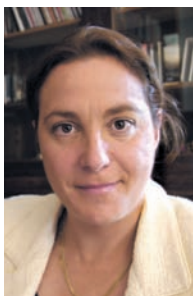


Formation

QUEL PRINTEMPS POUR VOTRE FORMATION ?



Bénédicte BURY,
Avocat associé,
B. Moreau-Avocats,
Président de la
commission Formation,
Membre du
Conseil National
des Barreaux,
bbury@bmoreau.com

Il est temps, encore, de construire son plan de formation pour qu'il réponde au mieux aux objectifs du cabinet demain et après demain (Le plan : Levier d'amélioration des performances, Valérie Bismuth – VB Consult). Et l'humour ? Il est également temps de l'intégrer dans cette réflexion de cabinet, dans les relations internes comme extérieures... quotidiennes (De l'Humour dans les relations de travail : une affaire plus sérieuse qu'on ne le croit, Lionel Bellanger). Le rire, soupape du stress, celui « qui fait du bien, qui détend, qui relaxe, qui donne du plaisir, qui rend admiratif, qui épanouit, qui excite la curiosité » (L. Bellanger, *op. cit.*) est source d'optimisation de la relation à l'autre, notamment au service de la formation dispensée par le cabinet. La formation constitue en effet un axe de développement important et attendu de nombreux clients, outil de fidélisation et de diffusion de la culture juridique (la formation, un nouvel axe de développement de clientèle, Charlotte Karilla-Vaillant – Signe Distinctif ; La formation : savoir transmettre, techniques d'animation, conseils pratiques, Laurence Malès – Dyleam). Alors, prêts à vous former à former... avec humour ?

LA FORMATION : GESTION ET ORGANISATION LE PLAN : LEVIER D'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES



Valérie BISMUTH,
info@vbconsult.com,
Institut de
développement en
organisation et
management juridique
Tél. : 05 59 23 18 45



Combien d'avocats font encore la moue quand on leur évoque la question de la formation ? *Les formations sont trop chères et nous n'avons pas le temps de les caser dans notre emploi du temps surchargé*, entend-on de manière récurrente.

On ne peut que rejoindre leur manque de motivation pour cet outil quand on sait de quelle manière il est utilisé en cabinet et surtout quel bénéfice le cabinet en retire, c'est-à-dire, sans réflexion réelle quant aux besoins en compétences du cabinet et surtout sans idée réelle quant au retour sur investissement attendu pour la structure.

Dans bon nombre de cabinets, et même dans ceux qui financent de la formation, la question est purement et simplement laissée aux bons soins des collaborateurs.

Utilisée de la sorte, la formation coûte effectivement très cher et n'est pas très productive pour le cabinet.

Aussi, face à ce constat, il est légitime de s'interroger sur l'utilité de la formation et

sur la manière d'en faire un véritable levier de productivité pour les cabinets.

DE L'UTILITÉ DE LA FORMATION DANS UN CABINET D'AVOCAT

Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer de prime abord, la formation ne consiste pas seulement à obtenir un savoir juridique dont la plus grande part ne trouve, au demeurant, aucune application opérationnelle immédiate au retour au cabinet ; de cette connaissance-là seule 5 à 10 % est appliquée rapidement par le collaborateur dans le cadre de sa pratique quotidienne.

En fait la formation, recouvre aussi et surtout une toute autre dimension, celle du savoir-faire, de la pratique pure.

L'avocat doit être doté d'un savoir, certes, mais il doit être surtout rompu à une pratique dans le traitement de tel ou tel dossier ou dans l'exercice de telle ou telle mission. C'est sur ce point crucial qu'un avocat fait véritablement la différence et le gain de productivité est à trouver sur ce terrain là.

Ce gain peut se mesurer en temps – et surtout en temps facturé – gagné dans le traitement d'un type de dossier habituel.

Il se gagne également dans la pertinence des solutions proposées aux clients dans tel montage juridique ou dans la rédaction de tel acte.

Il s'agit donc d'un gain mesurable et conséquent pour le cabinet et de grands cabinets l'on parvient parfaitement compris en investissant dans des séances régulières de training sur des aspects de leur pratique interne. Ces séances



ont certes coûté du temps de production mais le retour sur investissement est sans commune mesure si le training cible des dossiers récurrents ou dits « stratégiques ».

COMMENT RENDRE LA FORMATION EFFICIENTE ?

Le *comment* s'appelle le plan de formation. Le plan de formation n'est autre que la traduction opérationnelle des choix du cabinet, sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement des compétences individuelles et collectives.

La mise en place d'un plan de formation consiste prioritairement à s'interroger sur les besoins du cabinet en terme de savoir et de savoir-faire : pour répondre au mieux aux objectifs – quantitatifs et qualitatifs – de production juridique, de quelles compétences ai-je besoin aujourd'hui et de quelles compétences aurais-je besoin demain ? *Si je délègue à l'un de mes collaborateurs, 20 dossiers de montage de société commerciale, quel*

savoir-faire devra-t-il acquérir pour que le cabinet garde le même niveau de qualité ?

