

Comme nous avons commencé à le faire la semaine dernière, nous vous proposons de continuer à profiter de vos vacances pour réfléchir à des améliorations que vous pouvez apporter à votre cabinet et que vous pourrez intégrer dans votre stratégie de communication en direction des prospects et des clients.

Après notre premier volet consacré à la formation des clients, voici le second volet de notre mini-série consacré à la formation des collaborateurs du cabinet. Les collaborateurs produisent la majorité des heures facturables pourtant ils sont le plus souvent tenus dans l'ombre. Former les collaborateurs et valoriser cette formation aux yeux des clients, c'est promouvoir le cabinet dans sa globalité.

### **Deuxième résolution : Valoriser la formation du collaborateur**

La valorisation de la formation du collaborateur, c'est d'abord la valorisation du collaborateur lui-même. L'associé doit arrêter de faire croire au client (ou arrêter d'être tenté de faire croire au client) qu'il est le seul à faire le travail. D'abord le client ne le croit pas et surtout une telle attitude crée les conditions de la déception chez le client. Les enquêtes de satisfaction réalisées par les cabinets ou les études réalisées par la profession (1) évoquent la question de la disponibilité des associés. L'associé est sollicité en permanence or, un associé indisponible, c'est avant toute chose un problème d'indisponibilité du bon interlocuteur, tel que perçu par le client. Si le collaborateur et son expertise ont été correctement valorisés aux yeux du client, ce dernier sera heureux d'avoir le collaborateur en ligne. Ce sera non seulement le bon interlocuteur mais en plus au juste prix puisque le client ne paiera pas du temps d'associé pour une question pouvant être résolue par un collaborateur.

### **Jusqu'à où spécialiser les collaborateurs ?**

Il y a différentes écoles et les besoins changent en fonction des typologies des cabinets. Cependant, il y a quelques observations empiriques qui peuvent être faites. Les cabinets de droit des affaires dont la qualité de la formation est la plus réputée ne cherchent pas à spécialiser leurs collaborateurs dès le début de leurs carrières. Le cabinet cherche à exposer le collaborateur à une large variété de situations, lui permettant de travailler avec des associés différents, avant que le chemin de la spécialisation ne se dessine naturellement à partir d'un compromis entre les besoins du cabinet et les appétences juridiques du collaborateur. Dans un second temps, le collaborateur est encouragé à développer un ou des domaines d'expertise qui seront mis à disposition du cabinet et le collaborateur sera alors sollicité par tous les associés susceptibles d'avoir ponctuellement besoin de ses connaissances.

Dans les cabinets spécialisés, l'approche peut être la même. A l'intérieur de la spécialité du cabinet, sur un socle de connaissances solides, les collaborateurs développeront des expertises de niche ayant vocation à être promues auprès des clients.

### **Passer de l'effet de levier à la promotion de la compétence**

Aux yeux de la plupart des clients, les collaborateurs sont perçus comme le moyen permettant aux associés de gagner de l'argent. L'associé délègue pour pouvoir traiter un volume plus important de dossiers. Plus l'associé a de clients, moins il intervient lui-même. Nous sommes dans un système pervers où la qualité de l'avocat l'éloigne du client. Cette vision du collaborateur est celle d'un effet de levier (*leverage* ou *gearing* du cabinet) sans aucun bénéfice client. Les associés doivent donc chercher à casser cette perception et traduire la présence et le travail de leurs collaborateurs en bénéfice client : le meilleur rapport qualité prix, la maîtrise d'expertises de niche (auxquelles l'associé ne pourrait consacrer assez de temps)... Le client doit comprendre que les collaborateurs qui interviennent sur ses dossiers sont formés pour être les associés de demain.

**Sonnez la fin des collaborateurs placardisés, formez-les pour en faire des experts et valorisez ces expertises auprès des clients. Tout un programme...mais pas si difficile.**

**La semaine prochaine, nous verrons comment mettre ces bonnes résolutions en musique sur le plan de la communication du cabinet.**

(1) CNB attentes des PME vis-à-vis des avocats, Décembre 2015