avis dans des termes que votre client comprendra. En général, les clients ne sont pas formés en droit et on ne peut pas s'attendre à ce qu'ils comprennent les termes juridiques ou le « jargon ». Par conséquent, le langage simple tend à être beaucoup plus efficace que le « jargon juridique » pour transmettre votre argument.

Cependant, il est parfois nécessaire d'utiliser des termes juridiques, ou d'utiliser des mots et des expressions d'une manière différente de leur usage général ou familier, car le concept avec lequel vous travaillez a acquis une signification juridique très spécifique. Par exemple, dans les pays de common law, la notion de « frustration » en matière de contrats et de performance contractuelle a évolué en tant que doctrine. Cette doctrine diffère de la notion de « force majeure », et la force majeure elle-même diffère en contenu et en effet en fonction de la base juridique régissant la juridiction concernée.

La « force majeure » est un concept du code civil offrant souplesse et soulagement lorsque les circonstances changent ou lorsqu'un événement indépendant de la volonté des parties se produit, et permettant de libérer ou de suspendre des obligations. Dans les juridictions de tradition civiliste, la force majeure est un aspect du pouvoir discrétionnaire des juges. En revanche, dans les pays de common law, les clauses de « force majeure » sont devenues une alternative contractuelle à la doctrine judiciaire de la frustration. Lorsque des clauses de force majeure sont utilisées dans les pays de common law, leur interprétation et leur application relèvent du droit des contrats, et non du pouvoir discrétionnaire des juges.

Par conséquent, lorsqu'un avis juridique implique l'application d'un concept qui a une expression juridique particulière et reconnue, l'utilisation de cette expression peut être inévitable. Toutefois, étant donné que le terme est utilisé dans son sens particulier, votre avis doit toujours inclure une explication claire de ce sens particulier. Si vous êtes obligé d'utiliser des termes juridiques ou du jargon, assurez-vous de l'expliquer en langage clair au client.

17. APERÇU DE LA RÉDACTION DES MÉMORANDUMS JURIDIQUES

En appliquant les principes énoncés dans le présent chapitre et dans le chapitre précédent, un mémorandum juridique ou un avis doit commencer par un conseil exploitable, permettant à votre client de comprendre ce qui doit être fait ou quelles décisions doivent être prises. Une structure utile serait :

- Commencer la note par la conclusion ou un conseil exploitable ;
- Les paragraphes suivants présentent l'analyse juridique et les arguments ;
- Les paragraphes de clôture (ou notes de bas de page) indiquent les autorités invoquées.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Votre capacité à écrire clairement et correctement est l'un des principaux moyens par lesquels les clients évalueront vos capacités professionnelles. C'est pourquoi de bonnes compétences en rédaction sont essentielles pour un avocat ou un consultant juridique et la maîtrise de la rédaction juridique est essentielle pour que les avocats ou les consultants juridiques puissent progresser dans leur carrière. Chaque document que vous rédigez doit démontrer le type d'avocat ou de consultant juridique que vous souhaitez être et refléter le fait que vous êtes simplement le type d'avocat ou de consultant juridique avec lequel les clients veulent traiter.

CHAPITRE 6

INTRODUCTION À L'ETHIQUE

Objectifs clés de l'enseignement

BA la fin de ce module ; les avocats et consultants juridiques devraient être en mesure de :

- Savoir ce qu'est un code de conduite
- Savoir ce qu'est un conflit d'intérêts
- Plaider
- Comprendre la mesure de l'honnêté
- Comprendre l'exercice de la profession
- Voir ce qu'il en est du développement des affaires et de la publicité
- Comprendre ce qu'il en est de la compétence et de la formation juridique continue
- Savoir les responsabilités d'un avocat

1. CODE DE CONDUITE

La responsabilité professionnelle et éthique envers les clients est essentielle pour être un bon avocat. Le module vise à familiariser les avocats avec les devoirs et responsabilités éthiques qui vont de pair avec la pratique professionnelle du droit. Il n'est pas spécifique à un barreau, mais combine des thèmes communs à l'ensemble de la profession.

D'après le Règlement de l'UEMOA relatif à l'harmonisation des règles régissant la profession d'avocat dans l'espace UEMOA, un avocat doit être une personne de la profession juridique chargée d'assister et de représenter les plaideurs devant des entités administratives, des tribunaux et d'autres organes de décision.

Les avocats ont qualité pour plaider, postuler et représenter, sans limitation territoriale, les parties en toutes matières devant les juridictions ou organismes juridictionnels ou disciplinaires et devant les instances arbitrales.

Les avocats assistent leurs clients dès leur interpellation, durant l'enquête préliminaire, dans les locaux de la police, de la gendarmerie, ou devant le parquet.
Les avocats assistent et défendent leurs clients dès la première comparution devant le juge d'instruction.

Les avocats donnent des conseils, des consultations en matière juridique et rédigent des actes sous seing privé.

Pour résumer, l'avocat a un devoir de conseil, un devoir de compétence et un devoir de diligence à l'égard de son client. Mais il n'est tenu que d'une obligation de moyens. Cela signifie que l'avocat ne peut garantir à son client un résultat optimal pour l'affaire que ce dernier lui confie.

L'avocat s'oblige à respecter un certain nombre de règles juridiques et éthiques tant dans sa pratique que dans ses relations professionnelles et extraprofessionnelles. Il s'agit des règles de déontologie.

La profession d'avocat, exercée avec éthique et déontologie, contribue énormément à la consolidation d'un Etat de droit, vu qu'elle rassemble les valeurs fondamentales pour la défense de fonction de l'Etat d'administrer la justice.

L'avocat ne doit pas accepter de pots-de-vin ou faciliter ou permettre des actes répréhensibles.

Un avocat doit garder confidentielles les informations relatives à la représentation d'un client sauf dans les cas où la divulgation est requise ou autorisée par le code de déontologie ou une autre loi.

La conduite d'un avocat doit être conforme aux exigences de la loi, pour les services professionnels rendus aux clients ainsi que pour les affaires personnelles de l'avocat. Un avocat devrait utiliser les procédures de la loi uniquement à des fins légitimes et non pour harceler ou intimider les autres.

Un avocat doit faire preuve de respect envers le système juridique et envers ceux qui le servent, y compris les juges, les autres avocats et les agents publics.

La loi instituant le Barreau de la République du Bénin dispose que la carrière d'Avocat commence avec la prestation du serment d'Avocat.

Le serment d'avocat consiste au fait « de ne rien dire ou publier, comme défenseur ou conseil, de contraire aux lois, aux règlements, aux bonnes mœurs, à la sûreté de l'État et à la paix publique et de ne jamais m'écarter du respect dû aux tribunaux et aux autorités publiques ». Le principe est à peu près le même dans différents pays d'Afrique comme la Côte d'Ivoire, la Mauritanie, Congo ou Madagascar.

La loi ivoirienne sur la profession d'avocat dispose que «Les postulants doivent, avant d'être admis au stage et sur la présentation du bâtonnier de l'Ordre, prêter serment devant la Cour d'Appel en ces termes : Je jure, en tant qu'avocat, d'exercer la défense et le conseil avec dignité, conscience, indépendance et humanité, dans le respect des tribunaux et des autorités publiques et des règles de mon Ordre, de ne rien dire, ni publier qui soit contraire aux lois, aux règlements, aux bonnes mœurs, à la sûreté de l'Etat et à la paix publique. »

En Mauritanie, la loi portant institution de l'ordre national des avocats dispose dans son article 26 que « Tout postulant au stage ou à l'accès de la profession doit prêter le serment suivant devant la cour suprême avant son inscription au tableau ou sur la liste du stage : Par Allah je jure d'exercer la défense et le conseil avec dignité, conscience, indépendance et humanisme, de ne rien dire ou publier de contraire aux lois et règlements, aux bonnes mœurs, à la sûreté de l'Etat et à l'ordre public et de ne jamais m'écarter du respect dû aux tribunaux et aux autorités publiques. »

Au Congo, la loi portant organisation de la profession d'avocat précise bien que les postulant doivent prêter serment devant la Cour d'Appel.

Au Cameroun, la loi portant organisation de la profession d'avocat précise que les avocats prêtent serment devant la cour d'appel.

A Madagascar, la loi organisant la profession d'avocat, précise que les postulants doivent, avant leur admission au stage et sur la présentation du bâtonnier de l'Ordre, prêter serment devant la Cour d'appel d'Antananarivo.

Des déclarations similaires peuvent être trouvées dans les codes de déontologie élaborés et publiés par les associations du barreau et les barreaux du monde entier, dans les systèmes de common law et de tradition civiliste. Tout avocat qui commence à exercer cette profession doit le faire avec un sens aigu des responsabilités et la détermination de faire respecter la loi, tout en travaillant à tout moment dans l'intérêt et avec la confiance de ses clients.

En tout temps, l'avocat doit être attentif au risque de tomber dans un conflit d'intérêts. Dans certaines juridictions, cet impératif entraîne des restrictions ou des interdictions pour d'autres activités commerciales ou professionnelles. Par exemple, en France, les règles de conduite stipulent :

Être avocat professionnel est incompatible avec l'exercice de toute autre profession: toute activité commerciale, qu'elle soit exercée directement ou par un intermédiaire; les fonctions d'associé dans une société en nom collectif; associé commandité dans une société en commandite ou une société par actions, dirigeant dans une société à responsabilité limitée; président d'un conseil d'administration, membre du conseil d'administration ou directeur général d'une société; ou dirigeant d'une société

civile, à moins que son but ne soit de gérer des intérêts familiaux ou professionnels, sous le contrôle du conseil de direction de l'association.

Il existe cependant une marge de manœuvre pour équilibrer :

Les avocats peuvent être membres d'un conseil de surveillance ou agir en tant que directeur de surveillance d'une société commerciale s'ils prouvent qu'ils exercent une profession juridique réglementée depuis sept ans et qu'ils sont agréés par le conseil de direction de leur barreau.