Cela implique une modélisation du résultat attendu – en termes de volume et de niveau de prestation. Le dirigeant du cabinet doit concrètement déterminer et quantifier le résultat qu'il attend de ses collaborateurs.

Il convient ensuite de comparer le modèle au savoir-faire actuel des collaborateurs afin d'en évaluer les écarts : *« dans les dossiers de gestion des droits de propriété intellectuelle », quels sont les points que les collaborateurs ne traitent pas avec suffisamment de profondeur ou de réactivité (selon un référentiel qualité que j'ai fixé en tant qu'avocat patron) ?*

Puis, comme *gouverner c'est choisir*, construire un plan de formation, c'est choisir les besoins prioritaires du cabinet ou, tout au moins, prioriser les besoins constatés dans le temps.

Partant de là, un certain nombre de questions importantes se posent pour mettre en œuvre

ces actions de formation. Comment les budgéter et les financer ? Quelles sont les formations entrant dans le cadre de l'obligation professionnelle ? Comment les organiser ? Qui interviendra comme formateur ? Comment en vérifier l'efficacité ? Toutes ces questions trouveront leur réponse dans la construction du plan de formation.

* *
*

Comme le dit Bruno Barjou, consultant senior à la division management des ressources humaines de la Cegos,

« Une des clés de succès aujourd'hui d'une organisation qui se développe, c'est de devenir expert à rendre les autres experts. »

Aussi, la construction du plan de formation devient un élément central de la mission de tout bon manager juridique, qui souhaite développer l'expertise et le savoir-faire de ses collaborateurs.

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

ET L'HUMOUR ? C'EST PLUS SÉRIEUX QU'ON NE CROIT.

De l'humour dans les relations de travail : une affaire plus sérieuse qu'on ne le croit



Lionel BELLENGER,
Maître de conférence
à HEC et Paris 3,
Fondateur d'IBEL,
Auteur de
« Rire et faire rire »
chez ESF Editeur,
www.lionelbellenger.fr

Déjà dans la Rome antique, le poète comique Plaute exploitait la veine de la cupidité des hommes pour faire rire. Ainsi dans « Le Curculion » il s'en prenait au peu scrupuleux banquier Lycon. L'humour autour de l'argent, du pouvoir, de la justice fait autant la bonne fortune des comiques au 21^e siècle qu'au temps des frasques des sénateurs romains. L'argent en particulier se confirme être une éternelle source de comédie humaine. Et la crise financière n'a fait qu'offrir encore un peu plus de prétextes pour rire des absurdités d'un système éreinté par ses contradictions. Les humoristes se sont engouffrées dans la brèche pour faire triompher le rire. Avec le feu vert des experts au diagnostic implacable : le prix nobel américain d'économie Joseph Stiglitz ne vient-il pas de publier le plus sévère des pamphlets justement destiné à stigmatiser la cupidité, comme la raison majeure des dérives d'un capitalisme sauvage.

DES BLAGUES POUR EXORCISER L'ANXIÉTÉ

Le dicton populaire « mieux vaut en rire qu'en pleurer » n'a jamais autant mérité son bien fondé. A travers toute l'histoire, on a constaté que dans les périodes de turbulences, le rire fonctionnait comme une soupape. L'humour et son cortège de blagues ont fait leur preuve dans l'exercice collectif du soulagement des souffrances. C'est pourquoi les périodes anxieuses connaissent une prolifération de blagueurs, d'humoristes, de vanneurs tant professionnels qu'anonymes qui boostent les brèves de comptoirs, les histoires drôles de la machine à café, les démarrages de réunion, les débuts d'entretien. Comme si on se faisait un peu de bien avant d'avoir mal, avant d'aborder ce qui ne va pas. Alors rions de bon cœur et remercions les bout en train d'être parmi nous. Il faut dire que le ridicule s'inscrit telle-

ment facilement dans l'actualité que la triste réalité à elle seule fait rire. La fameuse « cellule de dégrisement » ouverte à Saint Sulpice et ainsi nommée par les services du ministère de l'Économie pour accueillir les nouveaux bannis de la clandestinité fiscale a pu faire plus que sourire. Les pratiques policières dévoilées au grand jour lors des gardes à vue ont donné lieu à de multiples vanes radiophoniques, ont nourri les sketches salaces des humoristes. Le sordide est capable de donner à rire. Florence Foresti une des comiques à succès confesse : « la dérision contrebalance la noirceur qui est en moi ». Pour 60 % des français, c'est le cocasse du quotidien qui serait le premier déclencheur du rire. Mais si le conjoint, les enfants, les collègues, les amis font rire, rarement les parents et encore moins le supérieur hiérarchique font rire... Nicolas Canteloup, l'imitateur, cite particulièrement les mots d'enfants, quand Anne Roumanoff désigne les gens rencontrés au quotidien. Tout se passe comme si les postures de pouvoir entraînaient tout recours à l'humour. Les professeurs, les dirigeants, les juges, les avocats, les médecins qui ont de l'humour sont plutôt rares, c'est pourquoi ils nous marquent quand ils en usent et qu'on s'en souvient. L'humour est matière à réputation. On connaît Lula, le président brésilien dont l'humour est au moins égal à un réel charisme.

