

DOSSIER

Former : un axe de développement pour le cabinet ?

Formations dispensées par les cabinets d'avocats : panorama de l'activité des cabinets

L'activité de formation dispensée par les cabinets est devenue un instrument de marketing dont les principaux cabinets français font usage sans retenue. Vertueuse, l'activité de formation permet au cabinet de mettre en avant un savoir-faire, une expérience, de réunir un auditoire de clients, de contacts et de clients potentiels. L'activité de formation a aussi des vertus sur le plan interne puisqu'elle participe au perfectionnement, dans leurs domaines respectifs, des avocats qui dispensent ces formations. La formation assoit le statut d'expert.



Par **Dominic Jensen**
Ancien avocat,
Conseil en stratégie
des cabinets d'avocats,
Directeur scientifique

Une formation dispensée par un cabinet peut se dérouler au profit d'un seul client, comme elle peut avoir vocation à réunir un public nombreux. Elle peut se dérouler de manière discrète ou faire l'objet d'envois d'e-mails à un fichier important ou être l'occasion d'inviter des journalistes qui pourront, eux aussi, identifier le cabinet comme étant expert dans telle ou telle matière.

La formation n'est pas réservée aux seules grosses structures. Envoyer quelques invitations et proposer un café et des viennoiseries dans la salle de réunion du cabinet autour d'une présentation de la dernière loi de finance ou d'un examen de la jurisprudence récente de la Chambre sociale représente une dépense modeste à la portée de tous.

Pour mieux comprendre les opportunités que représente l'activité de formation en termes de stratégie de communication et de développement, nous avons choisi de présenter ici

certaines des choix faits par les cabinets dont l'activité de formation est la plus développée. Ces exemples sont accompagnés d'éléments statistiques qui pourront aider tous les cabinets dans leur éventuelle réflexion.

LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

Pour un cabinet qui n'a pas encore envisagé une activité de formation à destination de ses clients, il faudra tenir compte de plusieurs paramètres :

- l'utilité immédiate de l'information pour le client ;
- l'intérêt pour le cabinet de se positionner sur tel ou tel sujet ou domaine d'activité.

Est-ce qu'un cabinet généraliste a intérêt à proposer à ses clients PME une formation sur la rupture conventionnelle ? La réponse

est sans doute affirmative. Cependant, il est peu probable qu'une telle formation puisse s'inscrire dans un projet de développement stratégique du cabinet. Elle sera l'occasion pour le cabinet de fidéliser ses clients en créant un lien supplémentaire en dehors du traitement des dossiers. Ajoutons qu'en période de crise ou de conjoncture tendue, lorsque les avocats disposent d'un peu plus de temps, c'est justement le moment de prendre des initiatives qui vont permettre de maintenir des liens avec des clients moins actifs.

Les objectifs des actions de formation varieront en fonction du profil du cabinet :

	Actualité / Général	Niches
Cabinet généraliste	Fidélisation	Développement
Cabinet spécialisé	Fidélisation / Développement	Fidélisation / Développement

Exemples de formations dispensées par un cabinet généraliste de droit des affaires :

Le cabinet August & Debouzy a une vocation généraliste tout en ayant certaines expertises plus identifiées.

Actualité / général	Niches
Retours d'expérience et actualité du contentieux post-acquisition	Le déséquilibre significatif : prévention et contentieux
La question prioritaire de constitutionnalité, comment ça marche ?	Stratégies de dépôts et valorisation de marques
Actualité fiscale des entreprises	La lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme : comment mieux appliquer cette législation ?

Exemples de formations dispensées par des cabinets spécialisés :

Le cabinet Lefèvre Pelletier & associés a une activité importante et réputée en matière de droit immobilier.

Actualité	Niches
Où en est la réforme de l'urbanisme de projet ?	L'investissement immobilier à Bruxelles
La nouvelle surface de plancher des constructions	Acquérir, transmettre, modifier un actif entrepôt / logistique : quels sont les risques ?

Le cabinet Jacques Barthélémy et Associés est spécialisé en droit social.

Actualité	Niches
Réforme des retraites et gestion des seniors	Gérer la diversité religieuse en entreprise
Temps de travail effectif, temps partiel, modulation, forfaits jours	Le contrat de travail : quelles spécificités dans le domaine du sport
Quelle politique sociale pour les cinq prochaines années ?	Comment le secteur social et médico-social peut trouver sa place dans un monde qui change : nouveaux comportements, d'autres méthodes, une autre perspective