2. CONFLITS D'INTÉRÊTS

La notion de « conflit d'intérêts » est au cœur des règles de déontologie applicables aux avocats. Un conflit survient dans toute situation où

> (i) vous devez assumer des fonctions distinctes pour agir dans les intérêts de deux clients ou plus sur des questions identiques ou connexes, et ces fonctions sont en conflit ou il y a un risque important que ces fonctions soient en conflit;
>
> (ii) votre devoir d'agir dans le meilleur intérêt de tout client sur une affaire en conflit ou sur une affaire ayant un risque de conflit avec vos propres intérêts.

Il est essentiel de reconnaître que les règles relatives aux conflits d'intérêts sont généralement appliquées lorsqu'il existe un conflit ou un risque de conflit. En conséquence, chaque avocat doit être conscient de la possibilité d'existence d'un conflit et prêt à prendre les mesures appropriées qui peuvent, dans certains cas, consister à cesser d'agir pour le compte de l'une, des deux ou de toutes les parties en cause. La décision de refuser des dossiers ou de cesser d'agir pour un client peut s'avérer extrêmement difficile, car les cabinets d'avocats sont des entreprises et le refus de traiter une affaire est très inconfortable face aux objectifs en matière d'heures facturables. Cependant, la conduite professionnelle sous-tend la réputation, et donc les affaires. Ceci prime aussi bien sur le plan de l'éthique que sur le plan commercial.

Dans certains cas, un cabinet pourra agir sur la base de la « limitation du flux d'informations » (parfois appelée « muraille de Chine »). L'objet principal de la limitation du flux d'informations est de protéger la confidentialité des clients en veillant à ce que les informations obtenues en agissant pour un client ne soient pas divulguées aux personnes d'un autre département du même cabinet agissant pour un autre client pour qui ces informations peuvent être très importantes.

La mise en place d'une muraille de Chine au sein d'un cabinet pourra prévenir la communication d'informations confidentielles et empêcher qu'il existe une apparence de conflit d'intérêt.

Une muraille de Chine désigne une séparation supposée parfaitement étanche, établie à l'intérieur d'un cabinet entre diverses activités ne devant pas s'influencer ou mettre leurs informations en commun.

Ce type de cloison étanche doit éviter les conflits d'intérêt (entre audit comptable et conseil ou entre analystes et introducteurs, par exemple), ainsi que le risque de délit d'initié (entre la gestion d'actif et les fusions-acquisitions par exemple) ; le dispositif doit être suffisamment crédible pour pouvoir constituer une défense valable en cas d'accusation de justice.

Pour être efficace, une muraille de Chine doit :

- Se baser sur une liste précise et contrôlée des personnes au sein du cabinet travaillant pour chaque client,

- Inclure les protocoles de communication appropriés pour s'assurer qu'une personne travaillant pour l'un des clients ne dispose d'informations confidentielles relatives à l'autre client,

- Assurer que tous les membres des deux équipes de conseil du cabinet connaissent les règles relatives à la confidentialité des clients,

- Placer les deux équipes de conseil dans des bâtiments séparés ou placer une équipe dans une partie d'un bâtiment à accès restreint. Il faut aussi envisager des mesures pour enregistrer les mouvements de personnes, par exemple, en utilisant des mots de passe de sécurité pour entrer dans des zones à accès restreint,

- Stocker des informations sensibles ou confidentielles dans un lieu physiquement séparé, par exemple dans une pièce forte équipée de serrures à combinaison.

Lorsque l'information au sein de l'entreprise est placée dans une base de données informatique à laquelle tous peuvent avoir accès, des problèmes de confidentialité peuvent survenir. Si tel est le cas, utilisez des serveurs de fichiers informatiques distincts pour stocker des informations sur un client séparément de celui d'un autre client. Pensez également à la séparation des informations délicates par des mots de passe et d'autres mesures de sécurité informatique.

La procédure de création de copies de sauvegarde doit également être prise en compte, car les mesures de sécurité peuvent parfois tomber en panne lors de la sauvegarde. Si ces solutions sont utilisées, il est bien sûr essentiel de les sécuriser.

De plus en plus, il est également essentiel de veiller au respect des lois sur la protection des données, qui obligent les organisations qui « traitent » des données à caractère personnel à expliquer le type de données qu'elles détiennent, les finalités pour lesquelles elles sont traitées, la base légale sur laquelle le traitement est fondé et les droits de la personne concernée par rapport à ces données personnelles .

La muraille de Chine peut permettre à un cabinet d'agir ou de continuer à agir. Cependant, ils ne constituent pas une panacée et les avocats doivent être familiarisés avec les règles de déontologie propres à leur pays en matière de conflits d'intérêts.

3. PLAIDER

La plaidoirie est un élément essentiel de la pratique du droit et constitue pour beaucoup d'avocats leur activité principale. Dans de nombreuses juridictions, les règles de déontologie visent non seulement à promouvoir et à garantir la qualité des conseils et de la plaidoirie, mais également à faire en sorte que la conduite professionnelle et personnelle de chaque avocat protège la dignité et la réputation de la profession dans son ensemble.

La conduite professionnelle exige honnêteté et probité. Il doit également permettre au client de bénéficier de conseils et d'une représentation juridiques diligents et compétents.

La plupart des barreaux ou des organismes professionnels similaires publient des codes de conduite régissant le comportement professionnel des avocats. Les codes de conduite fournissent une référence permettant de mesurer la conduite des avocats en cas de plainte ou de violation. Les sanctions pour le non-respect des normes fixées par les codes de conduite peuvent inclure la radiation du tableau des avocats.

Les codes de conduite régissent généralement aussi les conditions d'accès à la profession dans la juridiction concernée ainsi que les stagiaires. Par exemple à Madagascar, la dignité, l'honneur, la probité, la loyauté et la délicatesse sont pour les Avocats d'impérieux devoirs de même que la modération, la courtoisie et le tact et constituent ensemble les Principes Essentiels de la profession de l'Avocat. La méconnaissance par l'avocat d'un seul des Principes Essentiels constitue, à elle seule, une faute professionnelle.

4. HONNÊTETÉ

L'honnêteté est un élément essentiel du plaidoyer et de la pratique juridique. Dans la plupart des juridictions, les avocats sont des officiers de justice et ont le devoir d'agir avec honnêteté et probité. Cette obligation trouve une expression particulière dans les règles de procédure qui obligent les avocats à développer et à présenter leurs arguments de manière à ne pas dissimuler ou supprimer les éléments de preuve qui sont ou pourraient être défavorables au cas de leur client.

5. DROIT D'EXERCER LA PROFESSION

Dans la plupart des pays, l'exercice de la plaidoirie exige que l'avocat ait acquis et détienne les droits d'audience nécessaires. Un avocat doit convaincre le tribunal de son droit de représenter ses clients devant le tribunal et en tant qu'officier de justice.

Pour un avocat, une conduite professionnelle signifie généralement :

Compétence professionnelle :

- qualification pour être admis comme avocat;
- qualification pour exercer le droit ;
- possession des connaissances, des aptitudes et des compétences pour entreprendre le dossier en question;l
- diligence dans la conduite du dossier; et
- (dans certaines juridictions) assurance d'indemnité professionelle.

En outre, certaines juridictions (par exemple, le Rwanda) identifient des activités ou des attributs incompatibles avec le statut d'avocat. Ils comprennent :

- être juge, procureur, greffier et fonctionnaire;
- être un huissier de justice ;
- être un homme d'affaires

Les règles du Rwanda interdisent également toute activité rémunérée par le gouvernement ou par une institution privée. Cependant, les organisations non gouvernementales qui fournissent une assistance juridique aux personnes vulnérables peuvent engager des avocats salariés. Les avocats travaillant pour des organisations non gouvernementales sont autorisés à traiter uniquement les problèmes liés à la mission des organisations pour lesquelles ils travaillent et sont régis par les lois relatives au barreau.

Au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Guinée-Bissau, au Mali, au Niger, au Sénégal et au Togo, par exemple, un avocat ne peut être l'avocat, le représentant ou le défenseur de plus d'un client dans la même affaire s'il existe un risque sérieux de conflit d'intérêts .

À Madagascar, par exemple, un avocat ne peut pas plaider dans des affaires traitées à quelque titre que ce soit par une famille au troisième degré (c'est-à-dire toute personne qui partage un arrière-grand-parent).

Un avocat en conflit familial susceptible de semer la confusion dans l'exercice de sa profession doit être notifié au président de l'Ordre des avocats qui prendra les mesures nécessaires pour mettre fin au conflit ; le président du barreau peut intervenir directement de sa propre initiative .

Les avocats sont également liés par les règles relatives à la préparation et à la conduite des litiges. Dans de nombreuses juridictions, les litiges doivent être conduits conformément au principe de la « carte sur table », exigeant des avocats qu'ils divulguent des preuves ou des informations défavorables au cas de leur client.

Cela reflète le devoir de l'avocat à la fois en tant qu'officier de justice et en tant que défenseur et promoteur de la règle de droit.

6. DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES ET PUBLICITÉ

Les cabinets d'avocats sont des entreprises et, comme toute entreprise, possèdent un mélange de clients existants et de nouveaux clients. Dans certaines juridictions, les règles de conduite professionnelle relatives à la publicité, à la « sollicitation » ou au « colportage » des entreprises ont été assouplies, permettant aux cabinets d'avocats et aux avocats de promouvoir leurs services par le biais de la publicité commerciale ou de leurs propres sites Web ou d'autres activités promotionnelles.

Dans certaines juridictions, les règles de déontologie conservent une approche beaucoup plus restrictive, conçue pour protéger la réputation et la dignité de la profession. Ces règles peuvent également viser à soutenir des tarifs qui sont conçus pour éviter de sous-traiter ou de facturer des services juridiques à des niveaux peu réalistes.

Les interdictions ou restrictions en matière de publicité doivent être soigneusement examinées en

ce qui concerne :

- Les sites de cabinets d'avocats ;
- La couverture médiatique des affaires des cabinets d'avocats.

Il existe souvent une exception ou un assouplissement pour les articles de revues juridiques, de séminaires pour les clients, d'éducation ou pour les annuaires professionnels (par exemple, Legal 500 ou Chambers). Cependant, il appartient à l'avocat de vérifier et de respecter les règles applicables à la juridiction dans laquelle il exerce.

