

EMILE & FERDINAND

Gazette

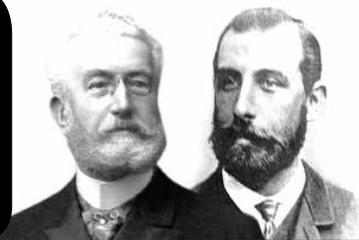


larcier group

2016/3 | N°17

Bimestriel gratuit

Bureau de dépôt : 3000 Leuven Masspost | P-916169



3 Actu

Benoît Kohl
Le contrat d'entreprise

5 Sponsoring

François Dubuisson et
Laurent Weyers
L'édition 2016 du Concours
de plaidoirie en droit
international Charles-
Rousseau à Cuba

8 Hommage

Les Codes Larcier ont perdu
un de leurs directeurs
juridiques
Jean-Jacques Willems
rend hommage à Claude
Lamberts

12 Coach me if you can !

Anne-Laure Losseau
Petit guide du feedback
constructif et efficace à
l'usage de gens pressés

10 Mot de l'éditeur

Roxane Jungbluth et Eddy
Pacqueu
L'édition, un métier actuel
et d'avenir

Et aussi

- Les dates à ne pas manquer
- ...

8 Passion

Les Aventures de Mamadou
l'Avocat : à la découverte
de l'écrivain Victor Matayo

VICTOR MATAYO



Les Aventures de Mamadou l'Avocat

CONCOURS
10 EXEMPLAIRES
DE L'OUVRAGE LES
AVENTURES DE
MAMADOU L'AVOCAT

“

**CHERS LECTEURS.
CHERS AUTEURS,**



**BONNE
LECTURE !**

Benoît Kohl vient de publier, dans la collection du *Répertoire pratique du droit belge*, l'ouvrage *Contrat d'entreprise*. Le traité, d'une approche tant théorique que pratique car illustré d'exemples jurisprudentiels, étudie de manière approfondie le régime juridique général du contrat d'entreprise avec une attention particulière au contrat de construction. Benoît Kohl nous explique les évolutions notables qu'il a pu constater depuis l'édition précédente de cet ouvrage.

Larcier Group a eu la chance de sponsoriser le Concours de plaidoirie en droit international Charles-Rousseau qui s'est tenu, pour cette édition 2016, à Cuba, en mai dernier. François Dubuisson et Laurent Weyers de l'Université libre de Bruxelles reviennent pour nous sur l'événement et sur toutes les questions qui étaient au menu de cette édition 2016. L'occasion aussi d'expliquer ce qu'est le Concours Rousseau. Depuis plus de trente ans, le Concours Rousseau rassemble, le printemps venu, des étudiants provenant des pays de la francophonie (France, Belgique, Canada, Suisse, Congo, Cameroun, etc), mais aussi, et de plus en plus, d'autres parties du monde (Allemagne, Argentine, Brésil, Colombie, Roumanie, Russie, etc). Pendant une semaine, les équipes des diverses universités participantes s'affrontent sur fond d'un contentieux fictif opposant en règle générale deux États.

« Abandonner ses rêves, c'est assassiner l'enfant qui sommeille en chacun de nous. » Mamadou Zonko vient d'achever ses études de droit et rêve de devenir avocat. Seulement, le chemin est sinueux et parsemé d'embûches... Mamadou est prêt

à tout pour réaliser son rêve, sans se douter qu'une telle détermination risque de lui jouer de bien mauvais tours. *Émile & Ferdinand* est parti à la rencontre de Victor Matayo, juriste de formation né en 1972 et ayant travaillé durant de longues années dans deux des plus grands cabinets internationaux d'avocats. Il dévoile, dans son ouvrage *Les Aventures de Mamadou l'Avocat*, avec talent un univers qu'il connaît bien, riche d'intrigues et dans lequel le choc des cultures aboutit forcément à des situations pour le moins surprenantes.

Le 13 avril dernier, Claude Lamberts nous quittait à l'âge de 77 ans. Son nom restera lié à celui des Codes Larcier. Il a en effet été directeur juridique de la collection des Codes Larcier pendant de nombreuses années. Jean-Jacques Willemis lui rend hommage.

Dans un contexte où de plus en plus de contenus juridiques sont disponibles gratuitement en ligne et où les possibilités de s'autoéditer se développent, il est légitime de se questionner sur la valeur ajoutée de l'éditeur. C'est pourquoi *Émile & Ferdinand* donne la parole à Roxane Jungbluth, éditeur de l'offre législative Larcier Group. Elle nous démontre que le métier de l'édition joue plus que jamais un rôle essentiel dans l'accès à une information professionnelle pertinente.

Enfin, dans la rubrique Coach me if you can !, Anne-Laure Losseau nous donne les clés pour donner un feedback constructif et efficace à ses collaborateurs.

Belles lectures estivales...

*L'équipe rédactionnelle
d'Émile & Ferdinand*

COLOPHON

Rédacteur en chef
Élisabeth Courtens

Secrétaire de rédaction
Anne-Laure Bastin

Équipe rédactionnelle
Anne-Laure Bastin, Élisabeth Courtens,
Charlotte Claes et Muriel Devillers

Lay-out
Julie-Cerise Moers (Cerise.be)

© Groupe Larcier s.a.

Éditeur responsable
Marc-Olivier Lifrange, directeur général
Groupe Larcier s.a.
rue Haute 139 - Loft 6
1000 Bruxelles

Les envois destinés à la rédaction
sont à adresser par voie électronique à
emileetferdinand@larciergroup.com

CETTE GAZETTE EST LA VÔTRE !

N'hésitez pas à **proposer des articles**, à **formuler des suggestions**, à **réagir aux articles** publiés et, ainsi, à **faire évoluer et faire grandir Émile & Ferdinand**.

Adressez-nous vos messages à l'adresse suivante :
emileetferdinand@larciergroup.com

LE CONTRAT D'ENTREPRISE



Benoît Kohl

Professeur à la Faculté de droit de l'Université de Liège et professeur invité à l'Université de Paris 2 (Panthéon-Assas), avocat au Barreau de Bruxelles et est le co-président de l'Association Belge du Droit de la Construction

Rencontre avec **Benoît Kohl** qui vient de publier, dans la collection du Répertoire pratique du droit belge, l'ouvrage *Contrat d'entreprise*. Le traité, d'une approche tant théorique que pratique car illustré d'exemples jurisprudentiels, étudie de manière approfondie le régime juridique général du contrat d'entreprise avec une attention particulière au contrat de construction.

Émile & Ferdinand : Benoît Kohl, vous venez de publier dans la collection du Répertoire pratique du droit belge (RPDB) un volumineux traité consacré au contrat d'entreprise. Quelles évolutions notables avez-vous pu constater depuis l'édition précédente de cet ouvrage, publiée en 1966 ?

« **Benoît Kohl** : Parmi les évolutions les plus notables ces cinquante dernières années, l'on peut assurément citer l'apparition de nouvelles formes d'organisation contractuelle des projets de construction immobilière: promotion immobilière, bouwteam, PPP et contrats desing and build en constituent des exemples. Par ailleurs, de nouveaux

professionnels interviennent désormais régulièrement sur les chantiers : project managers et quantity surveyors, coordinateurs de sécurité, certificateurs de performance énergétique, sans compter le rôle croissant pris par les ingénieurs et bureaux d'étude et le développement extraordinaire de la profession de promoteur immobilier.

Cette évolution appelle-t-elle certaines observations particulières sur le plan du régime applicable au contrat d'entreprise ?

« La multiplication des intervenants sur le chantier rend naturellement plus malaisée l'appréciation des

responsabilités respectives, aussi bien en cours de chantier qu'en ce qui concerne les défauts affectant l'ouvrage après la réception.

Cette nouvelle typologie des relations contractuelles, et plus particulièrement la légalité de certaines de ces relations, a par ailleurs généré diverses controverses. Visées notamment les « liaisons dangereuses » entre certains professionnels du secteur, par exemple celles entre architectes, entrepreneurs et promoteurs immobiliers.





