

# Formation

## LA FORMATION, C'EST LE PARTAGE ET LA PROSPECTIVE



**Bénédicte BURY,**  
Membre du Conseil National des Barreaux,  
Président de la Commission Formation de l'ACE,  
Avocat associé,  
bbury@bmoreau.com

Cette chronique de rentrée automnale en atteste. C'est bonheur d'y donner son temps comme d'échanger avec ceux qui s'y consacrent. Les défis pour la profession et pour chacun sont importants, la formation, partage et prospective, doit y répondre. La communication entre les instances, au sein des instances, les liens, les échanges d'expériences pour une exploitation meilleure et plus efficace des moyens sont essentiels parce que le temps court. A bientôt pour nos événements.

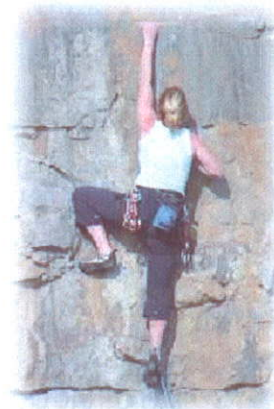
### 1. Les Echos du Conseil National

#### La réforme du CAPA

Sur le rapport de Didier Chambeau, les propositions de réforme du CAPA ont été adoptées par l'Assemblée générale du Conseil National le 18 juin 2010. Une épreuve d'admissibilité d'abord, consisterait en une épreuve écrite en déontologie prenant la forme d'une cinquantaine de QCM, se déroulant au mois de décembre et organisée à la même date dans l'ensemble des écoles. Puis, le CAPA comporterait deux « épreuves d'admission ». D'une part, une note de contrôle continu se substituant à un examen final dans les matières qui en sont aujourd'hui l'objet. D'autre part, un grand oral d'une trentaine de minutes, lequel porterait sur la déontologie et sur l'exercice professionnel. Il serait suivi d'un entretien portant sur les rapports de stage que l'élève aura toujours l'obligation de déposer.

Ce système permettrait la délivrance du diplôme du CAPA, au plus tard dans le courant du mois de septembre de l'année considérée.

Cette réforme permet ainsi de renforcer le contrôle de l'acquisition de la déontologie, déterminante de l'aptitude à exercer la profession d'avocat, l'importance du contrôle continu et la qualité attendue des stages.



L'ACE a fait part de ses observations notamment sur la qualité attendue du QCM comme des modalités de contrôle continu et l'élaboration d'une feuille de route pour guider l'élève et le maître et ainsi optimiser la qualité des stages. C'est à cette exigence de qualité que le groupe de travail entend répondre si bien que cette réforme doit atteindre les objectifs nécessaires d'égalité, de pertinence et efficacité des outils comme de rationalisation de coûts, notamment par l'harmonisation et la mutualisation induites.

Il serait important que cette réforme soit mise en œuvre sans plus tarder compte tenu des objectifs poursuivis, notamment une réduction conséquente de coût que chacun d'entre nous supporte.

#### Le Forum de la Formation



**Denis LEQUAI,**  
Ancien bâtonnier  
de l'Ordre des  
Avocats de Lille,  
Membre du Conseil  
National des Barreaux,  
Avocat associé,  
Bignon Lebray Avocats,  
dlequai@  
bignonlebray.com

J'ai eu le plaisir de représenter le Président du Conseil National des Barreaux, Thierry Wickers, au Forum de la Formation qui s'est déroulé à Strasbourg les 3 et 4 juin dernier.

Cette manifestation fut un succès et le mérite en revient au premier chef à Bénédicte Bury qui n'a pas ménagé sa peine pour convaincre de l'intérêt d'une telle manifestation. Il serait

injuste de ne pas citer également les membres du groupe de travail du Conseil National des Barreaux qui ont œuvré à la réussite de ce forum : Jean-François Leca, président délégué de la Commission formation du CNB, Sylvain Roumier, Catherine Lesage et Estelle Fournier. Outre la qualité de l'accueil de l'École des Avocats de Strasbourg et la convivialité qui en est résultée, ces journées ont été marquées par des interventions de grande qualité et des échanges en atelier particulièrement enrichissants.

