
Service de Prévention

Guyline LeBrun, avocate
Coordonnateur aux activités
de prévention

Judith Guérin, avocate
aux activités de prévention

Les secrets des équipes de travail performantes

Introduction

Rappelez-vous vos années d'études, que ce soit au secondaire, au cégep ou à l'université. Le cursus de plusieurs cours prévoyait la remise d'un travail d'équipe comme modalité d'évaluation des apprentissages réalisés. Peu d'entre nous gardent d'heureux souvenirs de ces travaux. La majorité de ces derniers était ponctuée de mésententes sur le contenu ou la qualité du travail effectué. Bref, nous en conservons plutôt un goût amer... Pourtant, le travail d'équipe comporte de nombreux avantages, notamment en matière de prévention de la responsabilité professionnelle.

Aussi, ce texte poursuit l'objectif global de vous sensibiliser aux bienfaits du travail d'équipe ainsi qu'aux conditions de réussite de cette modalité de travail.

Une équipe de travail c'est quoi?

Le travail d'équipe a gagné en popularité de sorte que plusieurs organisations se vantent de l'avoir intégré dans leurs pratiques. Cependant, lorsque nous y regardons de plus près, nous constatons qu'il y a certes accroissement de la collaboration, mais qu'il ne s'agit pas pour autant de travail d'équipe.

Ainsi, il ne faut pas confondre le travail d'équipe avec l'addition des contributions respectives de chaque avocat. Selon Heidi K. Gardner, membre émérite du *Centre sur la profession juridique de la Harvard Law School*, le travail d'équipe est différent d'un travail séquentiel et interdépendant où un avocat s'appuie sur le travail antérieur d'un collègue pour réaliser son travail et le remettre ensuite au collègue suivant.

Également, le travail d'équipe ne doit pas être appréhendé comme la situation où le collègue A présente le collègue B à son client pour un service juridique additionnel, et ce, même si le collègue A supervise en

surface le travail du collègue B afin de s'assurer de la satisfaction du client.

Mais qu'est-ce donc le travail d'équipe?

Au vu de ce qui précède, nous retiendrons la définition de travail d'équipe proposée par Jon R. Katzenbach et Douglas K. Smith des consultants organisationnels. À cet égard, ils définissent l'équipe de travail comme un petit nombre de personnes ayant des compétences complémentaires, qui sont engagées dans un but commun, un ensemble d'objectifs de rendement et une approche dont ils se tiennent mutuellement responsables. L'élément central de cette définition est l'engagement commun.

En voici un exemple. Une entreprise mandate un cabinet d'avocats ainsi que des experts en informatique afin d'améliorer la cybersécurité et ses processus internes.

Une équipe est formée d'un avocat en droit des technologies, d'un civiliste pour la révision des contrats entre l'entreprise et ses fournisseurs et d'un avocat en droit du travail puisque certaines politiques en cybersécurité pourraient affecter les conditions de travail des employés.

Évidemment les avocats devront travailler de concert pour éviter que leurs recommandations respectives se contredisent ou entraînent en pratique des incongruités. Par ailleurs, cette collaboration sera multidisciplinaire puisque les avocats devront consulter les experts en informatique pour s'assurer que les solutions proposées sont optimales et réalisables.

Les avantages du travail d'équipe

Notre société globalisée apporte son lot d'enjeux, d'incertitudes et de complexités pour les avocats et leurs clients. Les nouvelles technologies, l'environnement, les accords de libre-échange et la réglementation fiscale n'en sont que quelques exemples. Pour relever les défis de la situation actuelle, les clients exigent de leurs avocats des solutions intégrées et innovantes. Dans ces circonstances, il est déraisonnable, voire dangereux, de penser qu'un avocat peut à lui seul résoudre l'ensemble des problèmes juridiques d'un client. Aussi, le postulat de ce texte est que le travail d'équipe est un outil puissant en prévention des poursuites en responsabilité professionnelle.

Tout d'abord, cette modalité de travail assure un service de meilleure qualité et plus complet. L'un des dangers guettant l'avocat amené à se prononcer sur des problématiques de plus en plus complexes est celui de se prononcer dans un domaine de droit peu familier augmentant les risques d'erreurs. Pire, il pourrait omettre de tenir compte d'éléments juridiques pertinents à la mise en œuvre de la stratégie proposée. Ainsi, en jumelant les expertises de plusieurs avocats, le travail d'équipe permet non seulement de s'occuper du problème juridique central, mais également de tout aspect connexe y étant lié. À titre

d'exemple, nous pouvons penser aux implications fiscales découlant d'une restructuration d'entreprise. Dans cette ligne de pensée, ajoutons que le travail d'équipe favorise le partage des connaissances et permet de dénouer les impasses qui se présentent dans un dossier par le biais d'échanges constructifs.

