

Formation

FORMATION ET PERFORMANCE DU CABINET

Introduction

L'ACE a traditionnellement inscrit la formation continue dans ses objectifs. Aujourd'hui, l'ensemble de la profession d'avocat met la formation continue au service de sa compétence et de son adaptation aux demandes de nos clients.

Il est donc naturel que l'ACE propose aujourd'hui une offre cohérente en matière de formation. Cohérence avec les axes de la performance des cabinets, cohérence avec la déontologie, qui est notre avantage concurrentiel.

La formation, c'est aussi l'occasion d'échanges confraternels. Et cela aussi c'est la meilleure tradition de l'ACE.

A travers l'édition de son premier catalogue de formations, l'ACE poursuit une ambition : aider les cabinets dans leur recherche de la performance juridique.

Pour l'ACE, la performance juridique, ce n'est pas seulement la gestion des risques juridiques, c'est davantage - et plus véritablement au cœur des besoins de l'entreprise - la gestion juridique des risques. Et au-delà, c'est la gestion du cabinet, son management, la relation avec le client. C'est la croissance du cabinet, celle qui accompagne la croissance de l'entreprise.

Bref les thèmes que, de congrès en congrès l'ACE ne cesse de diffuser, et qu'elle vous propose aujourd'hui d'approfondir. Au bénéfice de votre propre cabinet.

Pierre LAFONT,
Président National de l'ACE



Bénédicte BURY,
Président de la Commission Formation



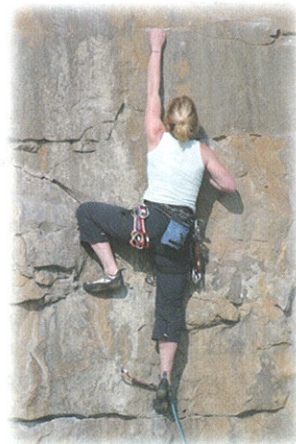
La formation : de l'obligation à l'optimisation

1) outil de performance évolutif par Bénédicte BURY

« La formation : de l'obligation à l'optimisation » est le titre de la journée que nous avons organisée pour le salon LEGITEAM de 2005. La formation continue est, en effet, une obligation et un atout. La formation continue obligatoire est certes astreignante mais peut être très profitable en fonction de son contenu et de son utilisation.

Jean-Yves MERCIER, alors Président de l'ACE, avait déjà souligné que d'être enfin astreints à l'actualisation permanente de nos connaissances, comme l'ACE l'avait proposé de longue date, marquait un pas de notre profession vers la maturité.

La profession d'Avocat a considérablement évolué et le mouvement se poursuit avec rapidité. Aujourd'hui, il n'est plus sérieusement discuté que l'Avocat est Européen et Gestionnaire. Européen, dans la mesure où lui-même et nombreux de ses clients le sont, et gestionnaire, puisque quelle que soit la forme d'exercice professionnel adoptée, il est rattrapé par la logique d'entreprise. Ce sont les deux réflexes développés par l'ACE-JA. C'est pourquoi l'ACE aussi avait en son



temps voté une motion sur la formation en sollicitant du Conseil National qu'il intègre des programmes substantiels de gestion, de management et de langues dans la formation initiale, mais également dans la formation continue.

La formation continue ne doit pas être subie comme une contrainte, mais au contraire, vécue comme une opportunité formidable - offerte tant à l'Avocat individuellement, comme outil d'optimisation au service d'une réflexion stratégique de carrière et de cabinet - qu'à la profession pour l'aider à évoluer - puisqu'elle l'utilisera également au service d'une réflexion stratégique collective.

En 2005, année de la création de l'obligation, nous avons organisé une journée entière au salon LEGITEAM, que nous avons intitulée « Formation : de l'obligation à l'optimisation ». Jack DEMAISON, alors Membre de la Commission Formation du Conseil National, et Brigitte LONGUET, aujourd'hui Président de cette même commission avaient accepté d'apporter leur contribution à cette journée de réflexion menée précisément sur la manière de ne pas « subir la contrainte » mais au contraire d'intégrer cette obligation de formation dans la gestion de nos Cabinets pour en faire un levier.