L'objectif était précis :

- d'une part, permettre aux formateurs des 11 écoles de formation des barreaux de confronter leurs expériences, leurs méthodes, les outils utilisés, dans un souci d'enrichissement commun ;
- d'autre part, permettre au Conseil National des Barreaux d'échanger avec les formateurs des écoles sur les modules de formation destinés à être mutualisés.

Ce double objectif a, à l'évidence, été atteint et il n'est pas douteux que l'expérience sera reconduite pour que ce Forum de la Formation devienne un rendez-vous annuel incontournable.

Les réunions de formateurs ont ceci de particulier : il y règne toujours une ambiance particulièrement dynamique. N'est-ce pas simplement parce que s'intéresser à la formation professionnelle procure d'intenses satisfactions car c'est s'intéresser à l'avenir ?

Il est vrai que c'est vers l'avenir que le regard doit se tourner, même s'il n'est pas inutile de temps à autre de prendre conscience du chemin parcouru.

Au risque de tomber dans une complaisance ou une autosatisfaction que certains trouveront dérisoire ou excessive, il me semble que même si tout n'est pas parfait, la profession

d'avocat s'occupe bien de la formation de ses membres.

Depuis la fusion des professions d'avocat et de conseil juridique, depuis la création du Conseil National des Barreaux, toute la formation a été intégralement repensée : formation initiale, continue, spécialisation, école de formation...

Et pourtant, nous éprouvons encore et toujours le besoin de reprendre la réflexion, le besoin de tout recommencer. Souffririons-nous d'une insatisfaction chronique qui nous conduirait à sans cesse remettre en question ce qui existe ? Les textes régissant notre formation datent de 2004 et pourtant nous les trouvons déjà obsolètes.

Mais bien loin d'être négative, cette volonté d'évolution permanente est la marque du dynamisme de notre profession.

Une profession qui s'intéresse autant à sa formation est nécessairement une profession qui croit en son avenir et qui veut progresser.

Le doyen Carbonnier dans son magnifique ouvrage *Flexible Droit* a souligné que chaque époque, chaque génération a le sentiment de vivre une évolution fondamentale, un changement radical. C'est bien entendu notre cas. Mais il est vrai que l'histoire s'accélère, les mutations sont plus brutales et, dès lors, les adaptations doivent être constantes. Tout bouge, tout change. Bien loin de nous effrayer, ce constat doit nous conduire à décupler notre motivation. La tâche est exaltante.

Nous ne devons, en aucun cas, suivre l'évolution. Nous avons l'impérieux devoir de la devancer.

Le Forum de la Formation a été une occasion rêvée de confrontation des idées et des expériences et, bien entendu, les membres de l'ACE qui siègent au CNB ou qui s'investissent dans les écoles de formation y prennent toute leur part.

### **Module Gestion de Cabinet : une grande e-volution pour la formation professionnelle**

La Commission Formation du Conseil National finalise un projet d'envergure : offrir à la Profession une formation complète en gestion de cabinet de 20 heures en e-learning. Cette formation répond à plusieurs souhaits exprimés par la Profession dans les dernières études :

une meilleure formation en développement client, en gestion financière et en management. L'objectif est ainsi de développer des cours interactifs, pragmatiques, en exploitant tous les avantages des nouvelles technologies comme les interviews vidéos de membres de la Profession, mais également de pouvoir homogénéiser la formation professionnelle et donner à chacun les clefs pour développer sa structure. Ce projet est porté activement au sein du Conseil National par le Président de la Commission Formation Jean-François Leca, ainsi que par Bénédicte Bury, Sylvain Roumier et Jean-Marie Bedry. Charlotte Karila Vaillant, associée fondatrice de Signe Distinctif, bien connue de vous à raison de ses interventions au sein de l'ACE, consacre un temps considérable à la gestion du projet tandis que Madame Nadine Serres, Responsable Formation de l'ANAAFA se consacre plus naturellement à la partie gestion financière.



