



## LES SOFT SKILLS, DES COMPÉTENCES À NE PAS NÉGLIGER !

Le Journal du Village de la Justice consacre pour la première fois un dossier aux soft skills, ces compétences humaines et relationnelles souvent négligées ou méconnues par les cabinets d'avocats. Pourtant, elles sont fondamentales à l'heure de la transformation digitale et constituent un atout considérable pour celui qui les développera et les mettra en valeur au sein de sa structure : valeur ajoutée, communication, relation-client, gestion des ressources humaines, management... sont autant de sujets que les softs skills influencent positivement.

Mais que sont les soft skills ? Ces compétences se définissent souvent par opposition aux hard skills ou cognitive skills, qui sont les compétences techniques pouvant être clairement identifiées et évaluées. Pour les avocats, il s'agit donc de leur expertise juridique qui peut se démontrer grâce aux diplômes, aux titres, aux spécialisations mais aussi à l'expérience dans tel ou tel cabinet. Les soft skills sont d'un ordre tout autre. Ce sont des compétences plus intrinsèques à la personne, plus difficilement identifiables, mais qui peuvent toutefois être développées : pédagogie, empathie, écoute, créativité, prise de parole en public, aisance relationnelle, gestion du stress, accessibilité, adaptabilité... Antoine Henry de Frahan, Consultant de

FrahanBlondé qui organise des formations sur ce sujet depuis 16 ans définit les soft skills « *comme l'art de nouer, de nourrir et de développer des relations positives, fructueuses avec d'autres personnes (clients, prospects, associés, collaborateurs...)* ». Car là est tout l'enjeu : réussir à valoriser et mettre en avant ces compétences pour favoriser les relations humaines et donc la pérennité de l'activité du cabinet ainsi que le développement personnel des personnes qui le composent.

Jusqu'à peu, on n'entendait pas ou peu parler de ce sujet en France alors qu'il fait l'objet de nombreux travaux au niveau international. Déjà en 2012, Bénédicte Bury à l'occasion d'une intervention aux assises du Bonheur à Sètes relevait l'importance accordées aux compétences sociales et émotionnelles par les travaux de l'OCDE<sup>(1)</sup> « *l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) recherchait à mettre en place des instruments harmonisés mesurant d'autres types de compétence pour l'innovation et la croissance économique mais aussi pour la qualité de vie en général*, explique Bénédicte Bury, au Barreau de Paris, présidente de la commission formation et directrice des Congrès de l'ACE (Avocats Conseil d'Entreprise) *parce que toutes les compétences comptent dans*

(1) - <https://oecdskillsandwork.wordpress.com/2016/06/17/soft-skills-for-the-future/>

<https://www.oecd.org/edu/ceri/ESPBrochure2015.pdf>

la vie. L'organisation indiquait travailler à un projet sur l'éducation et le progrès social qui se poursuit aujourd'hui. L'OCDE a publié des études et rapports dans le cadre de ce projet qui a précisément pour objectif d'attirer l'attention sur l'importance de compétences sociales et émotionnelles dans la réussite des enfants au niveau de l'éducation, du marché du travail, de la santé, des relations sociales et de l'engagement civique. Ces compétences sociales et émotionnelles ont été identifiées comme permettant d'atteindre des objectifs (persévérance, contrôle de soi, passion pour les objectifs) de travailler avec les autres (sociabilité, estime, empathie) et de gérer les émotions (estime de soi, optimisme, confiance). Enfin, l'OCDE incite depuis longtemps à mettre en œuvre des politiques sociales afin de renforcer les compétences pour innover. Charles Fadel, expert mondial de l'éducation futuriste, pour préparer aux besoins du XXI<sup>e</sup> siècle, dans un monde instable, incertain, complexe et ambigu (ou VUCA, « volatility, uncertainty, complexity et ambiguity ») a pu souligner dans le cadre de ces travaux que dans les politiques à mettre en œuvre, la qualité et la capacité à assimiler de nouvelles connaissances nécessitent le développement de compétences plus évoluées comme la créativité, la pensée critique, le sens de la communication et de la collaboration ». Nous pouvons également citer les travaux du World Economic Forum qui publie régulièrement les compétences du futur et auxquelles le rapport *L'avenir de la profession d'avocat* remis au Garde des Sceaux par le groupe de travail de Kami Haeri en février 2017, fait référence.

Aujourd'hui donc les esprits évoluent et les choses commencent à changer. De plus en plus d'entreprises commencent à s'y intéresser et à les prendre en considération pour se développer et innover.