7. COMPÉTENCE ET FORMATION JURIDIQUE CONTINUE

La qualification d'avocat nécessite généralement des études universitaires approfondies (et intensive) en droit et, dans de nombreuses juridictions, une période de formation professionnelle ou d'apprentissage. Cependant, la qualification n'est en aucun cas la fin du processus. Les lois changent et se développent pour répondre aux besoins et aux défis de la société. En conséquence, de nombreux pays exigent que les praticiens suivent chaque année un nombre minimum d'heures de formation afin de maintenir leurs compétences professionnelles.

En règle générale, dans les pays de tradition civiliste, seule l'entrée dans la profession est soumise à des réglementations (telles que le serment ou l'examen du barreau). En dehors de cela, il n'existe pas d'obligation de formation continue dans les pays africains - c'est le cas par exemple au Bénin ; Côte d'Ivoire et Madagascar.

Même en l'absence d'exigences de formation précises, les avocats sont tenus de se tenir au courant de l'évolution des lois, des réglementations et des règles de pratique concernant leur travail. Les élèves, les stagiaires ou les assistants juridiques doivent faire l'objet d'une surveillance adéquate. Dans certaines juridictions, la supervision doit être exercée par un praticien possédant un nombre minimum d'années d'admission ou d'expérience.

8. RESPONSABILITÉS D'UN JEUNE AVOCAT

Une fois qualifié et admis à exercer, un jeune avocat est pleinement soumis aux règles de déontologie ou aux codes de pratique de la juridiction. La pratique juridique et les règles de déontologie exigent que chaque avocat s'engage à apprendre tout au long de sa vie et à se perfectionner. Le droit est un métier exigeant et exigeant. Le rôle de l'avocat est défini par des devoirs et des responsabilités et doit, dans toutes les juridictions, promouvoir à tout moment l'état de droit et servir les meilleurs intérêts des clients.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Le respect de la responsabilité éthique est un élément essentiel et nécessaire au professionnalisme de l'avocat. Un bon avocat doit comprendre et se comporter conformément aux normes éthiques de la profession d'avocat, définies dans sa propre juridiction.

Les avocats qui exercent des activités transfrontalières doivent toujours se rappeler que les

différentes associations de barreaux ont des règles différentes qui régissent le comportement des avocats qui exercent dans ces différents pays. Il faut toujours tenir compte des autres systèmes et les comprendre, mais l'avocat doit toujours se souvenir de respecter ses propres règles, quelles que soient les règles en vigueur ailleurs.

CHAPITRE 7

GESTION PERSONNELLE

Objectifs clés de l'enseignement

A la fin de ce chapitre ; les avocats et consultants juridiques devraient être en mesure de :

- Comprendre leurs rôles et responsabilités personnels ainsi que ceux de leurs employeurs
- Savoir comment clarifier les attentes de leurs collègues
- Donner et recevoir des feedbacks
- Savoir comment annoncer des mauvaises nouvelles
- Savoir comment donner un feedback aux gens ayant d'autres cultures
- Repérer et gérer les priorités

L'efficacité s'installe quand vous savez vous gérer et gérer les autres.
Dans ce module, vous apprendrez comment partager une information et en recevoir. Ce module discutera de la façon d'agir avec les gens et de partager des informations difficiles à accepter pour certains. Il traitera des différentes réactions des gens selon leur culture. Il explorera cette complexité à travers des diagrammes. Ce module vous aidera à mettre les priorités des gens en contexte et à voir en quoi elles vous affectent et répondent à vos attentes d'une manière ou d'une autre.

1. ASSIMILER VOTRE RÔLE ET VOTRE RESPONSABILITÉ ET CEUX DES GENS POUR QUI VOUS TRAVAILLEZ

Il est important de comprendre votre rôle et la définition de votre travail. Cela facilite l'assimilation des tâches et obligations que vous devez remplir pour justifier votre rémunération. Cela ajoutera également de la valeur à votre entreprise. Une description de l'emploi, combinée aux rôles et responsabilités alloués aux postes vous donneront des paramètres bien définis, au sein desquels vous fonctionnerez. Vous comprendrez les standards de votre organisation, standards que vous devez atteindre afin d'exécuter vos tâches fructueusement.

Pour clarifier les rôles de chacun dans l'équipe, dessinez une matrice RFCR. RFCR signifie :

R = Responsable : La personne qui fait le travail.

F= Fiable : la personne à qui on se fiera pour accomplir le travail. C'est le manager (peut-être vous), dans la plupart des cas.

C = Consulté : la personne qu'on devrait consulter pour son avis. Cette personne peut ne pas faire partie de votre équipe.

R = Renseigné : une personne qui devrait être informée sur les résultats ou la progression du travail.
Elle n'a pas vraiment son mot à dire sur la façon dont le travail est mené.

Créez un tableau et écrivez une liste des gens et de leurs rôles en haut et les fonctions de l'équipe à gauche. Dans chaque case, écrivez un ou plusieurs des lettres RACI (tel que montré ci-dessous).

Un échantillon de la matrice RFCR

	Person or Role				
Task	Person 1	Person 2	Person 3	Person 4	Person 5
Task 1	**A**	R	R		C
Task 2		**AR**		C	I
Task 3	**A**	R	R	R	R
Task 4	C	I	**A**	R	

A Sample RACI Matrix

Source: Ben Brearley

Ci-après des instructions importantes lorsque vous dessinez une matrice RFCR.

Quand vous designez une matrice RFCR, tenez compte des instructions importantes suivantes :

• Vous devez uniquement avoir un 'F' pour une tâche donnée. Une seule personne est fiable pour une chose.

• Vous pouvez avoir plusieurs 'R' pour une tâche. Cela signifie que plus d'une personne accomplit un travail.

• Vous pouvez avoir une 'RF', cela signifie que la personne qui est fiable fait aussi le travail.

• "R" signifie que la personne ne partage pas la tâche. Vous leur demandez seulement leur feedback et leur contribution.

Vous structurez les tâches dans cette matrice. Vous les validez et vous les communiquez à votre équipe et aux autres. Le rôle standard de chaque personne est établi. Comme vous êtes un conseiller juridique de longue date, cette matrice vous aidera à assimiler votre rôle et vos responsabilites au sein de l'equipe. L'étendue de votre centre d'interêt sera plus petit et vous vous y concentrerez davantage. Vous serez à même de finir la tâche qui vous a été confiée. Vos performances seront améliorées et appreciées.

Vous définissez les rôles et les responsabilités de chacun dans votre organisation, que ce soit une initiative dans toute l'entreprise, ou définit pour un groupe. Vous gérez l'organisation entière de manière plus efficace.

Tout le monde devrait assumer son rôle dans l'organisation, savoir ce que l'organisation attend d'eux, depuis l'ouverture des bureaux le matin, jusqu'aux tâches qui les occupent tout au long de la journée.

Beaucoup d'employés sont pluridisciplinaires, ils font des travaux externes à leurs tâches initiales. Malheureusement, cela peut créer une grande confusion au sein de l'organisation, surtout quand les responsabilités patronales ne sont pas clairement délimitées. La definition claire des rôles et des expectations peut impacter positivement la société dans son ensemble, surtout lorsqu'il s'agit d'équipes travaillant sur un projet.

Les avantages comprennent :

• *Chacun sait ce qu'il doit faire :* les rôles et responsabilités sont clairs et définis. Cela est important, essentiellement pour ceux qui sont formels. Chacun sait ce qu'on attend de lui, à l'intérieur du groupe. Il sait comment se comporter, ce qu'il doit accomplir et comment atteindre les objectifs du groupe.

• *Tout est fait :* quand le temps imparti est court, des petits points dans le projet peuvent facilement être négligés. Ceci est vrai quand la personne n'explique pas clairement la responsabilité de chacun dans les tâches. Les tâches ingrates sont laissées de côté. Personne ne veut les faire. Mais quand les gens comprennent l'assignation des tâches, rien n'est oublié.

• *Les gens travaillent mieux ensemble quand ils assimilent mieux leurs rôles.* Il y a moins de manœuvre pour se faire voir, peu de disputes, et une plus grande créativité globale quand chacun connaît sa place dans le groupe.

• *Moins de perte d'énergie :* le manque de clarté entraîne un gaspillage d'énergie. Certaines

choses ne sont pas importantes. Les gens se disputent pour des futilités, ne se concentrent pas sur les réalités et ratent des opportunités. Si les rôles et les responsabilités sont définis, une grande quantité d'énergie est disponible pour d'autres objectifs.

Vous serez plus efficace si vous cernez les priorités de vos collègues. Vous établissez leurs priorités, vous pouvez deviner leurs objectifs, leurs besoins et exigences. Tenez compte du titre de leur fonction, de leurs responsabilités et des rapports qu'ils fournissent sur leur fonction (si vous y avez accès). Il y'a plusieurs niveaux de délimitation : déterminer les objectifs globaux, les priorites immédiates, etc. Vous conversez avec les gens, vous serez capable d'assimiler leur ordre de priorités, en quoi ces dernières influeront sur votre colaboration. Vous connaissez les gens et leurs priorités à court, moyen et long terme. Vous pouvez établir vos propres prévisions. Vous saurez quelles sont leurs capacités. Vous constaterez jusqu'ou ils peuvent aller pour atteindre leurs objectifs. En retour, ce sera plus facile de les satisfaire dans leurs attentes.

Vous devez également essayer de comprendre les priorités des autres. Cela vous aidera à comprendre leurs objectifs, attentes et exigences. Vous pouvez avoir une bonne comprehension des priorités des autres à travers leurs rôles et responsabilités professionnelles. Mais vous devez également discuter avec eux pour comprendre quelles sont leurs priorités les plus importantes à l'heure actuelle, et comment cela peut affecter votre collaboration. Vous pouvez ainsi définir vos attentes professionnelles. Vous pourriez également savoir en combien de temps la personne peut réellement terminer le travail, ses capacités etc. En d'autres termes, quelles sont les attentes réalistes à avoir par rapport à cette personne.

2. DES ATTENTES CLARIFIÉES

Il est important de découvrir ce que les autres attendent de vous. Clarifiez aussi ce que vous attendez des autres. Cela instaure la prise de responsabilité et la fiabilité. Le contraire peut causer de la confusion et des malentendus. Vous ne pouvez pas accomplir votre rôle même si vous en êtes capable. Par conséquent, il faut avoir le plus de détails possibles sur ce qu'on attend de vous, quels projets devraient être terminés, par exemple.