Le travail réalisé par le Conseil National, en sa commission formation alors présidée par notre Président Pierre Lafont, sur ce lourd chantier de la formation continue, est très important et il convient de l'en féliciter, d'y participer avec enthousiasme et d'adapter cette formation pour offrir à la profession l'évolution exigée par notre environnement rapidement évolutif.

La réflexion pour une approche plus globale de l'entreprise n'est d'ailleurs pas réservée au droit des affaires mais ouverte à l'« entreprise », et l'entreprise familiale notamment nécessite tout autant une approche globale que la formation doit favoriser. Pour répondre aux questions purement juridiques, l'approche exclusivement juridique est insuffisante. A titre d'exemple, le droit des structures d'exercice implique la connaissance des structures, laquelle n'a cependant de sens que si elle est la réponse à une stratégie d'entreprise. Il est donc indispensable d'appréhender pleinement la stratégie de l'entreprise.

La recherche de la performance juridique, comme outil de « gestion juridique des risques » et non de « gestion des risques juridiques » nous sera très bénéfique. Si l'on souhaite devenir des acteurs majeurs, il faut acquérir une compréhension globale des enjeux. Il faut être au cœur de l'entreprise, sachant que le droit ne prend sa dimension naturelle et toute sa légitimité que si nous parvenons, par notre compétence, à faire comprendre à nos clients le droit comme un outil de performance. Il nous appartient de maîtriser cet outil et de le valoriser.

C'est pour cela que nous avons décidé de travailler avec le pôle d'Excellence Legal Edhec, comme en témoigne un tout récent article

croisé : Comment développer la performance juridique des entreprises, et comment nous, en tant qu'avocats, être des entreprises libérales juridiquement performantes au service de la performance juridique de nos clients. L'excellence n'est vraiment atteinte que si la Profession elle-même arrive à exploiter le droit comme outil de performance, par l'aptitude au choix des structures, du statut des associés et collaborateurs ou du mode de rémunération, l'aptitude à se doter des moyens de remplir pleinement notre rôle social. Passer du stade de la compétence à celui de l'excellence implique donc notamment des formations plus globales, en gestion des ressources humaines, en psy-

chologie, en management et stratégie, en droit des sociétés d'avocats, et cet enseignement n'a de sens que si le droit est compris comme un outil au service de la stratégie des cabinets d'avocats, eux-même tendus vers la performance juridique du client et donc vers sa satisfaction. Le catalogue que nous avons mis en place est destiné à nous aider dans cette appréhension de la formation comme un outil d'optimisation et de développement de la performance de nos cabinets.

Bénédictte BURY,

B.MOREAU-AVOCATS,

Président de la Commission Formation,

bbury@bmoreau.com

2) La formation comme outil de construction d'une équipe efficace par Valérie Bismuth

Une trentaine d'années après les entreprises, la formation professionnelle est devenue obligatoire pour les avocats. Toutefois, en raison des évolutions permanentes inhérentes à la matière juridique, la plupart des avocats avaient déjà l'habitude de se former régulièrement. La loi n'apportera donc pas de gros changements en terme d'habitude de formation.

C'est plutôt sur les modalités d'organisation et de suivi de la formation que la loi apporte des changements, changements qui peuvent être financièrement lourds pour des cabinets de taille modeste, dont une grande part de la formation passait par la lecture des revues juridiques, et l'échange interne sur ces revues.

La formation au sein du cabinet, quelle que soit sa taille, va devoir se professionnaliser, dans le choix des actions de formation, dans leur organisation, et dans leur suivi. Cette professionnalisation va générer des coûts qui peuvent être importants pour le cabinet.