En particulier, la question se pose si les principes adoptés en Belgique au début du XXI^{ème} siècle pour encadrer la profession d'architecte (notamment le principe de l'interdiction de l'exercice simultané des professions d'architecte et d'entrepreneur ou celui de l'indépendance de l'architecte, qui découlent du monopole dont bénéficie cette profession) sont encore en phase avec les pratiques actuelles du marché, largement inspirées des pratiques anglo-saxonnes. Que ce soit dans le cadre des partenariats public-privé ou que ce soit dans le contexte des marchés privés dans lesquels le maître de l'ouvrage souhaite n'avoir affaire qu'à un seul interlocuteur, l'architecte est de plus en plus fréquemment amené à collaborer avec un entrepreneur dès l'établissement de l'offre et à partager les mêmes intérêts économiques que lui : de plus en plus souvent, les bâtisseurs participent maintenant – comme c'est du reste le cas depuis longtemps dans les contrats de construction internationaux – à la conception des ouvrages ; à l'inverse, d'autres formules apparaissent dans lesquelles les architectes se proclament eux-mêmes « bâtisseurs ».

Ces types de contrats sont désormais largement utilisés en Belgique, sans que la question de leur compatibilité aux principes légaux et déontologiques d'exercice de la profession d'architecte n'ait été posée.

Vous citez l'influence du droit anglo-saxon sur l'organisation contractuelle des projets de construction. Le droit européen présente-t-il également une incidence sur le contrat d'entreprise de droit privé ?

Assurément, bien que le contrat d'entreprise de droit privé de-

Contrat d'entreprise
Benoît Kohl
Collection : Répertoire
pratique du droit belge
Bruylant
Édition 2016 – 1286 p.

meure essentiellement régi par le droit belge des obligations et des contrats : outre naturellement le droit des marchés publics, largement harmonisé, le droit européen présente une influence notable sur le contrat d'entreprise, par exemple au travers des règlements et directives adoptés en matière de libre prestation de services, de reconnaissance des diplômes ou de normalisation des produits ou méthodes de construction.

Le « cœur » du contrat d'entreprise immobilière de droit privé – ceci recouvrant les principes qui gouvernent la formation, l'(in)exécution et l'extinction de ce contrat –, demeure toutefois absent du processus d'harmonisation au niveau européen.

L'une des raisons est qu'il n'existe pas à l'heure actuelle suffisamment de socle commun aux différents États membres dans le secteur du droit de la propriété

RÉPERTOIRE PRATIQUE DU DROIT BELGE

Législation, Doctrine, Jurisprudence

Direction scientifique R. Andersen, J. du Jardin, P. A. Foriers et L. Simont

DROIT CIVIL

Contrat d'entreprise

Benoît Kohl

 **bruylant**

immobilière, ni d'ailleurs de réflexion suffisante des autorités européennes en la matière. Au regard des divergences existant quant à l'organisation du statut de la propriété immobilière, on comprend le caractère actuellement périlleux des tentatives d'harmonisation du droit privé de la construction. En outre, quand on voit les difficultés rencontrées dans le cadre de l'élaboration du règlement optionnel établissant un droit commun européen de la vente, l'on ne peut guère être optimiste quant à l'espoir de parvenir à un accord au plan européen sur des principes qui constituent autant de particularités du droit belge (et français) du contrat d'entreprise et des droits et obligations nés de celui-ci, telles que la responsabilité du prestataire de services (et notamment la responsabilité décennale des constructeurs et son caractère d'ordre public (art. 1792 C. civ.)), l'action directe du sous-traitant (art. 1798 C. civ.), ou encore le renforcement du caractère absolu du forfait (art. 1793 C. civ.).



Parmi les évolutions les plus notables ces cinquante dernières années, l'on peut assurément citer l'apparition de nouvelles formes d'organisation contractuelle des projets de construction immobilière

L'harmonisation du régime juridique applicable au contrat d'entreprise est-elle donc illusoire autrement que sur le très long terme ?

« L'exclusion du contrat d'entreprise des perspectives d'harmonisation européenne se trouve moins justifiable lorsque l'on scrute plus particulièrement la situation du maître de l'ouvrage dans le secteur de la construction d'habitations. Ce secteur bénéficie d'une vigilance accrue des autorités : à côté du droit commun de la construction, des régimes spécifiques se sont progressivement mis en place, dans plusieurs pays, pour assurer une protection particulière au client du constructeur ou du promoteur, lorsque l'immeuble à construire est destiné au logement de ce client. Dans le secteur résidentiel, les droits nationaux de la construction se « consomèrent ». Pour les juristes européens que nous sommes, cette observation conduit naturellement à s'interroger sur les perspectives d'harmonisation du droit de la construction, puisque la politique de protection des consommateurs constitue désormais une compétence législative autonome de l'Union européenne, indépendante d'une politique économique, d'une politique dite du marché intérieur. Il est par ailleurs interpellant de constater que la protection du consommateur européen soit déjà aboutie en ce qui concerne la vente de biens mobiliers (notamment au travers de la garantie des biens de consommateurs), alors que (presque) rien n'existe en ce qui concerne la prestation de services (notamment immobiliers) au bénéfice des consommateurs.

Sur ce plan, les études les plus récentes (notamment les rapports « Elios 1 » et

« Elios 2 » commandés par le Parlement européen) insistent sur les bienfaits d'une avancée sur le plan de l'harmonisation des règles applicables au contrat d'entreprise dans le secteur de la construction résidentielle, notamment à propos des garanties ou assurances à fournir par le prestataire. Sur ce dernier point, la Belgique a d'ailleurs pris les devants, puisque le gouvernement fédéral prépare actuellement un projet d'arrêté royal dont l'objectif consisterait à rendre obligatoire une forme de garantie ou d'assurance de la responsabilité des entrepreneurs de construction immobilière.

Les principes applicables au contrat d'entreprise ont-ils également subi des évolutions notables ces cinquante dernières années ?

« Bien entendu. Si le Code civil n'a consacré au contrat d'entreprise que 18 articles (les art. 1782 à 1799) et que ces textes sont demeurés quasiment inchangés depuis 1804, leur interprétation a fortement évolué aux grés des décisions des cours et tribunaux. La responsabilité décennale en constitue une illustration : d'abord considérée comme une garantie « légale » sans faute, la jurisprudence considère à l'heure actuelle que l'art. 1792 établit une responsabilité (d'ordre public) – et non

une garantie – et que le maître de l'ouvrage n'est pas dispensé de la charge de la preuve de la faute de l'entrepreneur, lorsque l'obligation inexécutée peut être qualifiée de moyens. De même, ce n'est que depuis les années soixante que le principe de la responsabilité de l'entrepreneur pour vices cachés véniels (autres que les vices graves couverts par la responsabilité décennale) est admise par la Cour de cassation.

Il ne faut pas, par ailleurs, oublier l'incidence des nombreux développements de principes qui gouvernent les obligations et les contrats en général, qui sont applicables à tout louage d'ouvrage.

D'autres évolutions notables sont-elles attendues dans les prochaines années ?

« Outre l'incidence du droit européen et certains développements réglementaires attendus à propos d'une possible assurance ou garantie obligatoire des entrepreneurs de construction, le contrat d'entreprise sera naturellement touché au premier plan par le grand projet de réforme de la théorie générale des obligations, qui a été mis en chantier voici près d'un an par le Ministre de la Justice. Affaire à suivre donc....

L'ÉDITION 2016 DU CONCOURS DE PLAIDOIRIE EN DROIT INTERNATIONAL CHARLES-ROUSSEAU À CUBA

Larcier Group a eu la chance de sponsoriser le Concours de plaidoirie en droit international Charles-Rousseau qui s'est tenu, pour cette édition 2016, à Cuba, en mai dernier. François Dubuisson et Laurent Weyers de l'Université libre de Bruxelles reviennent pour nous sur l'événement et sur toutes les questions qui étaient au menu de cette édition 2016. L'occasion aussi d'expliquer ce qu'est le Concours Rousseau.