### **Les raisons de l'intérêt pour les soft skills**

#### **- Les soft skills comme remèdes aux problèmes relationnels du cabinet**

A vrai dire, les soft skills ne sont pas un sujet nouveau. D'abord, parce qu'elles ont toujours existé et font partie des

compétences d'une personne, sauf qu'elles n'étaient pas clairement nommées. Ensuite, nombreux cabinets se sont déjà interrogés sur cette question sans réaliser réellement que ce à quoi elle faisait référence. « *Le déclencheur est dans bien des cas la souffrance*, explique Antoine Henry de Frahan. *Ce sont des situations problématiques qui vont servir de signal d'alarme.* » Il en distingue trois :

- Les conflits, les grandes tensions entre associés ou un climat associatif délétère qui deviennent insupportables et poussent à une prise de conscience, à faire quelque chose pour sortir du scénario catastrophe ;
- Le départ des collaborateurs parce qu'ils sont insatisfaits, déprimés et ne supportent plus le climat humain du cabinet. Les associés vont alors se rendre compte qu'il y a quelque chose qui ne va pas dans la façon dont les relations sont gérées, que cela coûte cher et qu'il faut agir différemment ;
- L'insatisfaction des clients qui se plaignent, qui refusent de payer les honoraires, non pas à cause de la qualité de l'expertise juridique mais de l'absence de communication, de la trop grande distance entre eux et le cabinet, tout simplement d'une gestion de la relation-client insatisfaisante.

« *C'est donc souvent dans la douleur que naît l'intérêt pour les soft skills*, poursuit M. de Frahan. *Il y a cependant quelques cabinets visionnaires qui n'attendent pas d'avoir ce type de problèmes pour investir du temps et de l'argent dans les formations, pour sensibiliser les personnes, leur permettre d'évoluer. Seule une petite minorité de cabinets ont une véritable politique proactive en matière de développement des soft skills.* »

Cependant, la question commence à faire son apparition dans la réflexion des avocats ! Depuis 3 ans, l'ACE organise des ateliers qui portent sur ce sujet. « *Dès 2014, j'ai initié des ateliers soft skills dans les congrès ACE en faisant le lien entre études et travaux et les défis auxquels les avocats doivent faire face, notamment à raison de l'évolution technologique laquelle loin d'annihiler le rôle de l'avocat l'invite, bien au contraire, ou plus exactement l'oblige à déplacer sa valeur ajoutée*, explique Bénédicte Bury. *En 2015, parce*

que nommer et communiquer sur les soft skills contribuent à la prise de conscience, nous avons créé un « espace organisation et soft skills », regroupant pratiquement la moitié des ateliers du congrès. Ces ateliers me sont apparus nécessaires pour répondre à un besoin des avocats et certainement à une lacune que j'avais mesurée également chez moi, avec la détermination de la combler et le désir de les partager. En 2015, Antoine Henry de Frahan animait un atelier intitulé *Soft skills : miracle ou clé de développement* et en 2016, ce sont les auteurs de l'ouvrage *Le Réflexe soft skills. Les compétences des leaders de demain*, qui intervenaient notamment pour faire découvrir aux avocats le legal design ».

#### **- Les soft skills comme remède face à la crise et à la révolution digitale**

Pour Fabrice Mauléon, coauteur de l'ouvrage précité, directeur de l'innovation de New World Education, « il y a deux grands leviers qui poussent les organisations à se préoccuper des nouvelles compétences et approches de management : la crise et la révolution digitale. » En effet, auparavant et tant qu'il y avait de la croissance, elles n'avaient pas à se poser de questions. Mais aujourd'hui avec la crise, toutes cherchent à innover, à se réinventer et sont soumises à cette problématique : comment faire pour créer de la valeur ? A cela s'ajoute la révolution digitale qui concerne tous les secteurs d'activités. Les avocats ont été épargnés un peu plus longtemps que d'autres, mais se trouvent aujourd'hui dans une position délicate qui les pousse à évoluer et à s'adapter. Face à l'intelligence artificielle, à l'automatisation et à la digitalisation de la société, quelle sera la place de l'avocat de demain ? Sur quelles compétences doit-on former les nouveaux avocats ? C'est ici que les soft skills interviennent ! Parce qu'ils semblent être un atout intéressant à exploiter pour faire face à la révolution digitale. « Les soft skills sont les compétences que les robots, entendus au sens large, n'ont pas pour le moment, explique Fabrice Mauléon. Ils n'ont que des compétences purement analytiques. Par exemple, Ross, le robot développé par IBM, fait de la recherche d'informations, de l'analyse et du traitement de questions. Il ne sert à rien de se battre sur

ce terrain. Par contre, développer une stratégie plus créative, associer des idées qui ne le sont pas encore, ou être capable non pas de construire simplement un récit fonctionnel mais de donner du sens et de l'empathie autour du story telling<sup>(2)</sup>, c'est pour l'instant ce que les robots ne font pas ». C'est donc sur ce terrain qu'il faut que les avocats se positionnent et s'orientent vers des compétences plus ouvertes, plus créatives et plus douces.