Vous pouvez avoir une description détaillée du travail, ce qu'on attend de vous (cf. section précédente), il peut aussi y avoir des règles, non écrites, sur le degré de qualité escompté. Ces règles comprennent des choses qui vont peut-être au delà de vos termes de références. Ainsi, clarifier le moyen de communication qui sera utilisé, autant formel qu'informel est important.

Cela inclut, la fréquence de la communication, le genre d'information à faire passer pour chaque moyen de communication, et le protocole à utiliser pour communiquer avec les différents niveaux de gestion.

La clarté est aussi exigée en termes de temps imparti aux attentes et aux requêtes des différents niveaux dans l'entreprise. Assurez-vous de bien clarifier les horaires de travail des autres membres de l'équipe, dans le cas où vous travaillez dans une équipe virtuelle ou internationale.

Toutes ces attentes doivent toutes être clairement diffusées, assimilées et acceptées mutuellement pour instaurer une performance optimale et établir des relations de travail solides.

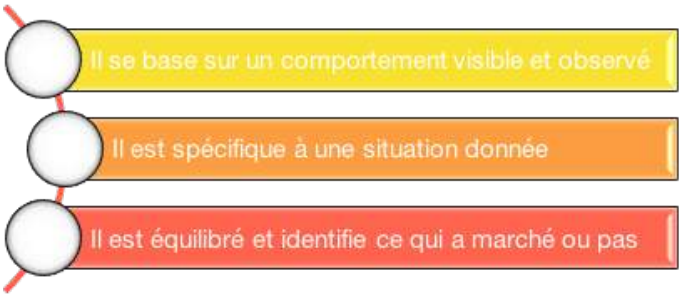
3. DONNER ET RECEVOIR UN FEEDBACK

3.1 Donner un feedback

Le feedback est important pour motiver les gens. Mais donner un feedback requiert du talent : il exige un planning et du savoir-faire car il faut éviter les sept erreurs les plus courantes en matière de feedback, à savoir :

- Juger la personnalité de l'individu, pas son comportement ;
- Être trop vague et ne pas détailler explicitement ce qui est requis ;
- Soulever des connaissances indirectes, commenter un comportement qu'on n'a pas vraiment observé ;
- Donner un feedback impliquant une menace ;
- Donner un feedback grossier, offensant (vous êtes en colère) ;
- Placer une question mais pas une assertion ; et
- Essayer de psychoanalyser les motivations derrière le comportement – exemple : "je constate que vous êtes en colère, le résultat de votre deuil récent".

Un bon feedback comporte ces quelques éléments :



Vous devez recourir à tous ces éléments et maîtriser leur utilisation.

Comportement visible : Un bon feedback se concentre sur ce que l'individu a fait, pas sur les sentiments ou les croyances que vous pensez qui motivent leur action. Vous ne pouvez pas toujours savoir de façon certaine ce qu'une personne pense ou ressent. Nous sommes sûrs en général des comportements visibles.

Exemple :

« Vous vous en êtes très bien sortis avec ce client furieux. Je suis particulièrement impressionné par votre calme devant la provocation. » ou « Si vous criez au bureau alors qu'une personne

est au téléphone, votre organisation paraîtra non-professionnelle. »

Lorsqu'il observe et se focalise sur votre comportement, celui qui reçoit votre feedback n'a plus de doute sur ce qui vous a plu ou non. Cela permet également d'éviter les feedback critiques sur la personnalité. En d'autres termes, lorsque vous dites qu'une action n'est pas bien, vous ne critiquez pas la personne mais le comportement. Faites attention lorsque vous donnez un feedback en se basant sur les observations des autres. Quand vous dites « John a dit que vous faites ceci » par exemple. Assurez-vous de donner à la personne à qui vous donner un feedback la chance de confirmer ou de nier ce qui s'est passé.

S*pécifique :* Un bon feedback porte sur un évenement ou une activité actuelle, concret et qui s'est réellement produit plutôt que sur des affirmations générales. Dire à quelqu'un qu'il a fait du « bon travail » ou « excellent » est bien. Mais il est mieux de définir exactement ce qui était « bien » pour que la personne puisse continuer à faire de même ou même faire mieux la prochaine fois. Dire par exemple : « Ce rapport est excellent. Bien argumenté, avec de bons exemples pour appuyer vos recommandations. » Ou bien « Je ne peux pas proposer cette offre à nos partenaires telle qu'elle est. Il n'y a rien qui indique comment vous avez obtenu vos données. Et le budget ne colle pas. » Des feedbacks spécifiques peuvent motiver à faire mieux ou à identifier les points à améliorer.

Un feedback équilibré : un bon feedback peut être critique ou encourageant, mais généralement, il s'agit d'un mélange des deux. Votre feedback sera donc composé des choses qui ont été bien faites et celles qui ont besoin d'être améliorées. Par exemple : « Je trouve que vous avez conduit la réunion d'une manière efficace. Votre agenda présentait les points qui seront discutés et indiquait clairement qui en était responsables. Ce que je voudrais suggérer pour la prochaine fois serait de demander à ce que chacun envoie ses documents avant la reunion pour qu'on puisse préalablement se familiariser avec le sujet discuté. Mais en general, vous avez très bien fait. » Un bon feedback apporte de la motivation et le développement. Qu'est-ce qui allait très bien et qu'est-ce qui est à améliorer pour la prochaine fois.

Un processus à double sens : un bon feedback est à double sens. Lorque vous donnez du feedback, vous pourriez être tenté de lancer directement vos observations. Cela peut parfois être approprié. Cependant, demander aux personnes ce qu'ils pensent de leurs réalisations peut être plus productif. Cela est particulièrement vrai lorsqu'on parle de développement de l'individu. Vous pouvez leur demander : « Que pensez-vous que vous avez très bien fait ? et 'Que pensez-vous que vous auriez pu faire différemment ? » Il s'agit d'essayer de les aider à développer leur capacité à apprendre à travers les reflexions. Il est important que les personnes apprennent à se donner des feedbacks de manière concise, de par eux-mêmes et de ne pas se confiner aux observations du manager ou des collègues. Ce n'est pas seulement dû au fait que les autres n'ont pas toujours le temps de donner un feedback, mais si vous êtes capable de vous donnez à vous-même un bon feedback, alors vous êtes sur le chemin qui conduit à un haut niveau de développement. Certaines personnes ont souvent tendances à s'auto juger de manière négative, sans voir le positif. Si vous vous retrouvez dans ce cas, alors, soyez ferme et travaillez avec eux pour extraire au moins une ou deux choses qui ont marché avant de les laisser se lancer dans l'examen de tout ce qui n'a pas marché selon eux.

Preparez et planifiez votre feedback. Ces questions ci-dessous vous y aideraient :

- Est-ce que je peux identifier et décrire avec précision le comportement, la performance que je veux re-orienter ou renforcer ainsi que ses effets sur les autres ?

- Est-ce que j'ai des exemples détaillés sur l'acte et ses effets ?

- Est-ce que je peux identifier et décrire les résultats que j'escompte par mon renforcement et ma réorientation ?

- Est-ce que la personne qui reçoit le feedback est vraiment responsable de l'acte en question ?

- Est-ce que j'ai reporté le feedback pour un long moment ?

Si vous voulez faire appel à un processus pour le feedback, essayez le modèle de feedback E2C2. Il peut vous aider à délivrer clairement les messages forts. Avant d'utiliser le modèle E2C2, commencez par la conversation modèle avec les deux E.

E = Evidence
E = Effet

Vous commencez par l'Evidence : « Les deux derniers rapports ont présenté quelques erreurs. Celle-ci en page 3 et un autre en page 8 ».' Ensuite vous allez à Effet : cela a eu un effet sur notre département car cela a nui à notre crédibilité. Cela veut dire que nous devons dépenser du temps à reproduire le rapport et à faire les corrections.". Il est important d'entamer la conversation avec le ''E", le présentant comme un fait. S'il est important de présenter votre opinion clairement et basé sur les faits. Vous n'attaquez pas la personne, vous présentez seulement les faits sur un aspect de son travail. Maintenant vous pouvez continuer la conversation et dire ce que vous voudriez voir changé ou continue :

C = Changer
C = Continuer

Donc dans notre exemple, pour encourager le « Changer », vous pourriez dire : « ce serait bien si votre prochain rapport ne contient pas d'erreur ». Ensuite, vous glissez à ce que vous voulez qu'il continue. « Vous êtes un bon écrivain et les gens apprécient vraiment vos rapports, vous les rendez toujours à temps, c'est bien. Voyons comment vous pouvez garder cette ponctualité sans compromettre l'exactitude ».

Une note finale dans le don de feedback, pensez à la raison pour laquelle vous donnez le feedback à cette personne. Souvent, nous donnons le feedback parce que nous voulons que les autres soient comme nous, ainsi, nous nous validons comme une personne et parce que nous n'aimons pas inconsciemment un trait de caractère en nous. Dans ce cas, le feedback porte plus sur ce que nous voulons que ce qui est le mieux pour la personne qui le reçoit. Avant de donner un feedback, réflechissez à la manière dont ce feedback peut être utile à son destinataire.

3.2 Recevoir un feedback

En plus de donner un feedback, vous devez également savoir comment en recevoir. Votre façon de les prendre aura un impact direct sur votre apprentissage et votre développement. Cela influera également sur la volonté des autres à vous en donner. Il y a également trois élements clés pour bien recevoir un feedback :

• *Dites « Merci » :* Vous savez qu'il faut des efforts et du courage pour donner un feedback. Dire « merci » à la personne qui donne le feedback vous aide à ne pas rester sur la defensive (« Oui, mais… »). Cela encouragera aussi les autres à vous donner un feedback, ce qui est important pour votre développement.

• *Posez des questions pour clarifier les choses :* Posez des questions qui vous aideront à comprendre ce que vous avez fait et quand vous l'avez fait. Quel était exactement votre comportement ? Comment cela semble-t-il affecter les autres ? Se poser ce genre de questions peut être une bonne manière de comprendre comment quelqu'un interprète vos actions. Si vous obtenez un bon résultat, vous savez quel comportement vous pouvez continuer à adopter. Si non, vous savez quel comportement éviter à l'avenir.