*François
Dubuisson*

Professeur à l'ULB, président du RFDI



*Laurent
Weyers*

Assistant à l'ULB

Le rétablissement des relations diplomatiques entre la République de Cuba et les États-Unis d'Amérique aura été de courte durée. Après seulement quelques mois de normalisation, on apprend par diverses sources journalistiques que des agents américains se seraient livrés à de douteuses expérimentations sur des sujets humains détenus dans la fameuse base de Guantanamo, laquelle relève, encore et toujours, de la juridiction exclusive des États-Unis. Aux dires de dirigeants cubains, de telles expérimentations constitueraient des traitements contraires à la convention contre la torture, mais également à d'autres conventions internationales auxquelles les États-Unis sont parties. Ils en appellent à la Cour internationale de Justice pour qu'elle ordonne aux États-Unis de cesser de violer le droit international sur le territoire cubain, y compris à Guantanamo. Selon les États-Unis, par contre, toute cette affaire ne serait rien d'autre qu'un prétexte afin d'amener la Cour, par des voies détournées, à trancher la question très controversée de la légalité de la présence américaine sur la base de Guantanamo. La Cour a-t-elle compétence pour connaître de ce différend porté devant elle par la République de Cuba ? La République de Cuba a-t-elle des droits à faire valoir concernant des actions ayant lieu sur la base de Guantanamo, un territoire qui n'est pas sous son contrôle ? Si de tels droits existent, cela suffit-il pour obtenir que les mesures sollicitées par Cuba soient ordonnées par la Cour ? Toutes ces questions, et encore bien d'autres, étaient au menu de l'édition 2016 du Concours de procès simulé en droit international Charles-Rousseau.

Que nul ne s'inquiète, donc, les relations diplomatiques entre la République de Cuba et les États-Unis d'Amérique continuent de s'améliorer... du moins à notre connaissance. Les événements relatés ci-avant résument seulement ceux des principaux éléments du cas pratique fictif sur lequel se sont penchés les étudiants ayant participé au Concours Rousseau cette année, entre le 6 et le 14 mai 2016, à...Cuba.

Mais au fond, qu'est-ce que le Concours Rousseau ? Le Concours Rousseau est un concours de plaidoirie en droit international public, organisé par le Réseau francophone de droit international (RFDI). Créé en 1985, notamment à l'initiative des professeurs Éric David (ULB) et Daniel Turp (Université de Montréal), il est l'équivalent francophone de la prestigieuse Jessup Moot Court Competition. Depuis plus de trente ans, le Concours Rousseau rassemble, le printemps venu, des étudiants provenant des pays de la francophonie (France, Belgique, Canada, Suisse, Congo, Cameroun, etc), mais aussi, et de plus en plus, d'autres parties du monde (Allemagne, Argentine, Brésil, Colombie, Roumanie, Russie, etc). Pendant une semaine, les équipes des diverses universités participantes s'affrontent sur fond d'un contentieux fictif opposant en règle générale deux États. Les étudiants sont chargés de défendre, d'abord, par la remise d'un mémoire écrit, puis, lors de la procédure orale, par le biais de leurs plaidoiries, les intérêts de l'État qu'ils représentent. La rédaction du mémoire écrit implique de conduire des recherches pointues et de parvenir à exposer les arguments pertinents de la manière la plus claire et synthétique possible, tout en anticipant aussi les arguments de la partie adverse. La phase orale du concours, quant à elle, ne se limite pas à un simple exercice rhétorique. En effet, les étudiants sont régulièrement interrompus par les questions d'un jury composé d'experts et de professeurs de droit international, de façon à tester leur connaissance et leur sens de l'argumentation. Le Concours Rousseau a donc pour objectif de promouvoir l'excellence en droit international, et c'est à ce titre qu'il est soutenu, notamment, par le Groupe Larcier.

Cette année, afin de rapprocher fiction et réalité, le concours avait donc lieu à Cuba, et plus particulièrement à Varadero. Outre le lieu, il y avait encore bien d'autres raisons de s'y croire vraiment, à commencer par le fait que cette édition 2016 du concours accueillait pour la première fois une équipe venue tout droit des États-Unis d'Amérique et composée d'étudiants en droit de l'Université de Yale. S'il est vrai qu'aucune université cubaine n'était par contre représentée, il y eut toutefois cette année un nombre record d'étudiants venus défendre les couleurs d'universités sud-américaines (Université de Rosario – Colombie ; Université de Minas Gerais – Brésil ; Université de



Cuyo – Argentine). Et, comme si les particularités du cas pratique de cette année les y avaient prédisposées, ce sont justement les équipes nord et sud-américaines qui ont spécialement brillé. En effet, le concours fut remporté par l'équipe brésilienne de l'Université Minas Gerais (plaidant pour Cuba). Quant aux étudiants de l'Université de Yale, ils ont empoché la bagatelle de 7 prix, dont l'un des plus prestigieux, le prix Jacques-Yvan Morin du meilleur plaideur. À titre de consolation, on notera que les étudiants de l'ULB se sont également faits remarquer en remportant le prix Henri-Rolin/Société belge de droit international des meilleures communications écrites ainsi que trois des dix prix attribués aux meilleurs plaideurs (les 4ème, 6ème et 9ème prix de plaidoirie). Tous ces résultats furent annoncés lors de la soirée de clôture, le 13 mai 2016, en même temps que fut d'ailleurs révélé le secret bien gardé de la destination d'accueil de l'édition prochaine du Concours Rousseau : le Bénin.

LES AVENTURES DE MAMADOU L'AVOCAT :

À LA DÉCOUVERTE DE L'ÉCRIVAIN VICTOR MATAYO

Mamadou Zonko vient d'achever ses études de droit et rêve de devenir avocat. Seulement, le chemin est sinueux et parsemé d'embûches... Mamadou est prêt à tout pour réaliser son rêve, sans se douter qu'une telle détermination risque de lui jouer de bien mauvais tours. *Émile & Ferdinand* est parti à la rencontre de **Victor Matayo**, juriste de formation né en 1972 et ayant travaillé durant de longues années dans deux des plus grands cabinets internationaux d'avocats. Il dévoile avec talent un univers qu'il connaît bien, riche d'intrigues et dans lequel le choc des cultures aboutit forcément à des situations pour le moins surprenantes.

Tentez de gagner
10 exemplaires
de l'ouvrage *Les Aventures*
de *Mamadou l'Avocat*

en envoyant un e-mail à
emileetferdinand@larciergroup.com

Les 10 premières personnes
à avoir envoyé un e-mail
recevront 1 exemplaire
de l'ouvrage de
Victor Matayo.

« Abandonner ses rêves, c'est assassiner l'enfant qui sommeille en chacun de nous. »