C'est aussi la position prise par le rapport *L'avenir de la profession d'avocat* qui préconise dans la partie relative à la formation initiale « d'établir des enseignements permettant l'acquisition par les des élèves avocats des outils de développement personnel désormais considérés comme essentiels. A cet égard, le World Economic Forum a établi la liste de 10 savoir-faire qui seront les plus utiles à l'horizon 2020<sup>(3)</sup> :

1. Résolution des problèmes complexes
2. Pensée critique
3. Créativité
4. Management des talents
5. Interaction sociale
6. Intelligence émotionnelle
7. Capacité de jugement et capacité décisionnelle
8. Approche « service »
9. Négociation
10. Flexibilité Cognitive

C'est donc autour de l'acquisition de ces savoir-faire qu'il convient de construire le contenu pédagogique des EDA. »

#### ***S'intéresser aux soft skills pour une meilleure gestion du capital humain du cabinet***

La gestion du capital humain du cabinet n'a rien à voir avec l'expertise juridique ou avec les diplômes obtenus. Elle fait appel à d'autres compétences car elle nécessite de gérer les relations entre associés, avec les collaborateurs, avec les clients ou encore les autres membres du cabinet. Les soft skills visant justement à l'efficacité et à la qualité du tissu de relations humaines, il est primordial de leur accorder de l'importance. Pour Antoine Henry de Frahan, « on ne peut pas détacher les soft skills du système dans lequel évolue le cabinet, et

(2) - Le storytelling est une méthode de communication fondée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes, des récits.

(3) - <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>

*bien souvent un problème de comportement n'est pas lié à un manque de compétence relationnelle ou humaine, mais à un problème de structure de cabinet. Par exemple, un objectif d'heures facturables peut provoquer un comportement inadéquat sur le plan humain de la part de certains avocats, qui n'est pas un problème de soft skills, mais qui est induit par un dispositif structurel. C'est aussi le cas de certains systèmes de rémunération entre associés qui vont encourager économiquement un certain type de comportements très individualistes qui n'est pas la résultante d'un manque de compétence humaine. C'est le résultat d'un système qui crée un climat relationnel et collectif négatif. »*

Les avocats font souvent très attention à la qualité de leur expertise juridique mais négligent les relations au sein même du cabinet, pour diverses raisons. Ils n'ont pas le temps, ne trouvent pas rentable de s'en préoccuper et surtout ne sont pas sensibilisés à cet aspect relationnel indissociable du management de cabinet. Pourtant, la force des liens entre les associés, la santé associative d'un cabinet est un élément de différenciation et donc un plus sur un marché. Un climat relationnel positif, sain, respectueux, agréable, même s'il est exigeant, est aussi le facteur numéro un pour attirer et conserver

les collaborateurs et les salariés du cabinet. On voit alors que la question est intimement liée à celle des ressources humaines, ce qui rend fondamentale sa prise en compte dès la phase de recrutement. « Une des clés est le choix des personnes, confirme le consultant. A 25 ans, les soft skills sont déjà acquis en partie et engager des personnes qui d'emblée manifestent un bon niveau de soft skills est extrêmement important. Mais peu de cabinets accordent beaucoup d'attention à ce point, la majorité privilégiant les résultats académiques ». Ensuite, pour gérer au mieux le capital humain du cabinet, l'idéal serait de faire un relevé des compétences non juridiques afin d'identifier les forces et les faiblesses de chacun, mais aussi de les faire travailler ensemble afin que chaque avocat trouve sa place et se sente bien dans son travail.

S'intéresser aux soft skills, c'est donc favoriser le développement personnel des membres du cabinet et les valoriser en fonction de compétences autres que leur expertise juridique. Une fois que les cabinets d'avocats ont compris qu'il faut acquérir de nouvelles compétences et ainsi se créer de nouvelles opportunités sur le marché du droit, c'est la question de la formation qui prend le relais. Contrairement aux idées reçues, ces compétences « douces » qui sont

### ***Le legal design, la tendance soft du moment***

Le legal design est le design thinking appliqué au legal. Pour certain, ce n'est qu'une façon un peu plus élégante de faire de la présentation juridique, ce qui est très réducteur. En anglais, « to design » signifie concevoir et n'a jamais été un adjectif, ce n'est donc pas uniquement de l'esthétique. « Le legal design est né à la Faculté de droit de Stanford qui s'était rapprochée de la Faculté de design, explique Fabrice Mauléon. Il en est ressorti que les juristes et les avocats avaient besoin d'un phénomène qui était en train de monter : le design thinking. C'est une méthode créative en 5 étapes, applicable à n'importe quel type de business, consistant à apprendre à penser comme un designer, c'est-à-dire apprendre à créer de l'innovation de manière structurée et centrée sur le besoin utilisateur. Elle permet de repenser complètement une organisation et de recréer de la valeur ».