METTRE DE L'HUMOUR DANS NOS RELATIONS

Beaucoup de gens disent « j'aime bien les blagues mais je n'en retiens aucune ». L'humour se révèle être affaire d'état d'esprit, de personnalité autant que l'expression d'une certaine forme d'intelligence parfois qualifiée de « supérieure ». Rien que ça. Ajoutons d'emblée qu'elle est aussi gymnastique de l'esprit. Les comiques professionnels avouent tous un travail préparatoire considérable à l'origine de la maîtrise d'une certaine mécanique du rire (blagues, calembours, bons mots, parodies, caricatures obéissent à des règles de construction exigeantes). Idem pour les adeptes des réparties improvisées qui font mouche. Leur spontanéité est devenue une seconde nature par le jeu de l'accoutumance, source d'aisance.

Du côté de la personnalité, il a été mis en évidence que les gens plutôt anxieux, qui aiment bien se mettre en évidence, qui sont très à l'écoute et observateurs, qui ont une bonne capacité d'abstraction, une fluidité du langage, une certaine distance (intelligence « froide ») auraient une propension à oser l'humour dans les relations courantes. Cela donnerait trois genres d'humoriste que l'on peut croiser au quotidien :

- L'humoriste verbal imaginaire qui divertit en inventant jeux de mots, histoires drôles et blagues à partir de représentations qu'il se fait des situations vécues (une file d'attente à la caisse d'un supermarché) ou de l'actualité (la visite d'un président de la République au salon de l'agriculture) ou d'événements inattendus (une panne dans un ascenseur)... Et c'est parti.
- L'humoriste verbal interprétatif qui raconte, répète, reprend les histoires des autres, conte et narre les malheurs d'une personne qu'il met en scène. Il est perçu comme un acteur et un amuseur plus ou moins agréable et de plus ou moins bon goût. Il peut être pittoresque ou insipide.
- L'humoriste expressif qui privilégie la gestuelle, les intonations et joue des postures, façon De Funès passé maître dans l'art des grimaces et du comique de situation (tituber, tomber par terre, se cogner...).

Quoi qu'il en soit l'humour propose une certaine forme de lien social. D'une part il crée de la proximité par le rire qu'il suscite et qu'il fait partager par contagion. Il traduit ou en tout cas il est interprète souvent comme un signe d'aisance, d'où un indicateur d'intelligence sociale. Il permet de prendre et trouver sa place dans un groupe, il facilite l'intégration, il rapproche des rieurs « qu'on se met, selon l'expression consacrée, dans la poche ». Il confère de la hauteur d'esprit, une maîtrise du sujet abordé (se permettre une blague sans perdre le fil confirme un certain ascendant). L'humour est aussi une manière de montrer qu'on ne se prend pas trop au sérieux tout en réussissant, si ça marche, à se mettre en avant (comme le petit enfant heureux et fier de faire rire son entourage). Pas étonnant que l'humour soit considéré sur le plan psychologique comme une sorte de kaléidoscope. Il est capable

de donner plusieurs sens à réfléchir et à démultiplier sans qu'on soit jamais sûr du vrai sens, de la vraie signification. S. Freud y a vu le témoignage de saillies de l'inconscient. L'humoriste s'expose au-delà de ce qu'il imagine à travers ses mimiques ou ses mots (maux ?) d'esprit. L'humour révèle pour qui sait entendre des choses compliquées qui se passent en nous. Pour preuve cette drôle d'affirmation plutôt pathétique de Raymond Devos : « moi, lorsque je n'ai rien à dire, je veux qu'on le sache ».