*Victor
Matayo*

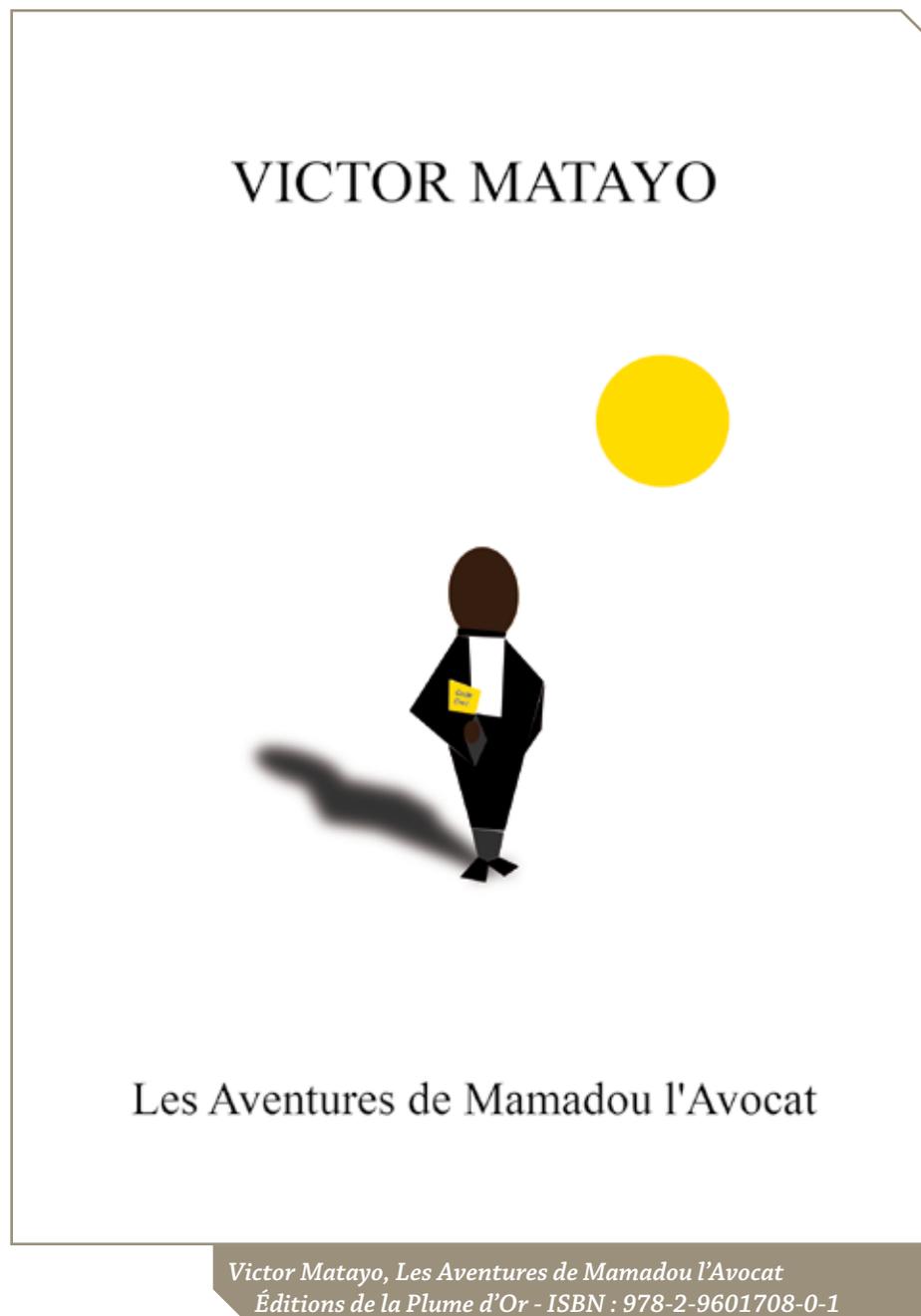
Écrivain – scénariste
Juriste de formation

Émile & Ferdinand : Comment est née l'idée de ce premier roman ?

“ Victor Matayo : L'idée d'écrire ce premier roman est née en 2005, alors que mon moral était au plus bas. Je travaillais alors dans un cabinet d'avocats américain (Cleary Gottlieb), où la pression du travail était énorme. La chose dont on ne vous parle jamais lorsque vous êtes embauché au siège bruxellois d'un cabinet américain, c'est du décalage horaire. Quand les avocats new yorkais se mettent à l'ouvrage vers dix heures du matin, il est déjà seize heures à Bruxelles. Et les questions en tous genres se mettent à pleuvoir de Big Apple ! Quand vos collègues d'outre-Atlantique vous disent enfin qu'ils sont satisfaits des informations que vous avez fournies (avec ou sans un merci), il est souvent minuit... C'est à cette période hyper stressante de ma vie qu'est venue l'idée d'écrire un roman. Avec le recul, je crois que l'écriture fut initialement ma thérapie contre le burn out. Puis j'y ai pris goût et dix ans plus tard naissait enfin mon bébé.

Roman autobiographique ou non ?

“ Non, même si cela est vrai qu'il existe des similitudes entre Mamadou et moi (notamment les origines africaines et les études de droit). L'histoire de Mamadou est en réalité celle de tous les jeunes qui sortent de nos universités et découvrent le monde impitoyable du travail. Mamadou est un garçon d'origine sénégalaise qui grandit à Bruxelles et fait des études de droit avec un seul rêve en tête : travailler un jour dans gros cabinet d'avocats américain, fasciné qu'il est par l'Amérique. Seulement, il découvre que la simple obtention d'un diplôme de droit est loin de suffire pour atteindre cet



objectif. Puis il déchanté complètement en envoyant sa candidature à d'autres cabinets d'avocats et en constatant que cela ne donne toujours rien. La première proposition concrète qu'il reçoit, grâce à son meilleur ami, n'a rien à voir avec ses études en droit : gestionnaire-adjoint d'un salon de massage !

Quels peuvent être les problèmes rencontrés par les jeunes juristes à la recherche d'un premier emploi ?

“ Généralement, les trois obstacles rencontrés par les jeunes juristes à la recherche d'un emploi sont (i) le

manque d'expérience, (ii) le manque de connaissances linguistiques et, dans le cas particulier des juristes d'origine étrangère, (iii) les préjugés. Heureusement, aucun de ces obstacles n'est insurmontable : le manque d'expérience peut être comblé par une motivation clairement affichée d'apprendre rapidement les arcanes du premier emploi proposé, et le manque de connaissances linguistiques par un apprentissage des langues bien diligenté (surtout le néerlandais et





Avec le recul, je crois que
l'écriture fut initialement ma
thérapie contre le burn out ”

l'anglais). Quant aux préjugés, nous en avons tous et cela ne fait pas pour autant de nous des monstres ! La plupart du temps, les professionnels de l'embauche savent aisément identifier les candidates et les candidats de qualité, quelles que soient leurs origines. Sans oublier que les préjugés peuvent aussi être positifs et que durant ces deux dernières décennies, la vaste majorité des grandes et moyennes entreprises belges a fourni des efforts (parfois considérables) en vue de garantir une meilleure diversité au sein de leurs effectifs.

Qu'en est-il des discriminations à l'embauche ?

“ Le belge n'est pas d'un naturel raciste ; par contre il est d'un naturel plutôt méfiant et par conséquent, il aura tendance à se méfier de ce qu'il ne connaît pas. Tant qu'il y aura des êtres humains, il y aura des formes de discriminations, car elles sont le propre de la nature humaine. Certes, cela ne les rend pas moins inacceptables, mais nous devons apprendre à vivre avec elles, en se rappelant qu'elles sont toujours surmontables. A titre personnel, j'ai déjà été victime de discriminations à l'embauche. Toutefois, ces discriminations ne m'ont pas empêché d'avoir une belle carrière ininterrompue depuis bientôt vingt ans, en ayant pourtant obtenu mes diplômes universitaires avec la simple mention « satisfaction » !

Quels sont vos diplômes ?

“ J'ai obtenu ma licence en droit à l'Université Libre de Bruxelles.

Puis j'ai changé de rôle linguistique pour me spécialiser en droit économique à la Vrije Universiteit Brussel, sous la supervision bienveillante du Professeur Koen Byttebier.

Dans votre roman, le premier emploi que l'on propose à Mamadou n'a rien à voir avec ses études de droit. Les jeunes diplômés en droit doivent-ils accepter n'importe quel emploi pour accéder au monde du travail ?

Tout dépend de ce que vous entendez par n'importe quel emploi. Il est vrai qu'idéalement, toute personne devrait trouver un emploi qui soit en adéquation avec elle-même. Malheureusement, cela n'est pas toujours possible et je conseille donc aux jeunes étudiants en droit de ratisser le plus largement possible lorsqu'ils seront amenés à chercher un premier emploi, car ils ne savent pas où ce premier emploi les conduira. Mon premier emploi m'a été offert par La Poste, où ils m'ont embauché pour être percep- teur d'un bureau de poste. J'ai dû suivre une formation pour toutes les fonctions exercées au sein d'un bureau de poste, en commençant par celle de facteur. Quelle horreur de devoir se lever tous les matins à quatre heures pour aller apporter le courrier aux gens, en plein hiver ! Pourtant, ce fut aussi l'une des plus belles aventures humaines de ma carrière. D'autant plus qu'à ce moment-là, j'étais

à des années-lumière d'imaginer qu'un an et demi plus tard, je représenterais La Poste devant la Commission européenne dans des dossiers d'aides d'Etat. Fabuleuse expérience pour un jeune passionné du droit...