• *Insister sur un feedback constructif :* Si quelqu'un vous donne un feedback mais n'émet aucune suggestion pour faire les choses différemment, posez des questions. Demandez par exemple, « Qu'est-ce que je peux faire pour impliquer plus de gens, d'après vous ? »

Une fois que vous avez reçu un feedback, allez quelque part pour méditer sur ce qui vous a été dit. Par exemple, pensez-vous que c'est une fidèle representation de vos actions ? Quelles démarches devez-vous faire pour évoluer par rapport au feedback ?

Les compétences et aptitudes à recevoir des feedbacks d'une manière bienveillante ainsi que la volonté d'agir est fondamental à tous les niveaux.

4. ANNONCER DE MAUVAISES NOUVELLES

Très peu de gens aiment annoncer de mauvaises nouvelles. Mais la capacité à le faire avec grâce et compassion est une compétence essentielle. Ci-après quelques astuces importantes :

• *Se préparer pour la conversation :* Lorsqu'on annonce une mauvaise nouvelle, le ton peut vite monter et la conversation peut se charger d'émotions. Les gens peuvent penser que ce que vous dites est injuste et vous provoquez. Il est donc bien de préparer ce que vous allez dire, peut-être même en écrivant les premières phrases, cela vous permettra de se préparer à leur réaction et à votre réaction face à la leur. Il est important que vous vous contrôliez pour éviter que la situation ne se transforme en conflit.

• *Ne remettez pas à plus tard :* Annoncer une mauvaise nouvelle rapidement ou dans un délai raisonnable est très important. Ces retards sont coûteux, puisque les situations peuvent s'empirer. Retarder l'annonce d'une mauvaise nouvelle ne fera que l'aggraver.

• *Rappelez-vous d'abord pourquoi c'est nécessaire :* très peu de gens aiment annoncer une mauvaise nouvelle. Mais il vous sera plus facile de le faire si vous pouvez vous justifier. Rappelez-vous donc avant tout pourquoi vous l'annoncez. Si la decision initiale ne venait pas de vous, cherchez à savoir comment et pourquoi la decision a été prise. Quelles étaient les raisons et quelles autres possibilités ont été prises en compte. Vous voulez examiner la situation de façon claire afin de savoir si ce que vous vous apprêtez à faire est justifié et légitime.

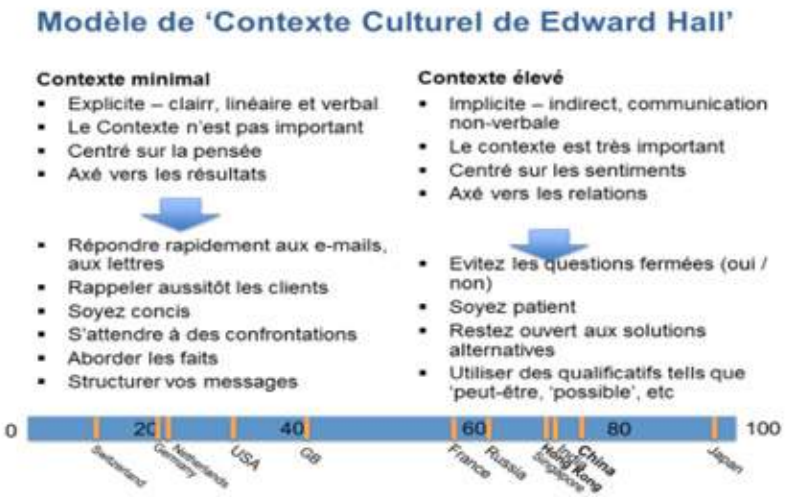
• *Proposez des solutions :* quand vous annoncez des mauvaises nouvelles, avancez aussi des solutions, un plan d'action qui résoudraient les problèmes qui ont conduit aux mauvaises nouvelles. Par example, annoncer la perte d'un client potentiel au profit d'un concurrent, c'est se donner des occasions pour s'acquérir de nouveaux clients ou pour garder les clients fidèles. Cela permet de se focaliser sur les nouvelles potentialités et que la situation, même mauvaise, peut être résolue.

• *Soyez franc, montrer aussi de la compassion :* vous n'allez pas édulcorer les mauvaises nouvelles, mais ne soyez pas froid ou impassible. Allez droit au but, expliquer la raison, ne laissez planer aucun malentendu. Soyez calme, attentif et aussi compatissant que possible.

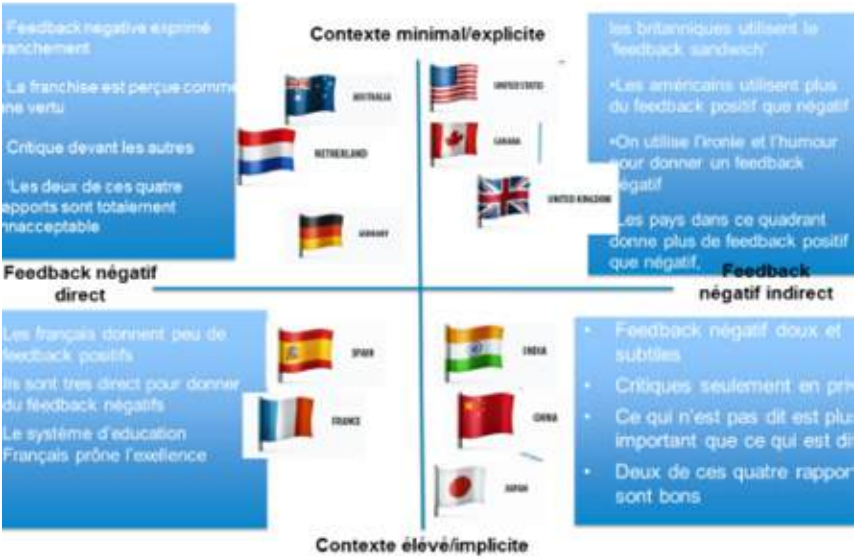
• *Trouver l'endroit idéal pour annoncer les mauvaises nouvelles :* assurez-vous qu'il soit à l'écart, cela minimise l'embarras. Cela préservera la dignité de l'autre personne. Mais pensez aussi à votre sécurité et à votre bien-être, car les conversations difficiles peuvent très vite générer des émotions.

5. COMMENT DONNER UN FEEDBACK À DES CLIENTS AYANT D'AUTRES CULTURES

Les manières de rendre des feedbacks diffèrent d'une culture à une autre. Edward T. Hall est un anthropologue qui a fait des découvertes récentes sur les facteurs culturels clés. Il est particulièrement reconnu pour ses études sur les facteurs culturels en contexte dominant et en contexte minimal. Dans une culture à contexte dominant, il y'a plus d'élements contextuels qui aident les gens à comprendre les règles. Tout est donc considéré comme acquis. C'est très déroutant pour une personne qui ne comprend pas les « règles non écrites » de la culture. Dans un contexte minimal, très peu de choses sont considérées comme acquises. Ceci implique qu'une plus grande explication est nécessaire, mais aussi que le malentendu s'installe rarement, tout particulièrement lorsqu'il y'a des visiteurs. Les gens vont et viennent dans un environnement mobile et leur culture doit être à contexte minimal. Si la population est sédentaire, une culture à contexte dominant peut se développer.



Erin Meyer, du Harvard Business school, se base sur le modèle Hall et ajoute l'élément du feedback négatif direct/indirect. Dans son livre « Culture Map » sorti en 2015, elle donne des exemples concernant les différentes cultures exprimant leur mécontentement sur une performance ou un service. Par exemple, les français sont de bons communicants à contexte élevé avec un langage subtil, mais ils crient fort pour exprimer leur mécontentement. En Chine, ce qui n'a pas été dit importe beaucoup plus. Les choix de l'endroit où le feedback est donné diffère aussi - en Allemagne, les critiques sont données en public, alors que ce n'est pas le cas au Japon, où on les donne en privé.



6. PRIORITÉS CONFLICTUELLES

Il y'a des moments ou vous rencontrerez des priorités conflictuelles. Ce sont malheureusement des évènements récurrents, voici quelques astuces pour y faire face :

- Focalisez-vous sur les activités à fortes valeurs ajoutées.

- Terminez les tâches importantes, les plus urgentes aussitôt que possible. (Ce sont celles qui pourraient avoir un impact négatif majeur s'ils ne sont pas terminés.)

- Commencez avec un objectif en tête. Demandez-vous, « quel sera le résultat si je ne termine pas ceci aujourd'hui? »

- Demandez des dates butoires spécifiques – et non simplement des « ASAP. »

- Si vous assistez plusieurs directeurs et que vous ne savez pas qui est-ce qui prime sur les autres, demandez à tout le groupe de decider de l'ordre de prévalence et de vous en informer.

- Définissez les trois premières choses à faire absolument dans la journée très tôt le matin.

• Mettez en place des reunions avec vos directeurs pour que vous puissiez discuter des priorités journalières ou hebdomadaires.

• Faites d'abord le travail de celui qui évalue votre performance, sauf si on vous demande de faire autrement.

• Rendez les dates butoires publiques ; informez toutes les personnes que vous assistez à l'aide d'un formulaire sur l'état d'avancement.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, vous devez savoir clairement ce que l'on attend de vous avant de pouvoir améliorer votre gestion personnelle. Vous devez voir comment le rendre compatible à votre environnement afin de devenir aussi efficace et compétent que possible. Cela requiert que vous compreniez vos rôles et responsabiltés, que vous clarifiez ce que les autres attendent de vous afin d'optimiser votre travail. Nous avons également vu pourquoi il est impératif que vous communiquiez les mauvaises nouvelles sans attendre, comment le faire de la manière la plus empathique, professionnelle et efficace possible.