Dès lors, la question qui se pose dans beaucoup de cabinet est de savoir comment faire pour rentabiliser ces coûts, à un niveau personnel ou au niveau de l'organisation. Cette question est une excellente question, en ce qu'elle oblige les cabinets à réfléchir sur le thème de la performance et du retour sur investissement. Que vous soyez seul ou plusieurs, soyez les bienvenus dans le monde de « l'entreprise d'avocats », monde auquel il devient difficile d'échapper.

Et, que la formation soit une obligation professionnelle ou non, aujourd'hui, la performance d'un cabinet ou d'un service passe par sa capacité à réagir vite et bien aux demandes de sa clientèle. Cette réactivité nécessite donc des personnes compétentes et autonomes. La solution logique passe bien sûr par la formation.

Toutefois, l'analyse des besoins de formation,

que ce soit au niveau individuel de sa propre activité, ou au niveau collectif du cabinet, est une activité complexe. En effet, les besoins de formation professionnelle ne sont souvent pas facilement identifiables. Ils sont diffus et épars. Sophie Pagès* souligne « qu'un besoin de formation n'existe pas en tant que tel, la formation vient compléter un manque de compétences et il est alors préférable de fonder l'analyse des besoins sur une logique de développement des compétences plutôt que sur une logique de demande de formation ».

En trente ans, la compétence est devenue un concept phare de la formation professionnelle et des ressources humaines. En effet, avec l'avènement des services et l'évolution des organisations, on est ainsi passé du concept de qualification, qui fait référence à la notion de poste, aux notions de connaissances et de savoir-faire de la personne, sanctionnées par une reconnaissance collective (diplôme, classification, ...) et, enfin, au concept de compétence qui, lui, fait référence à l'individu et à sa capacité à faire face à une situation. La compétence renvoie à des caractéristiques qui dépendent de la situation de travail : il ne s'agit plus, pour l'individu, de savoir mais d'être capable de mettre en application ce savoir dans une situation de travail donnée.

De ce fait, bien que la profession d'avocat soit une profession libérale par essence, il appartient maintenant à l'entreprise d'avocat, qui souhaite rentabiliser ses investissements en formation, de s'interroger sur les besoins de « l'entreprise d'avocat » : que doit savoir faire l'avocat, que doit-il faire mieux, ou plus vite ? La réponse à ces questions passe par une bonne détermination de la stratégie du cabinet, une bonne définition des rôles, et un descriptif existant des process de production. C'est malheu-

reusement parfois à ce niveau que le problème de formation se pose.

Le cabinet doit donc commencer par travailler sur ces axes pour optimiser par la suite le plan de formation collectif et individuel. C'est pour cette raison qu'a été créé, depuis quelques années, par un partenariat entre l'ACE-JA et VB Consult, le premier cursus de formation au management des cabinets intitulé « Le Parcours du succès », avec des formations à la stratégie des cabinets et au management des hommes. Il faut également s'interroger sur la capacité d'une formation non seulement à apporter la matière technique, mais également à travailler sur la mise en œuvre dans le plus grand nombre de situations données.

Or, aujourd'hui, il est encore fréquent dans le monde juridique de confondre connaissance technique et compétence. De ce fait, les formations portent souvent exclusivement sur des connaissances techniques. La validation de la capacité à mettre en œuvre cette connaissance est rarement l'objet des formations.

C'est pourtant là que se trouvent les véritables gisements d'amélioration et de productivité dans les cabinets, ainsi que l'optimisation du temps de chacun. Il est donc très important d'apprendre à construire correctement les programmes de formation mis en place pour l'équipe.

C'est pour répondre à ces nouveaux besoins que l'ACE développe ses réflexions, ses partenariats et les formations qu'elle organise.

Valérie BISMUTH,
Coach-Consultante,
Dirigeant
de VB Consult,
info@vbconsult.com



3) Animer une formation pour vos collaborateurs ou pour vos clients par Laurence Malès

Vous connaissez vos avantages concurrentiels et avez défini vos axes de développement stratégiques. Vous connaissez vos domaines techniques d'excellence et avez arrêté ceux sur lesquels vous souhaitez que votre Cabinet investisse.