L'HUMOUR INSTRUMENT DE RÉSISTANCE

Si l'humour a été aussi présenté comme un jeu de cache-cache avec soi-même, c'est qu'il est à classer du côté de l'exercice de l'un de nos mécanismes de défense. Bref il sert à se protéger. Certains blagueurs invétérés paraissent même inaccessibles (« il blague tout le temps, on ne sait pas ce qu'il pense vraiment »). L'ambivalence de l'humour et du rire a été maintes fois soulignée. Le rire qui fait du bien, qui détend, qui relaxe (un fou rire, sur le plan physiologique, vaudrait une bonne marche à pied, du fait des effets de sécrétion de dopamine, des mouvements du diaphragme, du surplus général d'oxygénation et du relâchement de certains muscles), qui donne du plaisir, qui rend admiratif, qui épanouit, qui excite la curiosité est à opposer au rire qui agresse, qui met mal à l'aise, qui dérange, qui oppresse, qui révolte. L'ironie, le sarcasme, la perfidie, le persiflage constituent le volet grinçant de l'humour et provoquent des rires toxiques : gêne ou jouissance face au mal commis. Pas simple. Comme disait Desproges : « on peut rire de tout mais pas avec tout le monde ». L'humour se révèle être un instrument de résistance mais aussi l'exercice d'une forme de violence capable d'engendrer quelques préjudices. Cible : respect et estime de soi, intégrité, honnêteté. Blagues, réparties ou parodies peuvent manier la moquerie ordinaire ou le fiel. C'est J.C. Dassier l'ex-dirigeant de TF1 qui recevant une demande d'augmentation de salaire d'un journaliste lui réplique : « ta femme travaille, alors débrouille-toi pour qu'elle soit augmentée ! ». C'est J.C. Cambadélis, député PS de Paris qui s'en prend à Ségolène Royal : « si elle s'excuse chaque fois que Sarkozy fait une boulette, elle va passer sa vie à genoux ». Plus « hard » c'est Beppe Grillo, le bouffon italien qui traite de « ramassis de délinquants » les sympathisants de droite de Berlusconi. C'est

Stéphane Guillon, provocateur et flingueur billettiste de France Inter qui s'en prend aux frasques sexuelles de Dominique Strauss-Kahn : « suite à la venue de M. Strauss-Kahn et afin d'assurer la sécurité du personnel les membres féminins du « 7-10 » (la matinale de France Inter) doivent porter des tenues longues, sobres et totalement antisexe. Sont à proscrire cuir, talons aiguilles et dessous chics ». Dans le genre vachard et méprisant c'est Laurent Fabius qui se lâche : « Parler de social avec Nicolas Sarkozy c'est comme parler de cinéma à une caméra de surveillance ». Ou encore le conseil de Jean-François Copé à Nicolas Sarkozy : « si tu donnes les clés de l'UMP à Xavier Bertrand, garde un double ! ».

L'humour a ses snipers. L'ironie reste vivace et semble exacerbée dans la jungle des affaires et les univers compétitifs et concurrentiels où on ne se fait pas de cadeau. Tous les coups sont permis. Les acteurs eux-mêmes se lâchent et les comiques s'autorisent toutes les surenchères. Cet humour-là participe d'une chronique de la haine ordinaire. Il appuie là où ça fait mal, dénonce, ne craint pas la diffamation et pose le problème des limites et de la responsabilité : jusqu'où aller ? Luis Sepulveda, l'écrivain chilien considère que « le sarcasme est une lâcheté » et préfère utiliser la pudeur et la drôlerie pour évoquer les souffrances du passé dans son pays.

L'humour de résistance de façon plus subtile permet l'esquive. Il procède alors de l'ambiguïté, du second degré, du brouillage. Raymond Domenech s'est ainsi forgé une réputation d'évitement ressentie comme agaçante dans sa fonction de sélectionneur face aux journalistes. Ca donne :

– Raymond, vous allez partir avec quel état d'esprit en Afrique du Sud ?

– Je ne pars pas avec un état d'esprit, je pars en avion.

LES TRUCS QUI MARCHENT POUR FAIRE RIRE

Faire rire n'est pas réservé aux professionnels de l'humour. Et on l'a vu, ce qui fait rire est souvent imprévisible. Pour les managers, les dirigeants, les professions libérales, faire preuve d'humour avec discernement mais parfois avec impertinence sans dévier dans le sarcasme c'est cultiver une personnalité capable de créer un bon climat de travail dans les équipes, une soupape du stress.

L'humour vient en :

- cultivant le pragmatisme (avoir le sens des réalités),
- changeant d'angle,
- sortant des routines,
- ne se prenant pas au sérieux,
- observant les incongruités, les négligences,
- cherchant les contradictions, les injustices,
- exprimant l'insupportable, les faiblesses ordinaires,
- traduisant ses émotions fortes.

Une bonne plaisanterie, c'est trois ou quatre phrases, du suspense et une chute inattendue. Tout est dans l'art de la chute ou dans l'incongruité du propos :

- Je préfère l'enterrement à l'incinération et les deux à un week-end en famille (Woody Allen).
- C'est la crise, alors faisons une sieste (Winston Churchill).
- J'aime bien discuter avec quelqu'un qui est d'accord, ça fait avancer la discussion (Gourio).