CHAPITRE 8

COMMENT DEVELOPPER UN PLAN DE DÉVELOPEMENT PROFESSIONNEL

Objectifs clés de l'enseignement

A la fin de ce module ; les avocats et consultants juridiques devraient être en mesure de :
. Comprendre ce qu'est un PDP et en quoi il aide à la réussite
• Compléter un PDP
• Comprendre ce que signifie les objectifs SMART et comment les établir
• Revoir le PDP et recevoir un feedback
• Se trouver un mentor
• Se constituer un réseau

Un plan de développement professionnel (PDP) documente les objectifs, les savoir faire requis et les compétences en matière de développement personnel, pour instituer un progrès continu et un développement de carrière stable. Ce plan est utile pour identifier les compétences et les ressources nécessaires pour booster les objectifs de votre carrière et les besoins professionnels. D'après le Higher Education Administration and Management (OUVA), « la planification du développement professionnel permet aux gens de prendre en charge leur éducation personnelle. Etudier devient un processus proactif et réactif à la fois. Il vise, et priorise l'appui aux besoins en développement immédiat. Il soutient également les ambitions à long terme ».

1. QU'EST-CE QUE LE PDP PEUT VOUS AIDER À RÉUSSIR ?

Un PDP permet d'identifier les domaines clés ou l'enseignement et l'activité en matière de développement qui vous permettront soit d'acquérir des savoirs faire nouveaux soit de développer ceux déjà existants, et à développer des attributs de comportement aux fins suivantes :

- Améliorer votre performance dans votre fonction actuelle ;
- Faire face aux possibles changements dans votre fonction actuelle ;
- Répondre aux aspirations de carrière vers une fonction future.

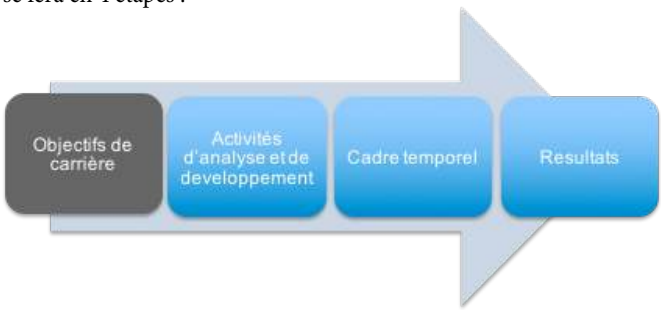
Dans un contexte personnel, le PDP est un document qui vous aide à établir des buts et des objectifs de carrière à court, moyen et long terme.

Dans un contexte professionnel, un PDP offre une portée plus étroite. Il concerne seulement votre éducation, votre profession et le développement de votre carrière dans le contexte de votre role ou de votre position actuelle. Il peut être inclus dans votre PDP plus élargi.

2. COMMENT COMPLÉTER VOTRE PDP ?

Dans le contexte de votre cabinet juridique ou de votre organisation, vous devez compléter votre PDP par vous-même avant de l'étudier avec votre manager. La complétion se fera tous les ans, mais avec des révisions tous les trimestres.

Sa complétion se fera en 4 étapes :



<u>Etape 1 : Identifiez vos objectifs de carrière</u>

L'étape n°1 est l'une des plus importantes. Elle consiste à identifier et à prioriser vos objectifs professionnels en matière d'apprentissage en développement. Pour ce faire, vous devez identifer vos intérêts et objectifs et si développer un PDP dans le contexte de votre rôle actuel et cabinet ou organisation s'aligne avec les objectifs de votre cabinet ou organisation.

a) Identifier les intérêts et les objectifs

Vous devez vous créer des objectifs motivants pour développer votre carrière. Dans les années 1950, le psychologue Fredrick Herzberg entreprit une série d'enquêtes sur les lieux de travail pour comprendre comment les employés sont motivés. Il voulait savoir ce que les gens attendaient de leur travail. Est-ce seulement un salaire plus élevé ? Ou bien est-ce qu'ils veulent la sécurité, les bonnes relations avec les collègues de travail ou bien des opportunités d'avancement et de croissance, ou vraiment autre chose ? Les résultats de son enquête ont été publiés en 1959 dans le livre « The Motivation to Work ». Il montrait que les gens sont motivés et satisfaits dans leur carrière quand ils ont trois choses :

- Sentiment de réussite ;
- Reconnaissance ;
- Un travail intéressant.

Pour esquisser un plan de carriere, vous devez être clair dans ce qui vous procure un sentiment de réussite. Définissez ce qui vous offre un sentiment de gratitude, et ce que vous définissez comme étant un travail intéressant. Definissez ce que vous pensez être interessant. Vous devez definir ce que vous aimez et ce en quoi vous excellez. Vous pouvez ainsi définir vos objectifs, ce qui est essentiel quand vous avez allez compléter votre PDP plus tard, dans cette section.

b) Alignez vos objectifs personnels avec les objectifs de l'organisation

Chacun dans l'organisation devrait oeuvrer pour l'accomplissement de la stratégie générale de l'organisation. Les objectifs sont alignés pour que tout le monde soit sur le même plan et avancer dans la même direction. Les objectifs parallèles créent une atmosphère familiale. Tous travaillent ensemble et comprennent leur rôle.

Consultez votre manager pour connaitre les objectifs de votre organisation. Re-étudiez aussi la stratégie de votre entreprise. Vous pourriez ainsi travailler à aligner vos objectifs personnels avec ceux de l'organisation. L'organisation devrait avoir des objectifs à court et à long terme, et vous devriez les garder en tête quand vous revoyez vos propres objectifs.Il est primordial de les aligner en vue de la complétion de votre PDP qui sera discuté dans la section suivante.

Etape 2 : Identifiez votre activité de développement

- Pensez à ce vous allez faire par atteindre vos objectifs - en quoi vous excellez, et quels savoirs faires et quels comportements vous empêchent de progresser et comment les changer ?
- Pensez aux supports / ressources dont vous avez besoin, comme :
  - Formation en compétence personnelle
  - Formation technique
  - Stages d'observation

- Trouver un collègue pour travailler ensemble

• Evaluez votre force, votre faiblesse/ vos domaines de développement sur le plan personnel et professionnel. Pour planifier votre carrière, vous devez déterminer vos forces, vos faiblesses, les opportunités et les menaces auxquelles vous devez faire face. Il y'a un excellent moyen de faire : entreprendre une analyse (FFOM). Vous devez considérer :

- Vos Forces : quels sont vos forces, en quoi elles constituent un avantage sur les autres ?

- Vos Faiblesses : Dans quels domaines de développement devez-vous vous améliorer pour booster votre carrière ?

- Opportunités : Quelles opportunités de carrière / position dans votre organisation vous attirent.

- Menaces : qu'est-ce qui pourrait constituer une menace pour votre carrière dans votre organisation et dans la profession juridique ?

Maintenant que vous établi votre FFOM, vous êtes à même de penser à ce que devez faire pour progresser, et à voir quels évenements sur le marché peuvent offrir des opportunités ou stopper votre carrière.

Etape 3 : identifiez votre cadre temporel et pensez aux points suivants :

• Quand ce travail pourra-t-il être terminé ? Soyez précis.

• Quelle sera la première étape vers l'objectif visé ? Ce peut être quelque chose de simple, comme établir la liste d'éventuels collègues qui possèdent les compétences et l'expérience pour vous aider, vous encadrer, ou commenter et critiquer votre PDP en dehors de la structure de rapport direct de votre travail.

• Etablir des objectifs SMART, établir un plan : Le meilleur moyen de développer des objectifs SMART et d'établir un plan est d'utiliser un PDP. Cela vous permet d'identifier les domaines cruciaux d'apprentissage et de développement. Ce qui vous aidera à acquérir de nouveaux savoir faire et comportements et de développer ceux déjà existants dans le but de :

- Améliorer votre performance dans votre poste actuel ;

- Faire face aux possibles changements dans votre fonction actuelle ;

- Répondre aux aspirations de carrière vers une fonction future.

N'oubliez pas que le processus de PDP peut être démarré ou redémarré à tout moment de votre carrière et qu'il est généralement effectué dans le contexte de votre rôle spécifique à ce moment-là.

Etape 4 : Evaluez les résultats

• Quelle sera la preuve visible de l'atteinte de votre objectif en matière de formation ?

• La preuve peut être visible : un nouveau poste ou de nouvelles responsabilités.

• Beaucoup d'objectifs requièrent des changements de comportement. Qu'allez vous allez faire, penser ou ressentir différemment ?

Futur / Plan de carrière

Qui êtes-vous ?

Esprit d'analyse, motivé, ambitieux, perspicace, créatif, aime travailler avec les chiffres / nombres, curieux, méthodique, discipliné

Education

Baccalauréat – Maths, physique, chimie

Masters en chimie

Doctorat en chimie computationnelle

MBA, Université de Warwick

Emploi etc.

Sun Valley - agent d'usine
Exe Computers - propriétaire / manager
Severn Trent Laboratories :

- Analyste
- Chef d'équipe
- Responsable logistique

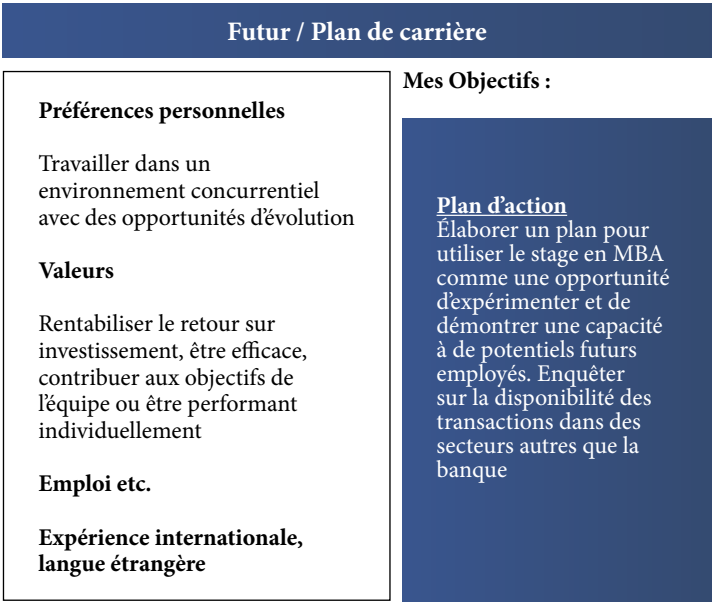
E-local trading – Négociateur de contrats à terme

Mes Objectifs :