Par rapport à votre propre parcours, pensez-vous qu'il soit plus difficile aujourd'hui pour une jeune juriste de devenir avocat ?

“ C'est à la fois plus difficile et plus facile. Plus difficile parce que la Belgique compte actuellement un peu moins de dix-huit mille avocats, ce qui est beaucoup en comparaison avec un bon nombre d'autres professions libérales (notaires, réviseurs d'entreprises, experts-comptables, etc.). La concurrence est donc rude, dans un secteur où les nouvelles technologies de l'information ont plutôt tendance à restreindre leur intervention. Sans oublier que les entreprises disposent de plus en plus fréquemment d'un département juridique bien équipé, ce qui limite le recours à des prestations juridiques externes. C'est également plus facile, étant donné qu'à l'époque, les réseaux sociaux n'en étaient qu'à leurs premiers pas. Actuellement, il est facile de se faire connaître via ces réseaux sociaux et grâce à une certaine notoriété, il devient plus aisé de baliser le chemin vers un premier emploi dans un cabinet d'avocats.



Dans un contexte où de plus en plus de contenus juridiques sont disponibles gratuitement en ligne et où les possibilités de s'autoéditer se développent, il est légitime de se questionner sur la valeur ajoutée de l'éditeur. C'est pourquoi *Émile & Ferdinand* donne la parole à Roxane Jungbluth, éditeur de l'offre législative Larcier Group. Elle nous démontre que le métier de l'édition joue plus que jamais un rôle essentiel dans l'accès à une information professionnelle pertinente.





Photo
inutilisable

**Roxane
Jungbluth**

Éditeur responsable de l'offre
législative du Larcier Group

Emile & Ferdinand: Avec le nombre d'informations disponibles gratuitement en ligne et toutes les possibilités de s'autoéditer, conseilleriez-vous le métier d'éditeur à la jeune génération ?

ROXANE JUNGBLUTH: Absolument. Le métier d'éditeur ou l'une des nombreuses professions nécessaires à la production et à la diffusion d'information. Pour la petite histoire, mes enfants veulent tous les quatre « faire des livres » plus tard. Très jeune, l'aînée de mes enfants m'a interrogée sur ce à quoi je passais mes journées. D'abord émerveillée en apprenant que je « faisais des livres », elle a vite déchanté en réalisant que je n'écrivais pas ce qui y était imprimé, que je ne faisais pas fonctionner de grosses imprimantes, que je ne les vendais même pas moi-même.

Pour mon grand bonheur, son école a choisi cette année-là de faire étudier le métier d'éditeur et la chaîne du livre. Un beau petit schéma illustrait le travail de l'éditeur et de la maison d'édition, mettant en évidence une foule d'intervenants

essentiels à la réalisation d'un livre. Pas moins de dix acteurs différents entraient dans le processus, de l'auteur au libraire, du graphiste au relecteur, en passant par l'informaticien, le metteur en page ou encore le marketeur, ... Une belle fierté pour la profession m'a habitée lorsque je l'ai entendue dire « il faut tout ça pour faire un livre ? ». Depuis, son manuscrit sur l'histoire d'une chouette ne s'est pas étoffé d'une ligne.

Donc, oui. Le métier d'« éditeur » est à conseiller. Il implique l'existence d'une activité humaine extrêmement riche, bien rôdée et orientée vers un seul et même but : offrir de l'information pertinente à ses lecteurs. Dans notre branche : permettre et aider les gens à faire leur métier !

Les outils et contenus disponibles gratuitement en ligne ne suffisent-ils pas ? En quoi les ouvrages, notamment les codes, sont-ils encore utiles ?

Certaines sources sont gratuitement disponibles en ligne. Elles sont souvent de qualité.

Elles sont en même temps dispersées un peu partout sur la toile, présentes sur différents sites. La législation est ainsi gratuite en ligne, à condition que le professionnel consulte au moins quatre sites différents, selon qu'il souhaite consulter

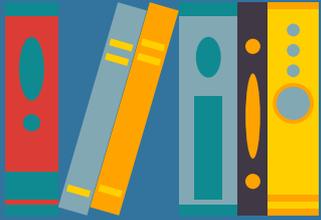
des textes belges, européens, fiscaux, fédéraux, ...

Comme un texte se suffit rarement à lui-même, il appartiendra au professionnel de faire, à tout le moins, des liens entre les différentes sources législatives (acte européen -> texte fédéral > travaux parlementaires -> arrêté d'exécution > ...).

Si les textes bruts sont gratuits en ligne, le travail nécessaire à en faire de l'information utile et exploitable n'est pas sans valeur. Dans ce contexte, le terme « gratuit » n'est pas du tout approprié.

Le but des Recueils de textes est de faire tous ces liens, de faire un tri dans la multitude de textes existants, de les agencer de manière intelligente, d'enrichir ces textes de contenu pertinent aidant à leur interprétation et à leur application.

Le rôle d'un éditeur juridique va bien au-delà de la publication de textes disponibles gratuitement en ligne. Il consiste à s'adapter en permanence, à faire sans cesse évoluer l'information et le mode de mise à disposition de cette information. Le Web est bien pratique, mais ce mode de communication ne tient pas compte des évolutions des professions juridiques, des besoins des professionnels du droit, de leurs habitudes de travail, de leur mobilité, ... Ce que fera une maison d'édition !



En parlant d'évolution de professions, de mobilités, des rumeurs courent sur le fait que les maisons d'édition ont fermé la porte des négociations avec le Service Public Fédéral Justice. Ainsi, à partir du 1er juillet 2016, les magistrats n'auraient plus accès à aucune documentation.

« Cette information est totalement fautive, en tout cas en ce qui concerne les publications Larcier Group. Larcier Group et le SPF Justice sont en constante relation et il n'a jamais été question d'interrompre les livraisons de contenu, que ce soit sur support imprimé ou en ligne.

Malgré de longues négociations, le service n'a jamais été interrompu. Larcier Group a toujours tenu à faire des propositions raisonnables adaptées aux besoins des magistrats et à aller au-delà du service demandé.

Aujourd'hui, les magistrats continuent de recevoir toute la documentation souhaitée, tant via une base de donnée, qu'en format imprimé. Larcier Group a toujours été extrêmement attentif aux besoins des professionnels et ouvert à la discussion.



En tant que responsable de la fabrication, pouvez-vous nous expliquer quels sont vos critères de choix pour sélectionner les imprimeurs ?

EDDY PACKEU: Nos imprimeurs doivent offrir un excellent service qualité/prix, ils doivent être flexibles, et pouvoir répondre à toute demande. Ils doivent aussi être locaux, nos flux étant très tendus, les temps de fabrication doivent être le plus court possible d'où le choix de l'impression digitale pour 95% de nos ouvrages.

En tant qu'éditeur qui publie encore beaucoup de papier, nous entendons souvent que nous sommes des acteurs de la déforestation. Est-ce le cas ?

« Pas du tout, l'arbre et la pulpe qui en est extraite n'entrent que

Eddy Packeu



Purchasing & Manufacturing Director

pour une faible part dans la composition du papier. Les arbres destinés à la fabrication du papier en Europe sont généralement d'origine locale, abattus de façon contrôlée et font l'objet de replantation. Il y a, par exemple, plus d'hectare de forêts aujourd'hui en France qu'au 19ème siècle. La déforestation telle que nous la connaissons est surtout provoquée par les besoins en bois de mobilier.

Combien de tonnes de papier consommons-nous en un an ?

« Entre 200 et 300 tonnes.

Combien de tonnes de papier pour les codes Larcier 2016 ?

« 70 tonnes.

HOMMAGE À CLAUDE LAMBERTS

LES CODES LARCIER ONT PERDU UN DE LEURS DIRECTEURS JURIDIQUES

Le 13 avril dernier, Claude Lamberts nous quittait à l'âge de 77 ans. Son nom restera lié à celui des Codes Larcier. Il a en effet été directeur juridique de la collection des Codes Larcier pendant de nombreuses années. **Jean-Jacques Willems** lui rend hommage.