### **Trois thèmes majeurs**

Les cours proposés seront présentés sous la forme de cours filmés et interactifs de 30 à 45 minutes chacun. Ils seront articulés autour de trois grands thèmes majeurs : Marketing et développement client, Gestion Administrative et Financière et Gestion des Ressources Humaines. L'ambition est de transmettre aux avocats un socle de compétences pour élaborer leur stratégie, développer leur clientèle dans le respect des règles déontologiques, attirer et retenir les talents et développer le travail en équipe. Le Conseil National travaille en relation avec les Ecoles sur les propositions pédagogiques de Signe Distinctif, de l'ANAAFA et également de VB Consult, qui accompagne nombreux de nos cabinets et anime au sein de l'ACE depuis de nombreuses années des ateliers de management de cabinet. Lexis Nexis mettra par ailleurs à disposition un fond documentaire permettant à chaque avocat d'aller plus loin dans ses compétences.

### **Une solution facile et interactive**

Si le choix d'une solution d'e-learning a pu inquiéter au départ quelques uns des décideurs,



## 2. La page des Ecoles

Doter une école d'un « pôle d'excellence » dont la Silicon Valley en Californie reste la référence est une ambition, et permet notamment d'entretenir une coopération forte avec des entités économiques et financières, d'anticiper les évolutions, d'en faire profiter la formation des avocats et de faire progresser le droit dans les secteurs concernés.

L'Ecole de Formation des Avocats Centre Sud (EFACS), école créée par la loi du 31 décembre 1971, déclarée d'utilité publique, a choisi de créer un laboratoire d'excellence. Mettre en œuvre un laboratoire d'excellence est apparu important afin de compléter le positionnement en Grande Ecole et de participer à la stratégie internationale de recherche et d'innovation. L'Observatoire international du Bonheur est une association loi 1901, ainsi créée par assemblée constitutive du 21 mai 2010.

Monsieur le Bâtonnier Tachon, président, et Madame Yamouna David, directrice de la formation continue de l'école, s'y impliquent particulièrement.

### Contexte

L'idée de faire du bonheur un objet scientifique de recherches est née du constat que les sociétés occidentales commencent à évoquer la notion de bonheur dans leur processus décisionnaire. En effet, le monde de l'économie, et dans son sillon celui de la politique, s'intéresse à la notion de bonheur, impactant de manière innovante les sciences humaines et sociales.

Une étude spéciale sur les indicateurs de performance économique et de progrès social, confiée par le gouvernement français à une commission internationale présidée par le Professeur Joseph E. Stiglitz, ouvre de nou-

velles pistes de réflexion. Le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche français, dans son rapport sur la stratégie nationale de recherche et d'innovation, définit comme « axe prioritaire numéro 1 : la santé, le bien-être, l'alimentation et les biotechnologies ». Il relève que « si les avancées scientifiques répondent souvent aux demandes de la société, elles soulèvent des questionnements d'ordre juridique, éthique, anthropologique et philosophique ».

La crise économique internationale souligne l'urgence d'encourager les interactions des sciences humaines et sociales entre elles et avec les autres sciences. Un tel changement de stratégie socio politique exige une compréhension profonde de nombreux domaines de connaissance et leurs implications légales doivent être mises en exergue.

L'OIB souhaite participer à cet élan scientifique tout en plaçant les valeurs fondamentales d'humanité, qui fondent le socle du droit, au centre de la réflexion sur le bonheur.

### Objectifs

L'OIB doit être un observatoire, un lieu de rencontre et de réflexion et un accélérateur de recherches.

Il a pour vocation :

- de faire l'inventaire et d'être le dépositaire des travaux et parutions sur le bonheur,
- de permettre à des chercheurs afin de poser un regard sur ces travaux afin d'en tirer des synthèses pour mettre celles-ci à la disposition de tous, et tout particulièrement auprès des sphères scientifique, juridique, économique et politique,
- de créer des synergies et permettre à tous d'accéder à des niveaux supérieurs de recherches.