Court terme	Moyen terme (2 - 5 ans)	Long terme> 5 ans
Travail - assurer un emploi avec possibilité d'avancement en démontrant sa capacité	Evoluer vers un poste avec un rôle plus significatif	Chef de département / entreprise
Maison - Visiter frère au Canada. Soutenir un plus jeune frère dans sa future carrière de chirurgien	Confirmer son engagement envers une relation à long terme	Soutenir la famille

Compétences actuelles, compétences, connaissances, expérience
Esprit d'analyse, modélisation, chimie, logistique, systèmes, processus, gestion de projet, innovation
Taux d'intérêt des contrats à terme, technique, fondamental, psychologique
Gestion, immobilier, commerce, recherche, amélioration des affaires

Besoins de développement et compétences requises pour l'emploi actuel et les objectifs futurs
Compréhension d'autres techniques d'investissement - à satisfaire en se spécialisant en finance pendant le MBA
Gagner en visibilité sur la stratégie de l'entreprise pour améliorer l'expérience de gestion de la performance au jour le jour et jeter les bases d'un poste avec un rôle plus significatif
Participer aux opportunités de création et de développement de nouvelles unités commerciales ou d'entrée sur de nouveaux marchés



Etape 5 : Révisez votre PDP

Revoir vos objectifs PDP. Pour verifier que vous avez progressé dans l'achèvement de vos objectifs, revoyez le document PDP à chaque trimestre. Vous verrez si vous avez atteint vos objectifs. Si vous ne les avez pas atteints, alors posez-vous quelques questions primordiales :

Que faire si je n'ai pas atteint mes objectifs ? Parfois, pour accepter un échec, il suffit de se poser des questions honnêtes qui vous aident à identifier le probleme. Par exemple quand vous échouez, demandez-vous :

- « Qu'est-ce que je dois arrêter de faire ? »
- « Qu'est-ce que je dois commencer à faire ? »
- « Qu'est-ce que je dois faire plus ? »
- « Qu'est-ce que je dois faire moins ? »

Pourquoi je n'ai pas atteint mes objectifs ? Si vous n'avez pas atteint vos objectifs, jetez un œil sur vos activités et déterminer les raisons de cet échec :

- Vous n'avez pas accordé un temps suffisant sur chacun ou sur tous les objectifs.
- Vous n'avez pas les compétences requises.

• Vous avez choisi la mauvaise équipe pour travailler avec/ pour/ autour de vous.

• Il y a d'autres facteurs externes à identifier.

A quelle fréquence dois-je revoir mes objectifs ? Beaucoup de gens se surestiment quand ils atteignent des objectifs à court terme. Aussi, soyez réaliste sur ce que vous projetez d'achever dans un laps de temps prédéterminé. Projetez-vous sur vos objectifs. Ainsi vous saurez quand vous vous en éloignez et corrigez vous vite. Mais une révision formelle avec votre superviseur ou votre manager devrait se passer une fois par an. Les évaluations porteront sur :

• L'examen de votre progrès ;

• La possibilité de modifier vos objectifs de développement ;

• L'identification des facteurs qui vous bloquent et vous empêchent d'atteindre vos objectifs ; et

• Prévoir les éventualités pour vous permettre d'atteindre votre objectif au temps fixé (si possible).

Etape 6 : Comment obtenir un feedback

Vous ne vous apercevrez pas toujours de vos bonnes réalisations et des occasions où vous pourriez vous surpasser. Nous avons tous des lacunes dans nos perceptions. Aussi, mettez-vous au diapason. Découvrez vos forces et vos domaines de développement. Demandez leurs feedbacks à votre manager et à vos collègues. Demandez des feedbacks qui seront utiles à votre progression. Pour ce faire, vous devez prendre en compte certains critères :

• *Recherchez les feedbacks en temps réel :* Essayez d'en avoir de façon continue, n'attendez pas la révision annuelle. Si vous attendez l'évaluation annuelle, le feedback que vous recevrez risque de se baser sur les semaines ou les mois d'avant car ce qui a été constaté au-delà a déjà été oublié. C'est ce qu'on appelle « disponibilité heuristique ». Les gens ont tendance à juger plus sur les informations récentes, basant leur opinion, sur le dernier feedback. Il y a donc déjà partialité. Le feedback devrait être un processus continu. Le feedback n'est pas forcément un échange formel, cela peut être une conversation informelle. Au sortir d'un meeting par exemple, vous pourriez demander à votre manager comment il a trouvé votre performance durant le meeting. Des feedbacks à petites doses mais fréquentes sont mieux qu'un seul feedback ou tout se déballe en une seule fois.

• *Poser des questions spécifiques :* Beaucoup de gens se trompent en posant la question « avez-vous un feedback pour moi ? » La réponse est presque toujours non et vous n'apprendrez rien. Demandez ce dont vous avez besoin, soyez transparent sur ce que vous entreprenez, sur vos objectifs. « Je cherche à m'améliorer, alors si vous pouviez me dire quoi faire pour m'améliorer, ce serait quoi ? » Vous pourriez adapter la question à un cas spécifique. « Qu'est-ce que j'aurais pu faire mieux lors de ce meeting ou cette présentation ? » Evitez les questions fermées et celles aux reponses oui/non. Posez plutôt des questions commençant par « comment » ou « quoi », elles suscitent des réponses plus adaptées. Par exemple : « Comment l'avez-vous trouvé ? » ou « d'après vous, qu'est-ce que j'aurais pu faire différemment ? »

• *Obtenez des réponses spécifiques :* Pour tirer meilleur profit du feedback, recherchez les spécificités. On vous dira peut-être, « Vous devriez être plus convaincant ». C'est vague et ne vous aidera pas vraiment. Vous avez besoin de plus de details, aussi posez des questions plus précises, comme « Pouvez-vous expliquer ce que vous voulez dire ? » ou « Qu'est-ce que je pourrais faire d'autre pour être plus convaincant et progresser ? »

• *Demandez à vos collègues :* Votre manager n'est pas le seul habilité à donner des feedbacks, les gens présents au meeting peuvent aussi avoir leur mot à dire pour vous aider à vous améliorer.

• *Demandez à votre mentor :* Votre mentor a plus d'expérience et d'expertise que vous. Demandez des commentaires spécifiques, écoutez pendant que votre mentor donne des commentaires, assurez-vous de bien les comprendre et remerciez votre mentor du temps qu'il a consacré pour vous aider.

• *Ecoutez attentivement :* Quand vous recevez un feedback, vous prêtez l'oreille à une perspective différente de la vôtre. Assurez-vous que vous avez bien écouté et que vous avez bien compris ce qui a été dit, et non pas uniquement ce qui convenait à vos propres perceptions.

Une fois que vous avez reçu leur feedback, remerciez les gens. Montrez que vous appreciez l'effort qu'ils ont fait pour vous allouer leur temps et leur effort. Vous pourriez aussi vous engager à revenir vers eux et à les informer des changements que vous avez réussi à faire, grâce à leur feedback.

Un dernier conseil : n'amassez pas seulement les feedbacks positifs. Prenez aussi ceux qui vous critiquent. Beaucoup de feedbacks vous renseignent sur celui qui vous l'a donné. Analysez les motivations et la personnalité du donneur de manière objective et comprehensive. Vous constaterez qu'un feedback est inspirant. Comprenez que tout feedback, qu'il soit négatif ou positif est utile.

3. TROUVEZ-VOUS UN MENTOR

Le succès professionnel est une combinaison de plusieurs facteurs, à commencer par votre savoir-faire et vos connaissances, votre perspicacité et à la façon dont vous travaillez avec vos collègues. Vous avez besoin d'un mentor pour évoluer dans ces domaines. Un mentor peut être un collègue expérimenté qui peut vous guider de manière fructueuse dès le début et pendant la progression de votre carrière. Il (elle) peut travailler dans la même organisation que vous, mais pas nécessairement. Si l'organisation pour laquelle vous travaillez n'a pas un programme formel là-dessus, alors vous devriez vous trouver un mentor de par votre propre initiative. Consultez votre réseau social pour voir si quelqu'un serait intéressé ou connaîtrait quelqu'un qui le serait. La personne et vous n'êtes pas obliges de travailler pour le même employeur. Chercher auprès des organisations professionnelles dont vous êtes membres – si vous n'êtes pas encore affilié, pensez à le faire – afin de savoir si elles proposent des programmes de counselling. Considerez les points suivants pour développer une relation fructueuse avec un mentor :

• Optez pour un mentor qui a les mêmes objectifs que vous. Il ou elle est allé plus loin sur le chemin que vous allez prendre.

• C'est un avantage si ses formations et les vôtres sont les mêmes. Quelqu'un évoluant dans le

même domaine professionnel est plus à même de vous donner des conseils.

• Voyez avec lui ou elle s'il peut vous accorder un temps suffisant. Si vous ne pouvez pas vous rencontrer de façon régulière ou s'il n'a pas le désir ou la capacité de répondre à vos questions et de vous aider quand les problèmes surgissent, alors cherchez ailleurs.

• Soumettez-vous à son emploi du temps très chargé. Si vous devez par exemple, vous parlez avant ou après le travail, n'inventez pas d'excuse comme quoi vous êtes trop occupé ou trop fatigué.

• Rencontrez-vous régulièrement – chaque mois ou tous les deux mois – plutôt qu'une fois dans l'année. Vous devez discuter des problèmes avec votre mentor en temps réel. Vous ne devez pas amasser toutes vos questions et les déballer en une seule reunion.

• Posez vos questions lors de la reunion avec votre mentor. Comme dans toute relation, plus vous en donnerez, plus vous en aurez.

4. MISE EN RÉSEAU

Le networking, ou mise en réseau, est une technique pour vous faire connaître de manière efficace, afin que les gens aient envie de vous revoir et de faire affaire avec vous. Cela implique parler avec le plus de gens possibles et envoyer le plus de messages possibles sur vous et sur ce que vous offrez.

Dans son livre, 'Achieving Success Through Social Capital', Wayne Baker avance la preuve indéniable que le succès ne provient pas de l'intelligence, du travail acharné, de l'éducation, de la chance et du talent. C'est le mythe de l'individualisme. Il provient plutôt du capital social. Le capital social est un concept selon lequel la valeur peut se créer par la structure, la qualité, la dimension et la diversité de votre réseau de communication.