Très cher Claude,

Sachant ta fin proche, tu avais dit vouloir des funérailles brèves et sobres.

Ton souhait a été respecté et ce n'est pas le méconnaître que de rappeler - outre les éloges prononcés lors de la cérémonie de recueillement au centre funéraire de Robermont - la part considérable que les Codes Larcier ont occupée dans ton existence. Tu personnifiais d'ailleurs ceux-ci au point que leurs initiales et les tiennes étaient rigoureusement identiques.

Tu avais rejoint l'équipe de rédaction en tant que correcteur des épreuves du Bulletin Législatif, soit à une époque où les méthodes de confection des Codes présentaient un caractère artisanal et rudimentaire qui fait sourire les jeunes générations. Tu n'es pas resté longtemps confiné à cette tâche aussi ingrate qu'indispensable et tu es rapidement devenu auteur à part entière avant d'accéder, dès la fin des années 80, à la fonction d'auteur-coordonateur. Tu t'es alors consacré, pendant plus de 25 ans et de façon magistrale, à cette tâche rendue d'autant plus difficile et délicate qu'elle t'a rapidement amené à affronter les difficultés considérables engendrées par l'inévitabilité de l'informatisation. Tu n'as pas hésité - en dépit des impératifs liés à tes tâches successives à la cour d'appel de Liège, y compris lorsque tu as été élu par tes pairs à la tête de celle-ci - à sacrifier de multiples soirées et week-ends afin de donner une base et des références informatiques à chacun des textes repris sous une forme quelconque dans nos publications. Tu as mené à bien et sans aucunement négliger ton rôle d'auteur-coordonateur cette entreprise capitale et fort rares sont celles et ceux qui en saisissent vraiment l'aspect particulièrement ardu et épuisant. Sous ta direction éclairée et grâce aux initiatives judicieuses que tu n'as cessé de prendre de concert avec l'éditeur, les Codes Larcier sont devenus une collection qui, pleinement adaptée à l'époque contemporaine, s'est avant tout montrée soucieuse d'offrir à ses lecteurs une sélection exhaustive des principaux actes législatifs belges. Tu as de surcroît, avec clairvoyance et opiniâtreté, mis en œuvre tous les moyens permettant à nos ouvrages de prendre en compte les nouvelles sources de droit nées tant de la régionalisation de l'Etat belge que de l'essor de l'Union européenne. Tu as de même pris diverses mesures afin que les actes publiés soient complétés par des notes de jurisprudence belge et européenne systématiquement actualisées. Enfin, lors des discussions interminables - et, quelques fois, des tractations difficiles - qui ont précédé la naissance des «

CL comme
Claude Lamberts et ...
Codes Larcier

Larcier Wetboeken », tu as montré à quel point tu savais, tout en adoptant des positions fermes et en refusant la moindre compromission, demeurer constructif et soucieux d'analyser, sans le moindre préjugé, les points de vue ou demandes de tes interlocuteurs.

Je te connaissais depuis de très nombreuses années mais c'est surtout après mon entrée dans l'équipe des auteurs, laquelle a coïncidé avec ta prise de fonctions comme auteur-coordonateur, que j'ai pu pleinement t'apprécier. Pendant plus d'un quart de siècle, nous avons entretenu une collaboration étroite et quasi-quotidienne. Tu incarnais pour moi, dans le sens le plus positif de l'expression, la main de fer dans un gant de velours. Tu dirigeais en effet le travail des auteurs qui t'entouraient avec une fermeté pleine de bienveillance et de compréhension. Tu te fixais – et tu leur fixais – des objectifs précis, attendant d'eux comme au premier chef de toi-même qu'ils soient atteints avec toute l'efficacité, la célérité et, si possible, la perfection requises. Tu n'hésitais pas, lorsque les circonstances l'imposaient, à rappeler ses engagements à celui qui s'en éloignait voire à le prier de renoncer à ses activités mais tu ne manquais pas, avant toute décision, de peser scrupuleusement l'ensemble des données de la question. Le sens de l'équité et celui de la mesure étaient profondément ancrés en toi. Tu pratiquais avec une maîtrise sans pareille l'art difficile autant que subtil de la persuasion et, très fréquemment, celle ou celui qui émettait une opinion qu'en conscience tu estimais erronée finissait très souvent par conclure lui-même à son manque de pertinence. Tu ne prenais jamais la moindre initiative sans t'être préalablement informé de toutes les conséquences qu'elle pouvait engendrer dans le chef des personnes susceptibles de devoir la mettre en application dans la sphère de leurs attributions. Les directives que tu formulais se caractérisaient par leur clarté et leur concision, ce qui garantissait leur mise en œuvre aisée et rapide. Si, dans ton esprit, l'expérience était un avantage qu'il fallait exploiter, tu savais mieux que quiconque la remettre en question lorsque des innovations de tout ordre requéraient qu'on s'en écartât et tu abordais celles-ci avec détermination et sérénité. Tu as toujours réussi, grâce à ton ouverture d'esprit et à ta curiosité intellectuelle innées, à te prémunir contre toute routine et ce trait de caractère t'a permis de développer une grande maîtrise sur les évolutions de toute nature auxquelles tu ne cessais d'être attentif. Celles et ceux qui t'ont côtoyé ou qui, à un titre quelconque, ont été amenés à travailler sous ton égide gardent nécessairement de toi le souvenir d'un homme à la fois brillant, ouvert, tolérant, accueillant, compréhensif mais aussi résolu et tenace. Ta disponibilité sans faille, l'écoute sou-



Claude Lamberts

riante que tu manifestais à l'égard de ton entourage ainsi que ton souci constant de favoriser l'épanouissement de chacun – le tout sans te départir de ta volonté d'assurer le plein succès de nos publications et d'arrêter sans faiblesse les dispositions, parfois difficiles, permettant de les pérenniser – ta valent notre reconnaissance émue.

Bien plus que les mots qui précèdent et que m'inspirent à la fois le respect que je te vouais et l'amitié profonde qui nous liait, l'hommage le plus authentique et le plus sincère qui peut t'être aujourd'hui rendu consiste à nous engager, tout au long du temps qui s'écoulera, dans la poursuite, le développement et l'enrichissement de l'œuvre qui fut la tienne jusqu'à tes ultimes moments.

Comme nous partageons l'un et l'autre des valeurs et convictions sans lien avec le monde judiciaire ou avec celui de l'édition juridique, te dire « au revoir » ou « adieu » est, entre nous, dépourvu de toute signification. En revanche, je puis certainement - en mon nom comme, j'en ai la conviction, au nom de celles et ceux qui t'ont accompagné ou assisté dans ta longue et fructueuse aventure « Larcier » - t'adresser ces derniers mots :

« *Merci, Claude.
Merci pour tout* ».

“ COACH ME
if you can!
”

NOUVELLE
RUBRIQUE

PETIT GUIDE DU FEEDBACK CONSTRUCTIF ET EFFICACE

À L'USAGE DE GENS PRESSÉS

Vendredi 9 h, votre collaborateur vous rend le projet de conclusions à déposer lundi. Vous le parcourez rapidement et le résultat n'est pas vraiment à la hauteur de vos attentes. Finalement vous passerez une bonne partie du week-end à remanier le texte...

Anne-Laure
Losseau



Coach professionnelle et de carrière
pour avocats et juristes

... vendredi 9 h, votre collaborateur vous rend le projet de conclusions à déposer lundi. Vous le parcourez rapidement et le résultat n'est pas vraiment à la hauteur de vos attentes. Finalement vous passerez une bonne partie du week-end à remanier le texte.