« Les juristes doivent être des architectes du droit dans le sens de « designer », affirme Bénédicte Bury. Nos formations initiales gagneraient à intégrer davantage le dessin, la visualisation, du point de vue de l'utilisateur final, comme mode de transmission. Il faut que le « legal design » devienne un mode naturel de communication pour le juriste, pour permettre aux non juristes, destinataires des règles, aux structures de pensées différentes, non seulement de comprendre mais d'avoir l'envie de participer à la conception (design collaboratif du droit), étant entendu que l'objectif est commun ».

intimement liées à la personnalité peuvent s'apprendre. « *C'est le fameux débat entre l'inné et l'acquis, indique Fabrice Mauléon. Le pari aujourd'hui est de démontrer que les soft skills s'acquièrent. J'enseigne notamment le design thinking<sup>(4)</sup> aux professionnels afin de leur apprendre à développer des innovations, à avoir une pensée créative tournée business. En une journée, ils doivent réussir à faire trois propositions de valeur pour leur entreprise. Le pari est très clair, le but est de les transformer en créatif et de combattre l'idée qu'il y aurait dans la vie des personnes qui sont douées de cette qualité et d'autres non. C'est un mode de pensée qu'il faut reprogrammer pour acquérir de nouvelles compétences et c'est possible. Et pour les juristes, cette discipline s'appelle le legal design* ».

Le défi humain du cabinet est celui de la formation des avocats sur des nouvelles soft skills. Il doit s'inscrire dans une réflexion globale, une démarche collective qui a du sens pour tous. Dans une interview parue sur le site du Village de la Justice, Antoine Henry de Frahan distingue « 4 façons de se former aux relations personnelles :

- La façon générale de se comporter, fruit de l'éducation.
- Par imitation, «par infusion» dans un environnement.
- Par mentoring (un mentor qui vous guide).
- Et enfin évidemment pour compléter, par une formation formelle ».

Dernière chose, les soft skills sont pour certains recruteurs devenues des compétences recherchées. Aussi, il ne faut plus hésiter à les mettre en valeur sur un CV. L'avocat qui a déjà travaillé en mode gestion de projet par exemple doit le faire savoir, cela ne pourra que jouer en sa faveur.

### ***Les soft skills comme moteur de la performance et de la relation-client***

Grâce aux soft skills et à leur association aux différentes compétences juridiques des avocats, le cabinet peut voir sa performance s'améliorer. Pour exploiter au mieux les soft skills, il faut les identifier, les développer et ensuite les mettre en œuvre. Là est le véritable enjeu pour le manager, associé de cabinet. L'ouvrage précité « Le réflexe

soft skills » présente pour cela une méthode opérationnelle afin de permettre l'identification des points forts, puis leur mobilisation dans un monde du travail qui change à grande vitesse. Et si tous les membres du cabinet se sentent bien dans leur travail parce qu'on mettra en valeur toutes leurs compétences hard ou soft et que les relations humaines sont bonnes, chacun gagnera en productivité et sérénité. C'est aussi favoriser le bien-être au travail.

Pour parvenir à cet équilibre, il faut miser sur les soft skills dont le cabinet a besoin. Cela peut dépendre de sa spécialité mais aussi de la complexité des affaires qui lui sont soumises. Par exemple, prendre un collaborateur spécialisé en droit immobilier en tenant compte de sa qualité de négociateur, ou s'associer à un avocat spécialisé en droit de la famille qui fait preuve d'empathie, aura tendance à jouer sur la qualité du travail.