Construisez un réseau de connections qui vous donnera des opportunités incroyables et vous préparera à atteindre vos objectifs de carrière. Vous investissez dans vos relations professionnelles et personnelles. Cela peut vous valoir des dividendes pour votre carrière. Le tissage de réseau vous aidera à développer et à améliorer vos savoirs-faire. Il vous aidera à rester au sommet des tendances, au coeur de la tendance du marché, rencontrer des conseillers, des clients ou des partenaires éventuels. Cela vous permettra d'accéder aux ressources nécessaires qui peuvent activer le développement de votre carrière. Le réseau ne sert pas seulement à s'échanger des informations, ni à mendier des faveurs. Le réseau sert à établir et à renforcer des relations mutuellement profitables avec les gens que vous rencontrez, et ce à long terme.

Vous pourriez penser qu'établir des réseaux est une activité à reserver au temps libre et en dehors du travail, mais c'est très loin de la vérité. Il y a beaucoup d'avantages à se connecter avec des gens qui travaillent dans d'autres compagnies ou d'autres domaines d'activités. Ne minimisez pas l'importance des réseaux dans votre lieu de travail. Que vous soyez nouveau dans votre organisation, ou que vous soyez établi et que vous ayez une vue sur une promotion possible, se connecter avec vos pairs peut vous profiter dans la progression de votre carrière, et ce de manière incroyable.

La société britannique Lequin Leadership Development a développé un processus en réseau comportant six étapes.

ETAPE 1 : Fixez-vous un objectif : Si vous voulez que votre réseau soit une réussite, ayez un objectif clair, ce pourrait être avoir plus de latitude dans le milieu juridique ou avoir plus d'influence sur les autres, que ce soit des clients ou des amis, ou peut-être que vous cherchez à obtenir un nouveau job dans un domaine différent du votre. Pour perfectionner votre objectif, demandez-vous : « où est ce que je veux être d'ici cinq ans ? ».

ETAPE 2 : Rencontrez des gens : Beaucoup de gens pensent que la création d'un large réseau par le biais des réseaux sociaux est idéale. Au contraire la creation d'un réseau exige que vous sortiez dans le monde reel et que vous rencontriez des gens. Les rencontres face à face sont les meilleurs réseaux.

Une fois que vous êtes devant quelqu'un, sachez comment lui parler, aussi il s'ouvrira à vous.

Quand des gens se rencontrent pour la première fois dans le milieu des affaires, la question qui surgit en premier est : "Qu'est-ce que vous faites ? » Le but de votre réponse, c'est amener l'autre à poser plus de questions. Pour ce faire, utiliser le système ascenseur pour donner bonne impression. Cela amène à plus de connexions productives. La rencontre est en quelque sorte une extension de la carte de visite, mais avec moins d'informations que votre Curriculum Vitae (CV). Elle agit comme un catalyseur qui pousse les autres à vouloir vous connaître davantage, le CV ne sera que secondaire. Considerez-là comme une introduction de qualité et non comme un lancement de vente. Cela prendra entre 15 à 20 secondes et contiendra :

- Une vue d'ensemble de votre valeur ;
- Votre profil professionnel ;
- Votre poste / situation actuelle ;
- Où vous voulez aller concernant votre carrière.

ETAPE 3 : Ecoutez et comprenez : Une erreur des plus répandues c'est d'utiliser les gens pour avoir ce que vous voulez. Si vous n'instaurez pas la confiance en premier, ce qui signifie construire une relation, vous n'aurez personne pour vous aider. Pourquoi perdrait-il du temps à aider quelqu'un qu'il ne connaît pas ? Pourquoi il risquerait sa réputation à saluer quelqu'un qu'il connaît à peine ? Pour réussir l'établissement d'un réseau, établissez des relations à long terme. Quand vous cernez quelqu'un et ses aspirations, vous pouvez l'aider et la loi de la réciprocité aidera en retour. Amener l'autre à parler et écoutez-le. (Voir également module 2, partie 4 sur l'écoute active).

Il arrive que vous deviez diriger une conversation. Ici, il importe de poser des questions ouvertes. Voici un bon exemple :
« Qu'est-ce qui vous amène aujourd'hui ? », après vous pouvez continuer et l'amener à parler de son travail. Là vous pouvez voir si vous avez devant vous quelqu'un d'actif ou si cela ne vaut pas la peine de continuer la conversation. Vous pouvez dire « Qu'est- ce que vous faites » ou « Comment avez vous fait pour entrer dans ce genre de business ? » ou, «D'après vous, l'industrie va où ?» Preparez-vous à ce que ces questions ouvertes vous soient également posées. En général, quand vous rencontez quelqu'un pour la première fois, faites-en sorte que la personne fasse les deux tiers de la conversation et vous le tiers. (Voir également module 2, partie 4 sur l'écoute active).

ETAPE 4 : Soyez inoubliable : Vous rencontrerez des dizaines de personnes lors d'un événement, leurs noms disparaîtront de votre mémoire. Aussi, pour que les gens se souviennent de vous, racontez une histoire. Les histoires restent dans la mémoire et vous font sortir du lot. Pour structurer une histoire, pensez DAR :

- Défi : Quels défis avez-vous relevé dans votre travail ?
- Action : Quelles actions avez-vous entreprises pour les combattre ?
- Résultat : Quel était le résultat ?

Tous les narrateurs utilisent ce format, qu'il soit un scenariste ou un romancier.

ETAPE 5 : Mettez une fin au meeting : Assurez-vous que vous terminez la conversation comme vous l'avez commencé. Essayez ceci : «Je voudrais vous revoir. Etes-vous d'accord ?» Demandez sa carte avant de lui donner la vôtre. S'il n'a pas de carte, prenez son adresse e-mail, ou, encore mieux, prenez le numéro de son mobile. Si vous l'avez oublié, cherchez-le dans LinkedIn.

Avant que vous partiez, posez-lui la question clé qui fera que la personne pense que vous avez besoin de lui : « S'il y a quelque chose qui vous intéresse plus particulièrement, quelque chose en quoi je peux être utile, qu'est ce que ce serait?» Le but, en créant des réseaux, c'est d'aider les autres et ils vous aideront en retour quand vous aurez besoin d'aide.

Ne terminez pas un meeting en sautant sur l'occasion de demander de l'aide pour compléter vos objectifs en réseau. Est-ce que vous mettriez votre réputation en jeu pour aider quelqu'un que vous venez de rencontrer, si crédible qu'il soit ? Etablir un réseau c'est édifier des relations et établir la confiance et cela prend du temps.

ETAPE 6 : Suivi : Établir un suivi avec les contacts c'est établir la confiance, asseoir la réputation et nouer des relations. Les gens ne s'en soucient pas ou abandonnent trop vite. L'importance du suivi c'est que vous vous valorisez. Vous envoyez des articles aux gens, vous brodez les relations pour les autres. Notez que les gens se réfèrent seulement à ceux qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance. Essayez de renouer dans les trois jours qui suivent votre première rencontre, soit par un e-mail, soit par un appel, soit par un meeting. Si vous mettez plus de trois jours pour vous mettre en contact avec quelqu'un, l'impact aura disparu et votre conversation n'aura pas fructifié. Pour les suivis, optez pour les rencontres face à face, soit devant une tasse de café (informelle), soit une rencontre (formelle) dans un bureau. Les relations, contacts visibles se développent mieux que celles à travers l'e-mail ou l'internet.

Faites un suivi de votre réseau aussi pour le suivi et la continuation du contact. Ainsi, développez une base de données.

Exemple : Microsoft Outlook a une section notes où l'on peut traquer vos appels et leurs résultats.

Révisez votre réseau tous les mois. A chaque révision, demandez-vous « Est-ce que j'ai un bon réseau, est-ce qu'il m'aidera à atteindre mes objectifs ? »

5. IL EST IMPORTANT D'AVOIR UNE BONNE « DISPOSITION D'ESPRIT »

Le chercheur Carol Dweck a trouvé qu'il y a deux types de dispositions d'esprit. L'une « Statique » et l'autre « En progression ».

Une disposition d'esprit statique :

Les gens croient que leurs qualités sont des traits fixes donc ne changent pas. Les gens appuient leur raisonnement sur l'intelligence et sur leurs talents. Ils ne travaillent pas à l'amélioration et au développement. Ils pensent qu'ils sont nés avec une quantité de dispositions d'esprit et que c'est tout ce qu'ils peuvent avoir.

Ils croient aussi que le talent mène au succès, qu'il n'y a pas besoin de fournir des efforts pour réussir.

Les gens avec des dispositions d'esprit statiques se proclament intelligents. Ils croient qu'ils sont nés avec un degré d'intelligence fixe qui ne se modifie pas. Ces gens ont peur de paraître stupide. Ils pensent qu'ils ne peuvent pas se rattraper si les autres les trouvent idiots.

Une disposition d'esprit prompte vers la progression :

Les gens qui ont une disposition d'esprit prompte à la progression croient que leur éducation et leur intelligence peuvent évoluer dans le temps et par l'expérience. Quand les gens pensent qu'ils peuvent se montrer plus intelligents, ils réalisent que les efforts qu'ils entreprennent ont de l'effet sur leur succès. Ainsi, ils font plus d'effort et font de plus grands progrès.

Dans une disposition d'esprit prompte en progression, les étudiants croient que leur habilité et leur intelligence peuvent s'accroître par l'effort, l'éducation et la persistance.

Leurs habilités fondamentales ne sont qu'un point de départ à leur potentiel. Ils trouvent que les gens ne sont pas les mêmes mais que chacun peut s'améliorer s'il le veut.

Il est clair que vous devez développer une disposition d'esprit prompte à la progression si vous voulez réussir.

RÉSUMÉ DU MODULE

Un Plan de Développement Personnel est important si vous voulez identifier et développer vos objectifs, votre savoir-faire et vos compétences. Vous pouvez ainsi faire des progrès continus et développer votre carrière. Il y a des qualités que vous devez cultiver pour établir un réseau de relations et vous trouver un mentor. Vous devez aussi développer l'habitude de chercher du feedback constructif. Ainsi vous saurez dans quels domaines de développement vous devez évoluer.

DÉVELOPPÉ PAR

ALSF ACADEMY

JOHN W FFOOKS & CO | Strategy | Investment | Law > Africa