Dans l'optique où un nombre important des réclamations présentées au Fonds d'assurance provient du non-respect d'un délai et/ou de la surcharge de travail, le travail d'équipe favorise une meilleure gestion de ces risques professionnels. D'une part, il permet de mieux répartir la charge de travail entre les avocats. D'autre part, ces derniers peuvent s'entraider dans l'accomplissement du travail et s'assurer que tous respectent les délais. N'oublions pas le rôle actif de nos adjointes dans l'équipe afin de nous aider à suivre l'agenda et respecter les délais.

En outre, le travail d'équipe est associé à une plus grande loyauté du client. En effet, il est beaucoup plus difficile de remplacer une équipe d'avocats efficace et avec laquelle le client a créé une synergie qu'un seul avocat expert. Dans la même veine, lorsque plusieurs avocats d'un même cabinet servent un client, cela réduit les risques que ce client termine sa relation d'affaires avec le cabinet à la suite du départ de l'un des avocats. En terminant, rappelons-nous également qu'un client satisfait et loyal aura moins tendance à formuler des reproches à ses avocats.

Conditions de succès du travail d'équipe

Malgré les nombreux avantages que comporte le travail d'équipe, la simple formation d'une équipe de travail ne garantit pas automatiquement son succès. Encore faut-il que certaines conditions soient remplies. À ce sujet, il existe de multiples facteurs liés au succès d'une équipe. Cependant, certains sont mentionnés plus régulièrement que d'autres dans la littérature. Nous nous attarderons sur ces facteurs après le commentaire préliminaire suivant.

Il importe de s'assurer du consentement du client avant d'impliquer d'autres avocats dans son dossier. À ce sujet, nous ne saurions trop insister sur l'importance du mandat écrit et de la convention d'honoraires. La lettre-mandat précisera la nature et l'étendue du mandat ainsi que le nom des avocats impliqués dans le dossier. Quant à la convention d'honoraires, cette dernière mentionnera le taux horaire de chacun des avocats.

La diversité : La première étape consiste à s'interroger sur les compétences nécessaires à la réalisation du mandat. Rassurez-vous, les équipes qui connaissent du succès ont rarement l'ensemble des compétences requises au moment de la formation de l'équipe. Toutefois, il faut s'assurer que les membres qui la composent pourront développer les compétences manquantes.

Par ailleurs, gardez à l'esprit que réunir des personnes qui partagent le même point de vue est peu propice à l'élaboration de nouvelles idées ou solutions innovantes pour le client. Par contre, lorsqu'aucun

membre de l'équipe ne se connaît et que les compétences et habiletés sont très diversifiées, le partage des connaissances est moins susceptible de se manifester. Aussi, dans leur article paru dans le *Harvard Business Review*, Lynda Gratton et Tamara J. Erickson, révèlent que lorsque 20 % à 40 % des membres de l'équipe se connaissent bien au moment de la formation de l'équipe, une forte collaboration est présente dès le départ.

La taille de l'équipe : La littérature révèle qu'un groupe trop important décroît la coopération, la qualité des communications et l'engagement envers les résultats collectifs. Pour certains, la taille idéale d'une équipe se situe entre 4 à 10 individus. Au-delà de 20 individus, le niveau naturel de coopération entre les membres de l'équipe tend à diminuer.

Le contexte ou donner un sens au travail : Les équipes qui performant bien possèdent une direction qui les énergise, les oriente et mobilise leur engagement. Pour cette raison, il est pertinent d'expliquer en détail aux membres le lien entre le projet, leur contribution et l'apport au client. Autrement formulé, il faut insuffler aux membres de l'équipe un sens au travail à être effectué.

L'établissement des rôles, des buts, des objectifs et des règles de fonctionnement : Cette condition semble l'évidence même. Pourtant, bon nombre d'équipes connaissent l'échec en raison de rôles, de buts ou d'objectifs mal définis. Ainsi, rapidement après la formation de l'équipe, il est suggéré d'assigner à chaque membre son ou ses rôles.