Pur l'essentiel, la clé du rire, c'est faire tourner les codes en dérision. Faire rire c'est comme faire danser, il faut trouver un tempo, une tonalité, un rythme et pour que le rire fuse, il faut perturber la logique habituelle des raisonnements balisés, frapper par une intrusion soudaine et incongrue. C'est le mouvement de rupture de la petite mélodie qui désarçonne, prend en défaut, dérègle l'harmonie et l'équilibre. On rit comme on tousse.

Dans les discours et lors des interventions orales le rire se montre salvateur et a fortiori quand le monde ne va pas très bien. Parler et oser l'humour c'est laisser émerger les ratés, les insuffisances, les dysfonctionnements, c'est donc accepter, notamment pour les experts, de dire quelque chose d'humain : l'imperfection. C'est parfois banal comme traquer les travers du langage, par exemple de stigmatiser l'omniprésence du mot « petit » dans bien des discours (on a évoqué les « petites » difficultés à se comprendre lors de la « petite » réunion du mois dernier) ou le refuge dans le verbe « essayer », courant dans le discours de nombreux dirigeants (on a essayé de réduire les déficits, on a essayé d'envisager un nouveau partenariat, on a essayé de réfléchir à une campagne d'information...). Heureusement que les pilotes d'avion n'essaient pas d'atterrir et que les chirurgiens n'essaient pas d'opérer. Alors éviter de dire à un collègue ou un client « j'essaie de vous rappeler ». Ça pourrait, après 8 jours d'attente, le faire rire pour de bon.

LA FORMATION : NOUVEL AXE DE DÉVELOPPEMENT DE CLIENTÈLE



Charlotte KARILA VAILLANT, associée fondatrice de Signe Distinctif, ckv@signe-distinctif.com



Pour répondre aux attentes des entreprises et renforcer la relation client, de nombreux cabinets d'avocats ont récemment créé leur propre organisme de formation, démontrant ainsi que la formation constitue une offre de service à part entière qui correspond à un réel besoin exprimé par le marché.

ACCROÎTRE SA VISIBILITÉ ET DÉMONTRER SON SAVOIR-FAIRE

40 %¹ des Directions Juridiques attendent de leurs avocats qu'ils leur proposent des formations. Selon les secteurs, ce besoin peut être encore plus important, puisqu'elles sont 85,7 % à le souhaiter dans le secteur des NTIC. Selon la même étude, 60 % des Directions Juridiques identifient leurs futurs avocats lors de conférences ou de formations. En effet, au-delà de l'expertise, la formation permet également de démontrer son savoir-

faire, son pragmatisme, son sens de l'écoute et par là même de rassurer les futurs clients. Quand la stratégie et le plan marketing sont déjà bien établis, la création d'une offre de formation peut permettre ainsi de :

- tester une nouvelle offre ou un nouveau champ de compétences,
- mettre en lumière une compétence clef ou une offre phare du cabinet,
- renforcer la fidélisation client et de multiplier les points de contacts dans l'entreprise en formant notamment aussi les opérationnels.

INTERVENIR POUR UN ORGANISME OU CRÉER SA STRUCTURE ?

Des sociétés telles que Lexis Nexis ou EFE sont régulièrement à la recherche d'intervenants. Cette solution est intéressante pour rencontrer de nouveaux clients, la promotion étant effectuée à partir du fichier de l'organisme. Toutefois, l'organisme reste davantage mis en avant que le cabinet. C'est ainsi que de plus en plus de cabinets se sont lancés dans la création, relativement simple d'un point de vue administratif, de leur propre organisme de formation. Fin 2009, le cabinet Baker & McKenzie a annoncé la création de Baker & McKenzie Formation, afin de mettre au service de ses clients son expertise par des formations inter ou intra-entreprise. Plus récemment le cabinet Ernst and Young Société d'avocats

vient de mettre en place une offre de formation dispensée par les avocats du cabinet. Si les derniers exemples concernent des cabinets de taille relativement importante, des cabinets de 2 ou 3 avocats ont déjà développé leur catalogue pour proposer des formations éligibles au titre du DIF à leurs clients.

QUELLES OFFRES PROPOSER ?

Il est primordial que les formations proposées découlent logiquement du plan stratégique du cabinet et de la création d'une architecture de l'offre service structurée et cohérente. L'offre de formation doit en effet venir soutenir le positionnement du cabinet. Par exemple un cabinet voulant affirmer son pragmatisme et sa compréhension des enjeux économiques devra mettre en avant ces qualités dans chacune de ses formations. Il convient également de transformer ces actions, qui constituent des moments privilégiés de dialogue avec des clients, en opportunités pour détecter de nouvelles missions ou emporter des dossiers.

Ainsi quels que soient les choix stratégiques, l'offre de formation participe pleinement au métier d'avocat et à son avantage concurrentiel en permettant d'accompagner la diffusion de la culture juridique au sein des entreprises. Alors, prêts à vous former à former vos clients ?