Imaginons encore que plusieurs avocats travaillent sur un dossier complexe nécessitant une ou plusieurs expertises juridiques, mais aussi des compétences telles que l'organisation, la négociation, la créativité, la gestion de projet... L'alliance de ces soft skills permettra de faire naître des synergies et de favoriser un mode de travail collaboratif. « Cette année, précise Bénédicte Bury, j'ai souhaité programmer dans nos formations « soft skills » des ateliers pour développer les qualités nécessaires à la négociation interculturelle, pour accroître la qualité de l'écoute et de la compréhension de l'autre, qui est autre, nécessairement d'une autre culture même s'il n'est pas si éloigné, au sein du cabinet, dans la relation avec le client ou dans le cadre de la recherche d'une négociation. Dans notre profession d'accompagnement, nous devons développer la qualité de la relation à l'autre permettant de respecter l'altérité, de mieux vivre ensemble et ainsi de contribuer au progrès social. »

De plus, qui dit et veut plus de performance, dit aussi potentiellement une attention plus grande à la relation-client. Le client partant du principe que l'avocat dispose de compétences juridiques, c'est sur des questions d'un tout autre ordre que va se faire la

(4) - Le design thinking est « un mode d'application des outils de conception utilisés par les designers pour résoudre une problématique d'innovation, par une approche multidisciplinaire centrée sur l'humain » - Définition d'Aline Scouarnec dans la revue Management & Avenir, numéro 68

différence. Aujourd'hui, dans une large mesure, les attentes et la valeur ajoutée perçue par le client d'un service juridique dépendent des soft skills. Pour Antoine Henry de Frahan, il peut s'agir de « *la capacité de l'avocat à s'exprimer de manière simple, claire et pratique, à susciter de la confiance, à manifester de l'empathie, à travailler en équipe de manière transversale, donc de créer des relations collaboratives avec un grand nombre de personnes. Cela nécessite d'être organisé, de gérer correctement son temps, autant de compétences qui font partie des soft skills. Les avocats qui sont bons dans ces domaines vont amener un sentiment de plus grande valeur ajoutée chez leur client. L'erreur de beaucoup d'avocats est de se limiter à la recherche de l'excellence et réduire cette recherche à l'expertise juridique alors que d'autres facteurs sont tout aussi déterminants pour l'expérience du client et sa satisfaction. Ce sont des facteurs qui n'ont rien à voir avec l'expertise juridique mais qui sont de l'ordre de la communication, du travail en équipe, de l'empathie, de la pédagogie...* ». Cette affirmation, nous la confirmons chaque année avec le Prix de l'innovation en relation-clients organisé par le Village de la Justice. Les finalistes de ce prix misent sur différents leviers pour créer de la valeur ajoutée en dehors de leur domaine d'expertise et ainsi conquérir et fidéliser leurs clients. La première chose est la connaissance et la prise en compte réelle du besoin du client : celui-ci a besoin d'écoute, de proximité, de réactivité, de pédagogie, de collaboration... Pour cela, l'avocat va imaginer des solutions et se servir de ces fameuses compétences douces, car tous ces besoins clients peuvent être en partie satisfaits grâce à leur mise en œuvre.

Prenons quelques exemples d'innovation qui ont nécessairement fait appel à des soft skills, et notamment à cette créativité tant recherchée. L'année dernière, les avocats du cabinet Solegal insistaient sur le fait qu'il fallait internaliser ou être sensibilisé à des compétences d'innovation. Pour créer leur site internet basé sur un parcours d'empathie client, ils ont dû acquérir des compétences qui ne font l'objet d'aucun cours dans la formation de l'avocat et faire preuve de curiosité et de créativité.

Se rendre accessible, tel est le principal objectif de cette innovation mais aussi de tant d'autres :

- Travailler au développement d'applications mobiles pour que le client trouve son avocat et toutes les informations dont il a besoin n'importe où, à l'image de celle du cabinet Dehan, Flash Avocats ou de celle du cabinet Albers&Albert ;
- Réaliser des protocoles d'accompagnement basés sur le ressenti du client à l'image du cabinet Granvelle en matière de divorce ou du cabinet Lemeillat en matière de droit des victimes ;
- Automatiser certaines tâches et créer des espaces clients en ligne afin que le client sache toujours où en est son dossier rapidement ;
- Proposer des prestations en ligne : consultations, documents juridiques, comme Legalix, Cassius, Pomelaw, LBSB ... ;
- Fournir de l'information intelligible, lisible de façon ludique et pédagogique sur son site internet et dans toutes ses communications.

\*\*\*

Les avocats savent faire preuve de créativité dans les solutions juridiques qu'ils proposent à leurs clients mais il est certain qu'ils peuvent aussi aujourd'hui faire face aux bouleversements en cours sur le marché du droit en accordant plus d'importance à ces compétences « douces ». Et ce pour « *faire le plus beau cabinet du monde, c'est-à-dire celui dont rêvent nos clients et nos collaborateurs* » comme l'a si bien exprimé Jean-Marie Valentin, avocat associé du cabinet Sekri Valentin Zerrouk lors de la soirée de remise des prix 2017. Alors quelles sont vos soft skills ?

*Laurine Tavitian*