L'OIB mettra en œuvre des projets transversaux et innovants, ayant une dimension nationale, communautaire et internationale.<sup>1</sup>

la solution retenue proposée par Momindum, assurera une grande facilité d'utilisation avec un format qui est celui d'un cours filmé. Les avocats pourront ainsi suivre chaque cours de 30 minutes comme s'ils suivaient une conférence à distance, avec également la possibilité de poser des questions par mail aux animateurs et de lire des documents complémentaires.

### Favoriser les retours d'expérience

Les cours intégreront également des interviews filmées de membres de la Profession qui feront ainsi part de leurs choix stratégiques, de leur démarche marketing, des outils qu'ils ont mis en place et de leurs interrogations et réflexions pour pérenniser et développer leur cabinet. Ces vidéos constitueront autant de témoignages et de retours d'expérience qui permettront encore de rendre plus concret, vivant et réel l'acquisition de ces nouvelles compétences.

### Les Ecoles d'Avocats au cœur du déploiement

Les 15 Ecoles d'avocats déploieront le module de formation en ayant chacune leur plateforme d'e-learning et en pouvant ainsi proposer aux avocats plusieurs parcours d'apprentissage en fonction de leurs besoins avec notamment la création d'un premier parcours pour les jeunes avocats et d'un second pour les avocats seniors. Impliquées dès l'origine, elles ont déjà marqué leur enthousiasme, notamment au Forum de la formation de Strasbourg où un atelier y était consacré et leurs retours permettent d'améliorer continuellement le programme et l'outil qui doit être mis en place en début d'année 2011.

L'outil est pilote et son contenu essentiel à la formation professionnelle.



<sup>1</sup> OIB : Siège social : Maison des Avocats - 14, rue Marcel de Serres - CS 49503 - 34961 MONTPELLIER Cedex 2 - Tél. : 04 67 61 72 80 - Fax : 04 67 52 97 79 - [www.oib-france.com](http://www.oib-france.com)

### 3. Le Focus : Négociation

**Le CNB veut que les avocats apprennent à négocier**



**Thierry GARBY,**  
Avocat honoraire,  
t.garby@live.fr

Le rôle d'un militaire est de faire la guerre pour que les intérêts de son pays prévalent. Le rôle d'un avocat est de faire prévaloir les intérêts de son client dans la rédaction d'un contrat comme dans le procès.

Pourtant, certains militaires croient que leur rôle est de faire la paix. Un des plus grands,

le Maréchal Lyautey, souhaitait : « Etre de ceux auxquels les hommes croient, dans les yeux desquels des milliers d'yeux cherchent l'ordre, à la voix desquels des routes s'ouvrent, des pays se peuplent, des villes surgissent. »

Malgré la fusion des professions, il y a bientôt 20 ans, les avocats n'apprennent toujours pas à faire la paix. Ils apprennent à faire la guerre par le contentieux, à rédiger le « traité de paix » par des contrats ou des statuts mais pas à négocier un accord amiable.

Malgré l'apparition et l'essor récent de la médiation, malgré la demande des clients, malgré l'annonce de l'acte d'avocat et de la procédure participative de négociation assistée par avocats, peu d'avocats acceptent de se former aux techniques de recherche d'accords amiables. On comprend cette réticence chez ceux qui ne vivent que du contentieux. Elle est inexplicable dans les cabinets d'affaires.

Il faut que les avocats se dotent des moyens de rendre les services que leurs clients attendent d'eux en négociation comme en droit et en procédure. Ils doivent y exceller comme ailleurs. Il faut que les avocats atteignent par la négociation de meilleurs résultats que ceux que leurs clients peuvent atteindre sans eux.