1. Selon Le Panorama des attentes des Directions Juridiques vis-à-vis de leurs cabinets d'avocats, étude à laquelle ont répondu 250 Directions Juridiques. En savoir plus : www.signe-distinctif.com

LA FORMATION : SAVOIR TRANSMETTRE

Techniques d'animation de formation : quelques conseils pratiques



Laurence MALÈS,
laurence.males@
dyleam.com

DyLeaM
Dynamic Learning Management
Consulting en formation

Vous devez intervenir pour former vos équipes ou vos clients. Vous maîtrisez parfaitement les messages techniques que vous avez à faire passer. Il ne vous manque plus qu'à acquérir les techniques purement pédagogiques qui feront de vous un intervenant percutant à 100 %.

1. DÉMARRER UNE SESSION DE FORMATION

Arriver suffisamment tôt pour vérifier que tout est prêt et fonctionne : organisation de la salle, vidéoprojection, wifi, lumière, paper board et documents à remettre.

2. MOTIVER ET SÉCURISER LES PARTICIPANTS

L'information préalable communiquée aux participants, en amont de la formation, permet de les motiver et de les sécuriser sur le sujet traité, mais crée aussi des attentes qu'il va falloir recueillir et satisfaire : présenter le programme de la journée et son timing renforcera cette sécurisation. Insérer le recueil des attentes dans le tour de table.

3. CONCEVOIR UNE ACTION DE FORMATION

Alterner exposés magistraux appuyés sur des représentations visuelles, avec des questionnements, des travaux de groupe, jeux de rôle et mises en situation, quiz ou QCM, cas

pratiques et exemples illustratifs. Susciter les témoignages des participants et les échanges sur des situations vécues.

4. ANIMER TOUT AU LONG DE LA FORMATION

Le trac : avoir le trac est tout à fait naturel. Avant tout, veiller à maîtriser le contenu technique de l'intervention, du déroulé et du document pédagogique, ainsi que les outils techniques et informatiques, soigner sa présentation, être à l'aise dans ses vêtements, s'asseoir confortablement et bien droit, marcher lentement sans s'agiter devant les participants, ne pas jouer avec le contenu de ses poches,... s'efforcer d'être naturel et authentique : faire une erreur n'est pas un drame.

Le regard, la voix et la gestuelle : veiller à regarder tous les participants, individuellement. Concernant la voix, les variations dans le ton et le rythme sont très importantes pour retenir l'attention des participants. La conviction est essentielle, la passion sur le sujet traité également. Ne pas avoir peur des silences. La gestuelle est clé : la posture, les gestes et l'expression du visage renforcent les messages passés.

Porter attention au non-verbal : en vue d'adapter son mode d'animation, être vigilant pour décoder les signaux représentatifs d'une attitude agressive, provocatrice, défensive ou tout simplement de messages caractérisant l'ennui ou le désaccord.

Valoriser les participants : les accueillir, leur donner la parole à l'occasion du tour de table, s'appuyer sur les participants expérimentés pour enrichir l'animation. Tout au long du stage, réagir de façon bienveillante aux inter-

ventions et en fin de stage, remercier les participants pour l'implication dont ils ont fait preuve.

Gérer les pauses et les déjeuners : annoncer et respecter la durée des pauses et des déjeuners. Ne pas s'isoler de façon excessive avec son portable ou son blackberry...

5. GÉRER LES SITUATIONS DIFFICILES

Éviter la confrontation à un participant « difficile » devant le groupe, car l'ambiance deviendrait très « lourde ». Prendre à part un participant vraiment difficile pour essayer de convenir avec lui d'un mode de fonctionnement adapté.

6. CONCLURE LA SESSION DE FORMATION

Vérifier la satisfaction des attentes listées en début de stage par un feed-back oral. Faire remplir l'évaluation écrite.

En conclusion, les points-clés du comportement de l'animateur

- Chercher à répondre aux attentes des participants : être à leur écoute
- Regarder les participants dans les yeux
- Ne pas chercher à briller
- Sourire
- Être déterminé mais humble
- Employer un langage simple relayé par des exemples
- Être empathique et bienveillant : s'abstenir de toute réaction critique, ironique ou moqueuse
- Communiquer son enthousiasme
- Montrer qu'on se fait plaisir
- Ne pas hésiter à rire et faire preuve d'humour
- Être naturel et authentique
- Savoir être directif mais adaptable

CYCLE AUTRES REGARDS : CELUI DE L'HISTORIEN



Guillaume CHIRON,
Membre du
Laboratoire de
sociologie juridique
de l'Université
Panthéon-Assas
(Paris 2)