Également, l'une des conditions de succès des équipes de travail repose sur leur capacité à transformer la direction ou le sens de leur travail en objectifs précis. L'équipe doit également être en mesure d'évaluer les progrès réalisés en cours de mandat et l'atteinte des résultats. Autrement dit, quels sont les critères permettant de conclure à la réalisation des objectifs? Toutefois, certains auteurs suggèrent de laisser une latitude dans la manière d'atteindre les objectifs afin de mobiliser l'engagement et la collaboration de chacun des membres de l'équipe. En outre, il convient aussi de préciser les échéances à respecter.

Enfin, il est primordial d'établir les règles de fonctionnement et les comportements attendus des membres de l'équipe. Le but étant d'éviter des comportements toxiques tels que la rétention d'informations, faire pression sur ses collègues, blâmer ou ridiculiser les autres.

L'environnement supportant : Le responsable du mandat doit s'assurer que les membres de l'équipe possèdent les ressources et les compétences pour effectuer le travail. Le cas échéant, il doit veiller à ce que les ressources appropriées soient obtenues et que la formation adéquate soit donnée. De même, le responsable du mandat doit porter une attention à la répartition de la charge de travail.

L'enseignement de compétences en matière de travail d'équipe : Dans cette ligne de pensée, le succès d'une équipe de travail nécessite de mobiliser plusieurs compétences, telles que la communication avec différents types de personnes, l'écoute, l'orientation vers la tâche et la résolution de conflits. Or, plusieurs recherches démontrent que plusieurs individus ne sont pas adéquatement outillés pour travailler en équipe d'où l'importance de les former et de les aider à développer les compétences susmentionnées.

La confiance : L'un des facteurs nuisibles à l'efficacité du travail en équipe est le manque de confiance. Heidi K. Gardner divise la confiance en deux sous-catégories : la confiance relationnelle et la confiance en matière de compétences. La confiance relationnelle réfère à la volonté de se rendre vulnérable à une autre personne comme le partenaire avec lequel nous entamons une nouvelle collaboration. Cette confiance se bâtit à travers des expériences partagées, des révélations réciproques et des manifestations que les individus ne profiteront pas les uns des autres. Afin de promouvoir une telle confiance, plusieurs auteurs encouragent la mise en place de rencontres et événements formels et informels entre les membres de l'équipe, mais aussi entre tous les avocats du cabinet. Les relations interpersonnelles qui se créent lors de ces rencontres et ces événements sont des accélérateurs importants pour l'efficacité d'une équipe.

Quant à la confiance en matière de compétences, il s'agit de la conviction qu'une autre personne est compétente, fiable, professionnelle, bien préparée et dévouée à son travail. Madame Gardner mentionne que lorsque les professionnels développent une confiance mutuelle en matière de compétences, ils sont plus disposés à s'appuyer sur les connaissances de leurs collègues et les utiliser. Aussi, la mise en place d'un système robuste de gestion des talents à l'échelle du cabinet aide les avocats à savoir à quoi s'attendre de leurs collègues à tous les niveaux dissipant ainsi les craintes concernant les compétences. De même, le mentorat ou l'introduction d'un avocat junior au sein d'une équipe avec l'appui d'un collègue sénior favorisent la confiance en matière de compétences.

La reconnaissance : Il est question de reconnaître la contribution de chacun et de fêter ensemble les victoires communes dans un projet. De même, une attention doit être portée au système de récompense et promotion. Un système qui ne récompense que les réussites individuelles décourage le travail en équipe.

En résumé, ce texte a permis d'explorer les avantages du travail d'équipe en matière de prévention en responsabilité professionnelle ainsi que 8 conditions de succès de cette modalité de travail. Comme le faisait remarquer Euripide, dramaturge dans la Grèce antique : « Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble ».

Références :

Harvard Management Update, « Why Some Teams Succeed (and So Many Don't) », dans *Harvard Business Review*, 28 février 2008, en ligne : <https://hbr.org/2008/02/why-some-teams-succeed-and-so-1.html>.

Heidi K. Gardner, « Collaboration in Law Firms », dans *The Practice, Teamwork and Collaboration*, vol. 1, numéro 6, 2015, en ligne : <https://thepractice.law.harvard.edu/article/collaboration-in-law-firms/>.

Jon R. Katzenbach et Douglas K. Smith, « The Discipline of Teams », dans *Harvard Business Review*, 1993, en ligne : <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2>.

Lynda Gratton et Tamara J. Erickson, « Eight Ways to Build Collaborative Teams », dans *Harvard Business Review*, Novembre 2007, en ligne : <https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams>.

Martine Haas et Mark Mortensen, « The Secrets of Great Teamwork », dans *Harvard Business Review*, Juin 2016, en ligne : <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>.