

Les cabinets sont de plus en plus nombreux à adopter la pratique du séminaire annuel, moment privilégié où les avocats se retrouvent pour réfléchir aux projets et l'avenir de leur cabinet. La pratique s'étend également aux structures plus petites. Un effectif pléthorique n'est pas une condition préalable pour envisager un tel événement.

Les anglo-saxons utilisent le mot de « *retreat* ». L'objectif est donc bien de retirer tous les membres du cabinet de leur contexte habituel. Il faut dépayser pour créer et pour construire.

Le séminaire annuel du cabinet n'est ni le lieu ni l'occasion pour assurer la formation continue des avocats du cabinet en invitant un ou plusieurs universitaires à faire un état des lieux des textes ou de la jurisprudence. C'est l'occasion d'une réflexion collective sur l'avenir du cabinet. Les recommandations ci-après seront utiles pour que le séminaire atteigne ses objectifs et soit une réussite (sur le sujet, voir aussi les conseils du consultant américain Joel A. Rose) [\[1\]](#).

Qui est en charge de la préparation ?

Des associés représentatifs de la globalité de l'activité du cabinet doivent être chargés de la préparation et de l'organisation. Des consultants extérieurs peuvent être impliqués mais ils ne peuvent décider du contenu à la place des associés si l'évènement doit remplir sa fonction.

Déterminer le contenu

Le choix du contenu doit être dicté par les objectifs souhaités. Ces objectifs sont de deux ordres : les objectifs « business » (tout ce qui est en relation avec le développement économique du cabinet) mais aussi les objectifs de communication interne (tout ce qui relève de l'interaction entre les avocats du cabinet).

Afin que le contenu du séminaire corresponde aux attentes de tous, il est recommandé de commencer par interroger les avocats du cabinet pour faire émerger les thèmes qui devront être abordés en priorité tels que la rentabilité, les projets de développement (individuels et collectifs), le fonctionnement des équipes, les projets de recrutement ou encore la communication et marketing.

Tous les thèmes n'ont pas besoin d'être abordés la même année. Il sera plus efficace de se concentrer sur un ou deux sujets.

Mobiliser le cabinet

Les associés en charge du séminaire chercheront à faire en sorte que tous les avocats se sentent impliqués dans le processus. Une fois les thèmes arrêtés, il faudra donc établir un questionnaire avec les questions essentielles se rapportant aux grands sujets retenus. Ce questionnaire doit être structuré de la manière suivante : appréciation de la situation actuelle / améliorations possibles / suggestions concrètes.

Les réponses au questionnaire sont confidentielles.

Un document interne sera ensuite préparé par les organisateurs pour formuler les objectifs du séminaire : améliorer la communication entre les associés pour développer la clientèle, déterminer les objectifs d'évolution à cinq ans, organiser le cabinet en départements... sont quelques exemples d'objectifs qui peuvent être recherchés.

Etablir le programme de l'évènement

Sur le fond, il faut commencer par l'informatif et le conceptuel pour sensibiliser aux enjeux avant d'aborder les approches concrètes et spécifiques qui peuvent parfois susciter des réactions défensives. Un support écrit sera distribué aux participants contenant des données chiffrées ainsi que la synthèse des réponses (anonymes) aux questions posées en amont.

Le choix du lieu est important. Les avocats doivent être retirés de leur contexte. Le lieu sera dépayser et offrira aussi des animations ou des activités ludiques permettant aux participants de se détendre et de mieux se connaître.

Si les collaborateurs sont présents, le programme indiquera quels sont les événements destinés à tous les avocats et quels sont ceux réservés aux associés.

Qui anime ?

Il incombe naturellement au *managing partner* ou aux "associés dirigeants" d'incarner le cabinet et d'occuper en qualité d'animateurs du séminaire. Le recours à des consultants externes peut permettre d'aborder certains sujets sensibles de manière plus objective et dépassionnée.

Les animateurs doivent garder à l'esprit que chaque critique ou commentaire négatif doit être rééquilibré par une proposition d'amélioration. Les discussions doivent se conclure de manière positive.

Le suivi

Les responsables de l'organisation du séminaire veilleront à ce que les travaux soient suivis d'effet. Des tâches précises seront attribuées selon des plans d'actions inscrits dans un calendrier. Le bilan des actions entreprises servira d'introduction au séminaire de l'année suivante.

[1] http://www.joelarose.com/articles/retreating_to_advance.html

[Nissan qashqai 2007 acenta](#), [Ford fiesta xr2i 1800](#), [Volkswagen golf iv 1.6 tuning](#)

Dominic Jensen