Le mercredi 16 septembre 2009, Bénédicte Bury a accueilli à la Maison du Barreau à Paris, avec Monsieur le Bâtonnier désigné Jean Castelain, dans le cycle qu'elle a initié l'an passé, « Autres regards », le Professeur Halpérin, et les deux internationalistes de renom de l'ACE venus échanger avec lui sur son dernier ouvrage paru chez Dalloz et intitulé « Profils de mondialisation du droit », Louis Buchman et Marc Frilet. Dans son propos introductif, Bénédicte Bury a souligné le travail remarquable du Professeur Halpérin, dont le regard d'historien avait été sollicité pour la célébration officielle du bicentenaire du code civil en 2004. Elle a insisté sur sa démarche, toujours en réaction entre le droit et l'histoire, selon la tradition de Montesquieu qui proposait d'éclairer l'histoire par les lois et les lois par l'histoire. Elle a souligné enfin que la recherche à laquelle s'est attaché le Professeur Halpérin sur la mondialisation du droit s'inscrit dans la dynamique des processus de création du droit. Enfin, elle a appelé de ses vœux que le Professeur Halpérin, à raison de sa réflexion sur la formation du juriste puisse expliquer l'intérêt pédagogique de cette approche de l'histoire du droit et de son interaction dans la formation et la place du droit.

Prenant la parole, Monsieur le Bâtonnier Jean Castelain a regretté la pensée binaire des avocats se limitant à être « pour » son client et « contre » son adversaire. Il est important selon lui de se nourrir d'autre chose, notamment de ce que l'on peut constater comme pratique du droit à l'étranger. Il y a certes l'exigence de productivité, du chiffre et des heures travaillées en France, mais il faut aussi pouvoir selon lui exporter le Barreau de Paris.

Monsieur le Bâtonnier regrette enfin qu'il n'y ait que deux avocats du Barreau de Paris au Japon et trop peu en Inde. Cette situation devrait pouvoir changer à l'avenir.

Intervenant à son tour, le Professeur Halpérin admet avoir déjà travaillé avec des avocats en s'attachant à l'angle historique du Barreau de Paris. S'il se place effectivement entre le droit et l'histoire du droit, le Professeur Halpérin reconnaît sa méconnaissance profonde de la vie quotidienne de l'avocat aujourd'hui. Quoi qu'il en soit, selon lui, son ouvrage peut paraître ambitieux. Ce n'est pas cependant un traité de droit comparé, ni celui de l'histoire comparée du droit. Il s'agit au contraire de méthodologies ou d'opinions personnelles sur des prises de position. C'est un positiviste. Il conçoit parfaitement qu'il y ait une pluralité d'histoires du droit. Les deux parties de son ouvrage (deux profils de mondialisation) présentent deux approches nécessitant une argumentation renforcée entre, d'une part, les comparatistes et les historiens du droit et, d'autre part, les comparatistes et les positivistes. Selon lui, et cela constitue l'objet de la première partie de son ouvrage, il y a une « circulation des droits ». Si pour certains, des transferts de droit paraissent impossibles ou inexistantes, pour d'autres, ils sont possibles, voire très anciens. Un changement organisé, par opposition à un changement prévu d'avance se fait à partir du droit étranger. Selon le Professeur Halpérin, il est possible d'envisager plusieurs mondialisations du droit (romaine, chinoise, indienne, issue du code civil ou bien du monde anglo-saxon notamment). Chaque mondialisation du droit a ses particularités. Tout ce qui arrive n'est pas nouveau. Dans la seconde partie de son ouvrage, plus contemporaine, le Professeur Halpérin considère que ces phénomènes de circulations du droit ou de transferts sont inégaux en fonction des matières étudiées. Ainsi, nous continuons aujourd'hui à travailler avec le schéma des familles de droit identifiées en 1900. Ce schéma avait une réalité à l'époque, mais cette réalité n'est plus forcément pertinente aujourd'hui. Ceci permet de comprendre pourquoi la mondialisation est

plus importante dans certains pays que dans d'autres.

La distinction entre du droit et des droits reste très présente encore aujourd'hui. Il y a une structuration très forte des Etats, mais il y a aussi des structures supra-étatiques et des structures infra-étatiques. Il y a une certaine unité du droit qui s'illustre par l'idée de justice et par le droit naturel. Le droit n'est pas le seul mode de régulation sociale. Il ne possède pas le monopole du caractère prescriptif ni de la contrainte. Il faut des critères pour qu'il y ait du droit. Toutefois, le droit est certainement une technique inventée à différents endroits et à différents moments. Cette technique tisse un lien et permet de formaliser l'engagement social entre tous les peuples. Le Professeur Halpérin évoque ensuite l'idée de « transformiste » ou de « legal transplant ». Il affirme la distinction entre les « textualistes » énonçant la règle de droit et les « contextualistes » interprétant la règle de droit dans son contexte. Les interprétations se présentent sous forme de textes. Mais quand le texte est proche, il ne faut pas pour autant le nier. Après se pose la question de l'application du texte. Mais ce n'est pas l'objet de son ouvrage. L'important est d'évaluer selon lui l'ampleur et la réussite d'un transplant. Pour vérifier si celui-ci a réussi, il suffit de le voir présent dans la durée. Le Professeur Halpérin reconnaît cependant que des interprétations ont pu être divergentes sur ce point. La notion de spiritualité du droit est alors discutée. Par exemple, le droit islamique est un droit révélé. Le caractère juridique est indéniable dès l'origine, la Souva constituant la parole du Prophète. C'est un droit évolutif avec une histoire dans les premiers siècles de l'Hégire jusqu'au XII^e/XIII^e siècle avec la fermeture des portes de l'interprétation (« Ijtihād »). Les pays musulmans ont connu pour certains la colonisation avec l'imposition du droit de la société colonisatrice. L'Indonésie est devenue musulmane sans conquête. Puis, du fait d'une période de régression de la colonisation, ces pays musulmans continuent de faire des emprunts assez massifs aux pays occidentaux. Actuellement, cependant, on constate une

