

Les avocats mis en situation pour mieux manager

Jeux de rôle, cas pratiques..., les formations comportementales permettent aux professionnels du droit d'aiguiser leur sens du relationnel.

Par **Sophie Gauvent** le 01/07/2010 pour **L'AGEFI Hebdo**

« *Je devais réagir face à un acteur qui jouait le rôle d'un avocat agressif.* » L'homme qui s'exprime ainsi n'est pas un comédien en herbe qui relate sa dernière improvisation théâtrale. Guy Roulin, 57 ans, est directeur du département capital-investissement du cabinet d'avocats Fidal et *managing partner* du bureau de Paris. Ce qu'il évoque est l'une des formations comportementales à laquelle il a participé. Ce type d'entraînement vise à améliorer des compétences appelées en anglais « *soft skills* » ou « *business skills* » : il s'agit d'aiguiser les talents de manager des avocats et leur sens du relationnel avec les clients, des enseignements stratégiques pour ces spécialistes du droit qui doivent se livrer une rude concurrence afin d'étoffer leur clientèle et la fidéliser. Ces formations font donc appel à des techniques de plus en plus efficaces : les juristes sont mis en situation à travers des jeux de rôle, souvent avec des acteurs professionnels. « *Il s'agit d'un véritable entraînement*, affirme Christiane Terrier, directrice des ressources humaines de Fidal. *La part de ces outils très pratiques n'a cessé de croître dans les programmes liés aux 'soft skills'. Elle est passée de 50 % il y a dix ans à 80 % aujourd'hui. Certaines sessions sont même à 100 % constituées d'entraînements pratiques.* »

L'exercice relaté par Guy Roulin s'inscrivait dans une formation au management : l'avocat agressif faisait partie de l'équipe qu'il dirigeait et sa réaction spontanée avait été de s'inspirer des techniques qu'il met habituellement en oeuvre lors des négociations en fusions-acquisitions : « *J'ai cherché à convaincre et à faire céder rapidement mon interlocuteur pour obtenir un résultat immédiat*, explique-t-il. *Mais j'ai compris que je devais me placer dans un échange plus humain et ne pas compromettre ma relation à long terme avec cette personne.* »

Maîtriser la relation client

Au côté du management, la relation client est l'autre grande discipline comportementale. Il s'agit souvent de transformer les professionnels du droit en bons « vendeurs ». Mais attention, « *les formateurs doivent aider les avocats à développer leur activité sans pour autant enseigner des techniques commerciales de démarchage qui sont interdites à ces professionnels* », prévient Hélène Trink, fondatrice de la société de conseil Profit & Law. La frontière est parfois ténue. C'est le cas dans cet exercice qui consiste pour un avocat à chercher à savoir auprès d'un client (joué par un acteur) sur quels dossiers travaillent des cabinets concurrents afin de montrer qu'il pourrait, lui aussi, les traiter. La négociation des honoraires fait aussi partie de la relation client : avant d'avancer un budget, l'avocat doit essayer de savoir ce que le client est prêt à payer. Mais en prenant part à un jeu de rôle, ce fiscaliste s'était mis à rougir, car il savait bien que le client n'avait pas intérêt à tout dévoiler de son budget : « *Maintenant, je sais que je ne dois pas forcer ma nature* », indique-t-il.

Les mises en situation ne sont pas toujours indispensables. Ainsi, « *les cours sur la gestion financière d'un dossier ne font pas appel à des jeux de rôle*, explique Christopher Bockmann, responsable du *knowledge and learning* chez Linklaters au niveau européen. *Il s'agit notamment d'expliquer aux*

avocats quels sont les différents modèles de facturation car les clients veulent de plus en plus de flexibilité. » Idem en management : parmi les modules que propose Baker & McKenzie sur les entretiens d'évaluation, certains sont plus théoriques (même si des cas pratiques y sont abordés), comme celui récemment suivi par Léna Sersiron, *local partner*. « *Depuis, ma façon d'aborder les entretiens d'évaluation a changé* », souligne cette spécialiste du droit de la concurrence. Ce sont généralement de grands cabinets qui offrent ce type d'enseignement. En moyenne, cinq jours par an sont consacrés à des cours juridiques et sessions comportementales. « *Sur l'ensemble de la population des avocats, les journées de formation consacrées aux 'business skills' sont aussi nombreuses que celles dédiées au droit* », relève Angela Guinaudie, *learning and development manager* de Clifford Chance Europe.

Dans les structures les plus généreuses en matière de séminaires sur les *soft skills*, le budget mobilisé est même comparable à celui consacré aux formations juridiques. Ces firmes ne craignent-elles pas de miser sur des avocats qui peuvent les quitter à tout moment ? « *Il s'agit là d'un risque que le cabinet n'hésite pas à encourir car nos programmes font partie des éléments qui attirent les meilleurs spécialistes et les fidélisent* », répond Olivier Vasset, associé en charge de la formation chez Baker & McKenzie. Il n'empêche, ces entreprises doivent quand même déplorer des départs parmi leurs experts. Ceux qui claquent la porte peuvent-ils, pour entrer dans un autre cabinet, mettre en avant les cours qu'ils ont suivis sur des thématiques comportementales ? « *Cet argument est loin d'être déterminant dans la décision de recruter un avocat, avertit Yves Boissonnat, chasseur de têtes chez Odgers Berndtson. Les critères décisifs sont le nombre de dossiers qu'il a traités et sa réputation. Mais bien sûr, les stages en 'soft skills' l'aident indirectement à s'améliorer sur ces deux critères !* » Evidemment, cet apprentissage ne constitue pas un passage obligé et les hommes de loi peuvent parfois se contenter d'observer leurs aînés. « *De façon traditionnelle, un avocat se forme au management et à la relation client par l'exemple, c'est-à-dire en travaillant avec des confrères plus expérimentés, rappelle Hélène Trink. Cela explique que des cabinets connaissent du succès sans pour autant délivrer de formations comportementales.* » Aux firmes donc de faire leur choix !