C'est ce challenge que le CNB a décidé de relever. Sous l'impulsion de M<sup>e</sup> Andréanne Sacaze, ancien bâtonnier d'Orléans et présidente de la commission textes du Conseil National, de M<sup>e</sup> Jean-François Leca, ancien bâtonnier d'Aix-en-Provence et président de la commission formation du Conseil National et de la commission texte dont Bénédicte Bury, qu'il n'est pas besoin de présenter aux membres de l'ACE, n'est pas la moins motivée, une étude est en cours en vue d'intégrer à la formation initiale une formation aux techniques de recherche d'accords amiables.

Les mutations économiques et sociales ont modifié l'exercice de la profession d'avocat, créant de nouveaux défis personnels ou professionnels.

VB Consult est spécialisé dans l'accompagnement des avocats dans le développement de leur activité, par l'apport d'outils et de techniques issus des entreprises et adaptées aux spécificités du métier d'avocat.

Pratiques et interactives, nos missions sont totalement adaptées aux problématiques des avocats.

Elles sont réalisées par des coach-consultants professionnels, spécialistes des cabinets d'avocats, dans les domaines suivants :

- formation individuelle
- formation collective
- coaching

**BIARRITZ  
PARIS  
MARSEILLE**



**consult**

Le partenaire des avocats  
en management de cabinet

- Réflexion stratégique
- Management d'équipe
- Développement du portefeuille client
- Gestion du temps
- Optimisation de la productivité
- Accompagnement à l'installation

**vous**  
**accompagne** dans  
le développement de  
votre activité par l'apport  
d'outils et techniques issus  
des entreprises et adaptés  
aux spécificités de  
l'avocat

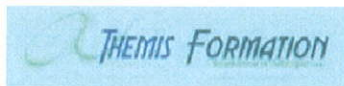
*Choisissez un professionnel certifié et spécialiste de votre métier*

**Contact**  
www.vbconsult.com  
01 46 24 63 99



### L'art de convaincre

Raphaël NADET,  
Directeur général,  
Thémis Formation,  
r.nabet@themis-formation.com



#### FORMATION

Celle-ci devra former à la recherche d'accords constructifs (négociation de contrats, montage de groupe de sociétés) et à la résolution de conflits. Elle comportera un processus par étapes qui permettra aux avocats de procéder de façon dynamique vers une solution. Ce processus pourra être comparé à une procédure judiciaire en ce sens que les différentes étapes en seront définies, que des règles déontologiques en seront précisées et que chacun pourra ainsi avancer en confiance dans la négociation de l'accord que recherche son client. Il intégrera l'utilisation de la médiation pour les cas où la négociation directe n'aura abouti. Pour que cette formation puisse être étendue à la formation continue, elle recourra largement à l'e-learning. Au cours de l'année 2011, de premières tentatives devraient être faites et le lancement effectif devrait, si cette proposition est retenue, se situer début 2012.

Le législateur s'apprête à donner une valeur particulière aux accords trouvés dans le cadre de d'une « procédure participative de négociation assistée par avocat ». Nous devons être à la hauteur de cette confiance. Nous devons effectivement partager une procédure de négociation et ne pas nous borner à improviser sur le thème « J'ai raison. Vous avez tort ». Cette procédure doit être participative en ce sens qu'elle doit se faire dans le cadre d'un engagement de travailler ensemble en vue d'un accord fondé sur la confiance qui sera créée au sein du processus de négociation. Il faudra renoncer au dilatoire, au bluff, au mensonge, et à la rétention d'informations etc., car les accords sur ces fondements sont conflictogènes.

Cette formation est de nature à donner aux avocats les outils de la performance attendue à la résolution de différends dans un objectif de pacification des relations.

L'art de convaincre a été théorisé très tôt, les sophistes en ayant fait une fin en soi au V<sup>e</sup> siècle avant JC. Pascal le décrit avec minutie dans un ouvrage qui fait référence, et aujourd'hui encore, cet art est étudié notamment à des fins commerciales.

L'étymologie du mot convaincre est militaire, elle signifie vaincre totalement une armée adverse, et il est vrais que très souvent, la construction d'une stratégie de conviction renvoie à des méthodes décrites par Sun Tzu dans « l'art de la guerre ».