LA DOMINATION DU FISCAL ET DU SOCIAL

Une étude intitulée « SC 100 Stratégies et communication des cabinets d'avocats » a analysé l'activité des cent premiers cabinets d'avocats du marché¹ au cours du premier semestre 2012, et notamment l'activité de ces cabinets en matière de formation. Il ressort des éléments recueillis que les cabinets concernés ont organisé 252 séminaires, formations ou conférences sur la période et ont participé à plus de 200 formations ou colloques dont ils n'étaient pas les organisateurs. Les formations au

nombre de 187 (ou séminaires selon les appellations données par les cabinets) concernaient le droit social (112) et le droit fiscal (75). La domination très nette de ces deux matières s'explique naturellement par leur richesse sur le plan de l'actualité. Il en résulte que les cabinets les plus organisés en matière de formation sont Fidal, les structures issues des « Big Four » dont l'activité est organisée autour de trois pôles : le droit fiscal, le droit social et le droit des sociétés ainsi que les cabinets spécialisés en droit social (Jacques Barthélémy & Associés, Flichy Grangé Avocats ou encore Capstan) ou ceux à forte connotation fiscale (CMS Bureau Francis Lefebvre). Ceci n'empêche pas de très

Les cabinets les plus organisés en matière de formation sont Fidal, les structures issues des « Big Four » dont l'activité est organisée autour de trois pôles : le droit fiscal, le droit social et le droit des sociétés.

¹ SC 100 Stratégies et communication des cabinets d'avocats (1^{er} semestre 2012) réalisée sur les cent premiers cabinets en France (en effectif d'avocats). Informations sur www.emmo-strategie.com

nombreux autres cabinets d'intervenir sur des sujets et des matières aussi diverses que le droit du sport, les risques industriels ou les réseaux sociaux.

DE MULTIPLES ORGANISATEURS...

L'activité de formation peut être organisée par le cabinet comme elle peut être l'initiative d'un avocat qui proposera ses compétences à un organisme de formation, une association, un syndicat professionnel ou un ordre. Dans ce cas, l'avocat formateur n'aura pas ou aura

moins le choix de ses invités. L'action sera donc moins ciblée sur le plan de la communication et du marketing mais restera efficace pour l'avocat, et par conséquent pour son cabinet. Sur les 479 événements à vocation de formation répertoriés par le SC 100 au cours du 1^{er} semestre 2012, 259 étaient organisés par les cabinets et 221 par des tiers.

Parmi ces organisations tierces, se trouvent les barreaux, les chambres de commerce et d'industrie, des syndicats professionnels comme le MEDEF ou Croissance Plus, les spécialistes de la formation professionnelle tels que EFE, Dalloz Formation, ELEGIA et les éditeurs de publications comme Liaisons sociales, le Moniteur ou le groupe revue Fiduciaire ainsi que de nombreuses universités ou grandes écoles.

... ET DE NOMBREUX MOYENS DE SE DÉMARQUER

Comment profiter d'une action de formation pour envoyer au marché un message fort en

termes de positionnement et de marketing ? Si le droit social et le droit fiscal concentrent l'offre la plus large, de nombreux cabinets n'hésitent pas à proposer des sujets destinés à une clientèle très spécifique et ciblée. Le traitement de questions internationales telles que « Nouveautés en matière de financement de projets en Russie : quels impacts sur vos activités ? » (CMS Bureau Francis Lefebvre), « Les baux commerciaux au Japon, l'art d'y entrer et d'en sortir » (Coty Vivant Marchisio Lauzeral) ou « les spécificités des conditions d'investissement en Inde » (UGGC) démontre la multitude de possibilités qu'il peut y avoir pour un cabinet de se distinguer auprès d'une clientèle aux besoins très précis.

Nul besoin d'être une structure d'ampleur internationale pour se différencier. Une expérience sur le terrain peut être mise à profit pour fournir l'occasion de structurer un savoir-faire et de proposer une formation. « Constats et saisies informatiques, une mission à risque : agir et décider face aux imprévus du terrain » (Reinhart, Marville, Torre). Un cabinet peut aussi, dans une logique de développement, profiter de la formation pour faire passer certains messages auprès de ses clients. Tel peut être le cas d'un cabinet membre d'un réseau international mais dont l'activité internationale n'est pas nécessairement connue et qui souhaite aider les entreprises exportatrices : « Les conditions générales de vente à l'export » (LMT Avocats en association avec la CCI des Côtes d'Armor). Outre les entreprises, un cabinet peut aussi cibler le secteur associatif : « L'association, un employeur comme un autre » (Delsol Avocats). Les collectivités locales sont aussi concernées par les actions de formation des cabinets ainsi que tous les acteurs des marchés publics : « La commande publique, un droit en mouvement » (DS Avocats) ou « Actualité 2012 de la commande publique » (Bignon Lebray).

Quels que soient les domaines du droit ou les sujets que choisira un cabinet pour ses actions de formation, il devra veiller à ce que l'information circule en son sein de manière à ce que les formations dispensées capitalisent sur toute l'expérience et le savoir-faire du cabinet. En effet, même si un avocat intervient seul, il est l'ambassadeur de sa structure. Le terrain doit nourrir l'activité de formation qui doit à son tour renforcer la performance de l'avocat.

Nul besoin d'être une structure d'ampleur internationale pour se différencier. Une expérience sur le terrain peut être mise à profit pour fournir l'occasion de structurer un savoir-faire et de proposer une formation.