Lundi 17 h, après une tonifiante course contre la montre pour déposer les conclusions à temps, vous convoquez votre collaborateur dans votre bureau et vous lui dites¹ :

- a) « Tu m'as déçu ».
- b) Selon que le problème de son projet se situait sur la forme ou sur le fond, respectivement « C'était rocailleux » ou « C'était aberrant ».
- c) « Si je t'avais eu devant moi au moment où j'ai relu, je t'aurais bien étranglé ».
- d) Vous ne le convoquez pas et vous ne lui dites rien mais vous évitez de lui confier tout dossier à l'avenir.

Si vous avez répondu a), b), c), ou d), je vous invite à poursuivre la lecture de ce bref article.

Si vous avez trouvé toutes ces propositions aussi inadéquates les unes que les autres, vous êtes peut-être déjà un maître dans l'art du feedback. Ceci dit pourquoi ne pas poursuivre quand même pour en avoir le cœur net.

Il va sans dire que vous êtes débordé, sous pression et passablement surmené. L'idée même de réfléchir à la façon de communiquer avec un collaborateur vous épuise. Néanmoins si vous ne donnez pas à votre collaborateur l'occasion de progresser, il se pourrait que vous passiez encore un certain nombre de week-ends à refaire son travail...

Voici donc quelques repères en matière de feedback pour gens pressés.

1. DONNEZ DU FEEDBACK

Nous avons besoin de (signes de) reconnaissance² comme de pain.

Et ceci n'est pas une formule de style. Pour maintenir en bon état sa moelle épinière, tout être vivant a besoin de stimulations provenant de l'extérieur de soi.

¹ Toute ressemblance avec des situations réelles est délibérée et même avérée (constatations faites « sur le terrain d'investigation » par l'auteur elle-même)² <http://www.coachfederation.be/fr/coaching/deontologie>.

Une des recherches fondatrices à cet égard date des années 40. Dans une pouponnière, le psychologue René Spitz observe que « *Les nourrissons que l'on ne manipule pas durant une période prolongée ont finalement tendance à décliner de manière irréversible et finissent par succomber à la maladie qui se déclare* »³.

Certes, vous estimez probablement, à raison, que c'est bien le minimum de bien faire son travail et que si le travail est mal fait, le collaborateur pourra le constater au vu des corrections.

Il se fait néanmoins que la science a réalisé un second constat majeur : ce besoin de stimulation est tellement fondamental qu'au titre de réaction adaptative, mieux vaut recevoir des stimulations négatives (des coups par exemple) que pas de stimulation du tout.

Je vous laisse prendre toute la mesure de cet enseignement⁴.

#Fail : d) *Vous ne le convoquez pas et vous ne lui dites rien mais vous évitez de lui confier tout dossier à l'avenir.* Option, qui, poussée à l'extrême, peut être décrite comme la politique du « tarissement de la source » jusqu'à ce que le collaborateur comprenne par lui-même qu'il ferait mieux de quitter le cabinet. Peut parfois s'étaler sur de longues années.

2. DES FAITS

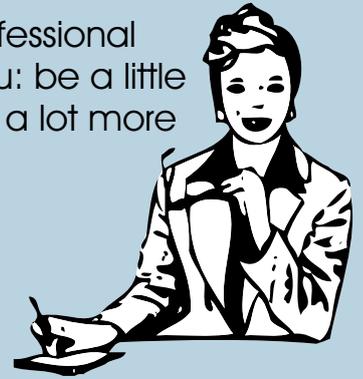
Il s'agit d'un élément fondamental de tous les modèles de feedback⁵ : exposez, sur la base de faits observables, la situation ou le comportement problématique.

Soyez objectif : décrivez les faits en omettant tout jugement, interprétation et évaluation.

Soyez précis : plus vous pointerez des faits spécifiques, plus votre interlocuteur sera prêt à vous écouter.

Exemple : « Dans ton projet de conclusions de 40 pages, on

Here's some professional feedback for you: be a little less like you and a lot more like me.



retrouve 12 pages de copié-collé d'extraits de décisions de jurisprudence ».

Contre - exemple : Commencez votre feedback par une généralisation⁶ « C'est toujours la même chose avec toi ! Tu ne me rends jamais un travail convenable ! ». Vous perdez ainsi immédiatement l'attention de votre interlocuteur, mis par son cerveau reptilien en mode automatique défensif (fuite ou attaque): il se prépare à se justifier voire à attaquer à son tour !

#Fail : b) « *C'était rocailleux* », « *C'était aberrant* ». Il y a fort à parier que votre collaborateur vous resservira le même plat la prochaine fois, voire pire, paralysé qu'il sera par la peur de mal faire mais sans savoir comment s'améliorer.

3. PAS D'ATTAQUES SUR LA PERSONNE

Le concept de « signes de reconnaissance », déjà évoqué, a été décrit par le psychiatre et psychosociologue Eric Berne, fondateur de l'Analyse Transactionnelle (on les désigne en anglais par le terme « Strokes »). Les signes de reconnaissance sont des unités de reconnaissance échangées entre deux personnes. Ils sont verbaux ou non verbaux (et ils vont du frôlement dans une foule ou du regard bref aux interactions les plus proches), sont échangés en permanence, dans tous les contextes, et peuvent porter sur :

- ce que je suis (par exemple : « J'aime travailler avec toi », « Je ne veux pas travailler avec toi. »)
- ou sur ce que je fais (par exemple : « J'apprécie le travail que tu as fourni sur ce dossier. », « Tu as raté ton intervention avec ce client. »)

² Nous développerons plus avant le concept de signes de reconnaissance dans le point 3.

³ E. Berne, *Des Jeux et des Hommes*, Paris, Stock, 1975, citant l'étude de René Spitz, réalisée en 1945.

⁴ Au mieux, le collaborateur se démotive et, dans le pire des cas, il pourra donc aller - consciemment ou inconsciemment -, jusqu'à commettre des provocations ou des erreurs pour recevoir des signes de reconnaissance négatifs !

⁵ Voir, notamment, la méthode DESC, conçue par le psychologue professeur à l'université de Stanford Gordon H. Bower (dans *Asserting Yourself*, 1976), voir également le modèle de Communication non-violente, ou CNV, élaboré dans les années 60 par le psychologue clinicien Marshall Rosenberg.

⁶ La généralisation est une distorsion cognitive de la réalité, décrite par la psychologie cognitive, au même titre, par exemple, que la pensée du « tout ou rien ».



et être :

- positifs (compliment, éloge, félicitation ou évaluation positive)
- ou négatifs (jugement ou critique négatifs)

| | Signe de reconnaissance positif | Signe de reconnaissance négatif |
|---|--|---|
| Conditionnel (lié au faire) | « Je suis très satisfait de votre manière de rédiger les rapports... » | « Votre rapport est insatisfaisant... » |
| Inconditionnel (lié à l'être) | « Je vous apprécie beaucoup... » | « Vous êtes stupide... » |

Le seul caractère négatif d'un signe de reconnaissance ne le rend pas « mauvais » en soi : un feedback négatif sur ce qui a été fait par la personne (signe de reconnaissance conditionnel négatif) l'aide à prendre les dispositions nécessaires pour ne plus reconduire l'expérience de la même façon la prochaine fois.

En revanche, une catégorie de signes de reconnaissance est à proscrire, particulièrement dans la sphère professionnelle : ce sont les signes de reconnaissance inconditionnels négatifs. Dès lors que la critique porte en l'occurrence sur la personne dans ce qu'elle est, dans son identité, ils sont totalement déplacés et s'avèrent en outre extrêmement délétères voire destructeurs.

Et les signes de reconnaissance inconditionnels positifs, me direz-vous ? Ont-ils leur place dans la sphère professionnelle ?

Parfaitement, car ils permettent de renforcer les individus dans leur « sécurité ontologique » : la personne est, au premier chef, reconnue et appréciée pour ce qu'elle est, indépendamment de sa performance dans tel ou tel dossier. Il ne s'agit pas ici d'une approche naïve ou « new age » mais bien d'un principe fondateur de toute relation et de toute inclusion dans un groupe. Dès lors qu'une personne appartient à une équipe, elle a à être acceptée en tant que telle et avoir sa place. Donner le sentiment aux gens qu'ils sont en permanence « sur la sellette » a rarement fait progresser quelqu'un.