Convaincre est donc l'art d'utiliser toute les armes de communication à notre disposition pour développer une stratégie préparée à l'avance ; cette stratégie consiste à poser vos arguments de manière telle qu'ils paraissent irréfutables. Mais dès leur utilisation, il faut penser à les défendre.

A cette fin, il convient de savoir maîtriser l'auditoire, par le non verbal. Cette arme, étudiée en détail par Joseph Messinger dans ces nombreux ouvrages, regroupe aussi bien le langage du corps, que le regard, l'intonation ou les variations de notre voix. C'est un outil essentiel pour gagner du temps de réflexion, donc d'adaptation ou de préparation, mais surtout pour gagner du temps de cerveaux disponible chez notre auditoire.

Lorsque ce temps de cerveau disponible est acquis, il convient de construire et émettre son message de manière percutante, afin que sa partie forte frappe votre auditoire ; ici,

notre ennemi le plus redoutable, c'est nous même : nos parasites, nos tics de langages, notre gestuelle envahissante, notre ton de voix manquant d'assurance, notre texte lu d'une voix monocorde, ou ce discours démesurément long, ponctué de « je finirai par », ou de « je serai bref ».

Convaincre, c'est donc écouter, puisqu'il faut un argument percutant ; écouter notre auditoire, pour adapter notre propos à sa sensibilité, et ne laisser aucun doute dans son esprit ; « le doute se maîtrise lorsqu'il nous sert, mais nous désert s'il n'est pas maîtrisé » (Goldstein, Martin & Cialdini in *Devenez un as de la persuasion*).

Enfin, convaincre c'est conclure en laissant de soi une image favorable. Le silence qui suit notre intervention fait partie de notre discours, au même titre que celui qui précède.

Autant d'outils à acquérir, dont l'utilité au quotidien ne fait aucun doute...

L'ACE Nancy a organisé avec Thémis Formation un séminaire sur cet art qui a tant plu qu'il est reprogrammé à Paris. Deux jours de séminaire pour s'approprier les outils de la prise de parole en public et de la construction d'une argumentation pour l'oral.

#### 4. Le réflexe prospectif : gestion des risques

Dans le cadre du cycle « autres regards », Bénédicte Bury accueillera le 9 novembre prochain à la Maison du Barreau Messieurs Christophe Roquilly<sup>2</sup> et Christophe Collard, selon la formule habituelle d'entretiens autour de leur ouvrage. Ces deux Professeurs de droit à l'EDHEC Business School de Lille ont en effet conçu un ouvrage intitulé « La performance juridique : pour une vision stratégique du droit dans l'entreprise », ouvrage déjà dit novateur, à la jonction du droit, du

2. Monsieur le Professeur Christophe Roquilly travaille avec Bénédicte Bury depuis quelques années à la préparation de formations ACE tournées vers la performance juridique, avantage concurrentiel. Intervenues notamment à plusieurs de nos congrès, Bénédicte Bury et Christophe Roquilly sont coauteurs de l'article *la performance juridique au service du cabinet d'avocats, source d'avantages concurrentiels, le guide de l'avocat 2008*, disponible sur le site de l'ACE.

*Gagner en impact*, Les clés du charisme et du leadership, à paraître chez EYROLLES, éditions d'Organisation en octobre 2010. Pour être informé de la date de parution : <http://livre.fnac.com/a3046345/Sandrine-Meyfret-Gagner-en-impact>



management et de la stratégie. Le droit, porteur de valeur, créateur de valeur ; la complexification juridique, source de risque, sa maîtrise, source de sécurité et de développement stratégique... source de confiance, thème de la prochaine convention nationale des avocats à la Baule au mois d'octobre 2011. Notre confrère Jacques Barthélemy, dont il est inutile dans ces « colonnes maison » de développer l'apport de ses réflexions aux travaux sur le droit, science de l'organisation, préparera quelques questions et remarques que nous aurons le bonheur de partager. Madame Charlotte Karila Vaillant, issue de cette école de commerce et membre de Legaledhec posera également quelques questions destinées à participer à notre réflexion sur la valeur ajoutée du conseil juridique.