réislamisation où certains pays écartent les emprunts occidentaux pour des modèles entre pays musulmans, comme, par exemple, le code civil égyptien. Ceci aboutit aujourd'hui à la Banque islamique du fait de l'interdiction de l'usure dans le Coran et du fait d'un droit contractuel dans ce même Coran. La Banque islamique, y compris dans les pays occidentaux, entend appliquer les règles du droit musulman.

Le droit chinois pose d'autres questions. Ce droit n'est pas religieux, et est assez séculier dès l'origine. Il ne faut pas dire que le droit chinois est pauvre. Une codification y est présente dès le 3^e siècle avant Jésus Christ. Cette affirmation est donc dénuée de fondement pour le Professeur Halpérin. Ensuite, la mondialisation y est circonscrite. En effet, l'espace chinois est, selon lui, limité à des transferts avec l'Indochine et le Japon. Historiquement, ce droit n'a donc pas la même force d'expansion que d'autres systèmes juridiques alors existants. Aujourd'hui se posent en Chine des questions de stratégie économique et de prestige. Le droit chinois a cependant des difficultés à être créatif. Selon

le Professeur Rudolfo Sacco, il y a la présence en Chine de grandes traditions et de grandes écoles juridiques. Pour le Professeur Halpérin, il n'y en a pas tant que cela.

L'auditoire pose alors la question de la meilleure façon d'arriver à une règle optimisée qui satisfasse tout le monde. Passées les banalités sur les notions d'échanges et de rapprochement juridique, on constate un accroissement des circulations du droit et la multiplication des non professionnels revendiquant de connaître quelque chose en la matière. Le Professeur Halpérin répond à cette remarque qu'il faut absolument renouveler les cartes comparatistes et qu'il est prêt à participer à cet effort avec pour objectif d'améliorer les possibilités de compréhension entre les peuples. Des travaux polémiques ont été en dernier lieu proposés par des chercheurs de l'Université de Yale aux Etats-Unis. L'idée est toute simple. Il s'agit tout simplement d'arriver à une règle optimisée en prévoyant des antennes de la justice américaine à Paris ou en Chine pour y appliquer directement le droit américain. Le

Professeur Halpérin affirme que son ouvrage est anti-culturaliste volontairement pour permettre la transposition de certaines règles. Pour lui, il faut absolument progresser sur la notion de cultures juridiques en France. Et il y a un travail à faire.

Finalement, le Professeur Halpérin constate que le recours des justiciables à la justice est en baisse dans plusieurs parties du monde. Ces dernières années, le recours à la justice a baissé très nettement devant le Tribunal de commerce de Paris. Aux USA, il est également constaté dans le même temps une très nette décroissance des décisions finales. Au Japon, la litigiosité restait faible traditionnellement. Par exemple, des barèmes rigides d'indemnisation sont prévus en droit des assurances. Cependant, aujourd'hui, on constate malgré tout au Japon une augmentation de la litigiosité.

Pour conclure ce cycle « Autre regard sur le droit », le Professeur Halpérin affirme que l'histoire du droit est une discipline qui se renouvelle et qui doit continuer à ce renouveler. L'histoire du droit doit rester un aiguillon pour les juristes.



**Expertise, financement, assurances,
demandez plus à votre banque.**

**INTERFIMO : 1^{er} ORGANISME DE FINANCEMENT AU SERVICE EXCLUSIF
DES PROFESSIONS LIBÉRALES. UN PARTENAIRE ACTIF POUR UN ACCOMPAGNEMENT
PERSONNALISÉ ET DES SOLUTIONS SUR MESURE.**



www.INTERFIMO.fr www.LCL.fr

DEMANDEZ PLUS À VOTRE BANQUE

CREDIT LYONNAIS S.A. au capital de 1.844.890.462 €. SIREN 954 509 741 RCS LYON - Siège central 19 boulevard des Italiens 75002 Paris