À noter que le renforcement inconditionnel est d'autant plus important pour les individus qui, comme beaucoup d'avocats, ont un égo très développé mais fragile car construit sur l'habi-

tude de briller et de réussir ce qu'ils entreprennent... Un tel ego pourrait en effet se sentir menacé dans l'échec ; or qui peut se targuer d'apprendre sans échouer ?

#Fail : a) « Tu m'as déçu ». Cette assertion est un bel exemple de signe de reconnaissance inconditionnel négatif, à bannir dans tous les cas, et une intéressante illustration de petite manipulation ordinaire.

4. RECENTREZ-VOUS AVANT DE PARLER

Arrêtez-vous. Respirez. Prenez quelques instants de recul.

Quelle émotion vous habite ? Lequel de vos besoins n'est pas satisfait⁸ ? Tachez de formuler votre pensée en JE (en assumant la responsabilité de vos propos et votre ressenti) plutôt qu'en TU (accusateur).

Que voulez-vous au juste ?

Vous voulez en tout cas améliorer le niveau de votre collaborateur. Probablement pas endommager/détruire la relation (ni lui ou elle, le cas échéant) de façon irrémédiable.

En d'autres termes, contrôlez-vous. Et soyez cohérent.

#Fail : c) « Si je t'avais eu devant moi au moment où j'ai relu, je t'aurais bien étranglé ». Assertion ne nécessitant pas de commentaire.

5. PROPOSITIONS DE CHANGEMENT

Soyez clair sur ce que vous voulez voir changer et comment. Formulez une demande ou une proposition positive, concrète et réalisable. Eventuellement interrogez votre interlocuteur pour trouver une solution ensemble.

Certains modèles récents vont jusqu'à remplacer complètement l'ensemble du feedback par ce seul élément, appelé dans ce cas « feed forward » : très simplement, plutôt que de formuler des

⁷ Attention à ne pas confondre nos émotions/sentiments avec nos interprétations de ceux-ci. Voir, notamment, Th. d'Ansembourg, Cessez d'être gentil, soyez vrai!, Montréal, Éditions de l'homme, 2001, pp. 77 et s. Exemple de sentiment : je me sens énervé. Exemple d'interprétation : je me sens trahi.

⁸ Nous n'avons pas l'habitude d'identifier nos besoins. En témoigne, pour moi, la fréquence avec laquelle mes clients « bloquent » lorsque, face à une émotion, je leur demande ce qu'elle traduit de leur(s) besoin(s) non-satisfait. Voir la liste des besoins dans Th. d'Ansembourg, op. cit., pp. 237 et s.



feedbacks positifs ou négatifs reposant sur une observation ou un constat, la technique du feed forward consiste uniquement à formuler des demandes ou à proposer des options ou des solutions tournées vers l'avenir, actives et pratiques :

Exemples:

- À une personne conduisant dangereusement: « La prochaine fois que vous aborderez un virage sur la route, je vous propose de ralentir avant le virage et d'accélérer dans la courbe ».
- À une personne systématiquement en retard : « Pour les prochaines réunions, je vous suggère d'établir un accord avec Jean, votre voisin de bureau, afin qu'il vous invite à l'accompagner lorsqu'il décide de venir. Vous verrez ainsi qu'il arrive toujours à l'heure ».

Les adeptes de la méthode du feed forward y voient de nombreux avantages, au nombre desquels celui d'être « comportementale » (concernant des actions et non les personnes elles-mêmes), respectueuse et mieux perçue par l'interlocuteur qui ne sent pas « jugé » et celui d'être opérationnelle et efficace car offrant très directement et simplement des pistes d'amélioration ou axes de développement⁹.

Que vous pratiquiez le feedback ou le feed forward, formuler des propositions concrètes de changement vous permet de montrer à votre interlocuteur que vous êtes solidaire pour améliorer les choses, que vous n'êtes pas dans l'affrontement, le rapport de force ou la menace mais dans une optique constructive, résolument tournée vers la solution (plutôt que sur le problème) et vers l'avenir.

6. PROPOSITION DE TRAME DE FEEDBACK

Voici, en s'inspirant des principaux modèles existants, à quoi pourrait ressembler un processus de feedback efficace et constructif.

- **Question de clarification sur la situation ou le contexte qui a éventuellement induit le comportement** ou **Je comprends**

Maintenant à vous de jouer !

Je vous laisse cogiter sur la formule idéale de feedback à ce fameux collaborateur et j'attends vos suggestions (al@aligncoaching.be), que je partagerai bien entendu dans le prochain numéro d'Émile & Ferdinand !

- que... (montrer de la compréhension et de l'empathie pour la situation de l'autre, ses motivations)
- **Ceci dit lorsque tu...** (décrire le comportement en s'en tenant aux FAITS, sans interprétation ni jugement)
- **Conséquences qui vous affectent** (coût, perte de temps, stress, fatigue, sentiments, émotions...)
- **C'est pourquoi je te propose** (Solution)
- **Ceci permettra** (Avantages)¹⁰

NB : Si vous avez respecté scrupuleusement l'ensemble de ces consignes et que néanmoins vous n'arrivez à rien avec votre collaborateur, vous êtes peut-être devant un cas difficile. Je vous recommande dans ce cas les techniques du FBI de persuasion des preneurs d'otage : « Hostage negotiation techniques that will get you what you want. How does hostage negotiation get people to change their minds? » <http://www.bakadesuyo.com/2013/06/hostage-negotiation/>.

7. ET SI TOUT LE MONDE Y PASSAIT ?

Vous voulez vous aussi avoir l'occasion de recevoir du feedback de vos collaborateurs, assistants, associés ?

C'est possible et il existe même des outils spécialement prévus à cet effet (appelés 360° feedback), organisés autour de plateformes informatiques de récolte, de traitement et de restitution de feedback rendus anonymes.

Il s'agit en tout cas d'un « must » dans le développement du leadership en entreprise.

⁹ Voir notamment, sur le sujet, A. Cardon, « Feedback ou feed forward ? Là est la vraie question. Une nouvelle pratique de manager-coach », <http://www.metasyteme-coaching.fr/francais/feedback-ou-feed-forward-la-est-la-question/>.

¹⁰ Exemple (issu, sans nul doute, d'un contexte fort éloigné de celui qui nous occupe): « Patron, Je sais que vous êtes surchargé de travail et qu'il n'est pas toujours possible pour vous d'anticiper sur les tâches que vous voulez me confier. Mais lorsque vous me demandez d'effectuer un travail urgent à 16 h 30 alors que je suis censé quitter mon poste à 17 h 00, cela me fait partir très en retard. Cela alourdit mes journées de travail et coûte à l'entreprise des heures supplémentaires qui pourraient être évitées. C'est pourquoi je vous propose de vous téléphoner tous les jours vers 15 h 00 pour vérifier avec vous s'il y a des tâches urgentes en attente. Comme cela vous serez certain qu'elles seront effectuées avant 17 h 00 et vous n'aurez plus d'heures supplémentaires à rémunérer. », repris de Ch. Petitcollin, S'affirmer et oser dire non, Genève - Saint Julien en Genevois, Jouvence, 2003, p. 93.

*Larcier Group
déménage...*



À PARTIR DU 01/07/2016,
LE SIÈGE D'EXPLOITATION DE LOUVAIN-LA-NEUVE
SERA SITUÉ À
BOULEVARD BAUDOIN 1ER, 25
1348 LOUVAIN-LA-NEUVE



*Les équipes
Larcier Group*
VOUS SOUHAITENT
D'AGRÉABLES VACANCES.

RENDEZ-VOUS À LA RENTRÉE...

> RENDEZ-VOUS SUR WWW.LARCIERGROUP.COM pour découvrir les nouvelles interviews de nos auteurs, notre actualité et nos nouveautés

FOLLOW US ON



**VOUS NE RECEVEZ PAS
ENCORE
EMILE & FERDINAND ?**

Abonnez-vous gratuitement à
emileetferdinand@larciergroup.com



GAZLAR17
ISBN : 978-1-1009-7896-3