## 5. Paroles de femmes

### Gagner en impact<sup>3</sup> : un impératif pour les femmes

Sandrine MEYFRET<sup>4</sup>

Gagner en impact n'est pas une problématique spécifiquement féminine ni d'ailleurs rattachée à un univers professionnel particulier. Cependant, dans un monde professionnel créé par les hommes, où les codes sont originellement masculins, les femmes ont plus que jamais besoin de développer des qualités liées au leadership, à l'influence, et au charisme.

Reléguées pendant des générations à des tâches subalternes, les femmes avaient, jusqu'à présent, assez peu besoin de ces qualités. Depuis qu'elles ont la volonté de vivre des carrières au même niveau que celui des hommes, les femmes ont un double effort à faire : tout d'abord prendre conscience que dans les habitudes développées par les femmes ancestralement, elles ont tendance à privilégier l'efficacité au détriment de la stratégie, et l'humilité et la modestie, au détriment du leadership. Puis, elles doivent s'évertuer à mettre tous les outils à leur disposition pour progresser rapidement dans des matières où les hommes portent leurs efforts plus « aisément » depuis des millénaires.

De façon générale, qui n'a pas besoin d'influencer, d'impacter quelqu'un pour voir aboutir une affaire ou un projet dans le sens souhaité ? Cette faculté induit assez naturellement l'engagement de personnes, qui vont « suivre » le leader, parfois jusqu'à la mort quand celui-ci est un chef d'armée. Suivant Eisenhower, « Le leadership, c'est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire. »

Mais comment atteindre le double objectif indiqué par Eisenhower ? « faire faire à quelqu'un quelque chose », on voit bien de quoi il parle car diriger dans une organisation implique de faire faire à d'autres et notamment à des collaborateurs. C'est déjà plus difficile quand il s'agit de pairs, d'associés, de partenaires au même niveau hiérarchique voire supérieur, ou même de juge à « influencer », d'institutions dans lesquelles on veut être reconnue.

Pareillement, le « parce qu'il a envie de le faire » soulève de multiples interrogations. Cette envie est-elle nécessaire dans une relation de travail ? De quoi parle-t-on ? Et y a-t-il une relation entre l'implication et l'envie ?

Ces questions ne sont pas simples et il est difficile d'apporter des réponses simples. Une personne choisit de s'impliquer ou pas, et elle reste maîtresse de ses envies. Cela signifie-t-il que nous n'avons aucun levier ? Pouvons-nous suffisamment l'impacter pour infléchir ses choix ?

Comment trouver en nous le chemin de l'impact ?

Chaque individu porte en lui-même la faculté d'influencer, par son comportement et sa communication, le chemin des personnes avec lesquelles il est en relation professionnelle.

Nous avons dégagé quelques pistes, une sorte de méthode, qui parle de ce que nous sommes, ce que nous voulons être, de choix, d'éthique aussi. Elle nous demande de l'introspection, de nous poser des questions que nous ne nous sommes peut-être jamais posées sur notre mission, notre place dans le système professionnel dans lequel nous évoluons, notre besoin de leadership, notre façon de manager, notre parole, et surtout sur notre... désir ?

Désirez-vous avoir de l'impact ? Si oui, sachez que vous venez juste de commencer à travailler.

Vous pourrez rencontrer Sandrine Meyfret au 3<sup>e</sup> Forum ACE des Réseaux au féminin à la Maison du Barreau le 9 décembre 2010<sup>5</sup>, présidé par Bénédicte Bury, animé par Caura Barzcz avec le témoignage d'Irène Arnaudeau, candidate ACE au Conseil de l'Ordre de Paris.

**Tout cela pour permettre aux uns et aux autres  
de créer des liens dans un esprit de partage**

3. Directrice associée ALOMEY Conseil, Auteure de « Gagner en Impact ». Les clés du charisme et du leadership, à paraître chez EYROLLES, éditions d'Organisation en octobre 2010.

4. Toutes informations sur le site de l'ACE.