Un cursus de formation interne a été élaboré dans votre Cabinet, en conséquence. Simultanément vous avez décidé de communiquer sur ces savoir-faire auprès de vos clients et prospects, par des actions de formation.

Pour conduire ces actions, vous-même, vos associés et vos collaborateurs maîtrisent les connaissances techniques clés porteuses de développement. Pour sécuriser ces interventions, et les rendre percutantes, chacun des intervenants pressentis doit impérativement être en mesure d'apporter une réponse à un certain nombre de questions, tant sur le plan pédagogique que comportemental.

Ces questions sont les suivantes :

- Quels sont les principes et méthodes pédagogiques de base pour animer devant un public d'adultes professionnels ?
- Comment préparer une action de formation, de l'élaboration du scénario pédagogique au support remis ?
- Comment démarrer une session ?

• Comment animer tout au long de la formation ?

• Comment gérer les situations difficiles ?

• Comment conclure une session de formation ?

Ces problématiques d'animation ne sont pas seulement l'apanage des grosses structures au sein de la profession d'Avocat. Elles vous concernent tous, quelles que soient vos pré-occupations ou la taille de votre Cabinet.

Pour vous assister dans ce cadre, l'ACE dont la formation est l'un des objectifs principaux, au service de votre performance juridique, a mis en place un stage de 2 jours « Animer une formation pour vos collaborateurs ou pour vos clients »¹. Si vous avez plusieurs collaborateurs à sensibiliser à ces pratiques pédagogiques, et que vous souhaitez favoriser les échanges entre eux, un groupe spécifique peut être constitué à la date qui vous convient dans votre Cabinet. A cette occasion, certains thèmes peuvent également être aménagés en fonction de vos préoccupations.

Par expérience, nous avons constaté que les collaborateurs qui étaient impliqués dans des actions de formation devenaient progressivement des leaders et des développeurs, car leur aptitude à communiquer et à convaincre était

significativement stimulée par leurs interventions en formation. Il apparaît par ailleurs clairement que le suivi d'une « formation de formateurs » en préalable à toute animation ou après quelques animations, constitue un accélérateur de développement.

Ces collaborateurs, à qui sont confiés des défis complémentaires, trouvent souvent une motivation additionnelle dans la conception et l'élaboration de ces actions. Etre pressenti pour animer une formation peut également faire partie d'un parcours reconnu vers l'Association. Ainsi si la formation est indispensable aux collaborateurs que vous formez et à la promotion de vos savoir-faire auprès de vos clients, elle peut également constituer un outil de promotion et de fidélisation des collaborateurs porteurs d'avenir.



Laurence MALES²,
DyLeaM,
Consulting
en formation,
laurence.males
@dyleam

1. Se reporter au catalogue de l'ACE transmis par courriel. Dates proposées : 27 et 28 novembre 2008. Pour toutes informations et inscriptions, contacter à l'ACE Sandrine Lagorce au 01 47 66 30 07 s.lagorce@avocatline.com

2. Consultante spécialiste de la formation dans le domaine du droit et de la finance, animatrice du stage « Animer une formation pour vos collaborateurs ou pour vos clients ».

COLLOQUE
Actualité de la Plaisance

"Les Incidences
dudroit du travail
sur l'Economie portuaire"

Validée 8 h de formation

embarquez pour la
18^{ème} JURIS' CUP à Marseille
du 18 au 21 septembre 2008
avec un voilier à vos couleurs

REGATES
1ère régale corpo de France

150 bateaux
2.000 régatiers

HN - ORC - IRC - CIM

minimum
50 % de juristes
par équipage

6 Cours Pierre Puget - 13006 Marseille * Tél : 04.91.54.07.85 * Fax : 04.91.33.64.75 * E-mail : juriscup@wanadoo.fr * Site internet : www.juriscup.com