

AVOCAT ET PROSPECTION: ALLIANCE CONTRE-NATURE?

JOHANNA BUSMANN*

Organisatrice de séminaires en management pour études d'avocats
Hambourg, www.busmann-training.de

Mots-clés: prospection, clientèle, étude, vente additionnelle (cross-selling), fidélisation de la clientèle

En Allemagne, Autriche et Suisse, les avocats ne sont pas formés comme des entrepreneurs, mais comme des conseillers ou représentants juridiques, avec pour conséquence une vraie débandade psychologique et financière dans le travail quotidien. Une fois leur brevet en poche, ils n'ont aucune idée quant à la façon d'attirer de nouveaux clients, de reconquérir les anciens et d'élargir les mandats actuels. Dans son article, l'auteur explique, au moyen de trois thèses, comment les études de toute taille peuvent optimiser leur prospection. Elle clôt chacune des thèses par une petite astuce que l'avocat pourra facilement mettre en pratique.

I. Situation actuelle

Les avocats sont confrontés à un dilemme: ils doivent gérer une entreprise, alors qu'ils n'ont pas appris à le faire. Ils n'ont aucune idée sur la façon de segmenter leur clientèle et d'axer leur marketing sur un public cible.

Ils ne savent pas comment présenter leurs services aux personnes susceptibles de manifester un intérêt et comment prouver leurs compétences. Ils ne savent pas non plus orienter leurs entretiens dans un objectif de prospection.

Ils détestent le *small talk* et ne font pas travailler leurs collaborateurs dans un esprit de prospection. Ils fournissent tout au plus un communiqué de presse dans une affaire qui les concerne et ne se présentent que rarement au grand public. Leurs exposés sont d'un ennui mortel, bien trop techniques pour le citoyen lambda qui n'éprouve aucune inspiration par rapport à ce qu'il vient d'entendre.

Il résulte de ce qui précède:

Les avocats ne prennent souvent pas en main d'une manière suffisamment active le management de leur étude et se reposent sur des facteurs tels que l'advenue que pourra, la conjoncture économique, la politique juridique, la chance ou l'humeur du jour.

II. Trois thèses sur la prospection de clients dans les études

Le succès n'est pas le simple fait du hasard, mais résulte d'un travail ardu. Sur la base de nombreuses expériences, trois thèses directement liées à la profession d'avocat vous seront proposées ci-dessous. Elles vous permettront d'optimiser durablement votre prospection. Sélectionnez tout d'abord l'information qui convient le mieux à votre étude et concentrez-vous sur celle-ci.

Les astuces mentionnées à la fin de chaque section ont été testées des centaines de fois avec succès dans les études d'avocats!

1. Première thèse: le service téléphonique est un élément fondamental de prospection.
2. Deuxième thèse: dans 80% des cas, les avocats ne tirent pas suffisamment profit des ventes additionnelles.
3. Troisième thèse: la prospection se réalise surtout par une bonne communication, et non par les connaissances juridiques de l'avocat.

1. Thèse: le service téléphonique est un élément fondamental de prospection.

Autrefois, la secrétaire de l'avocat était la charmante téléphoniste qui attendait de pouvoir servir le café. Dans l'intervalle, elle dactylographiait les mémoires et notait les délais dans un agenda en papier. Aujourd'hui, l'assistante de l'avocat représente son patron, les compétences de celui-ci, ainsi que la serviabilité de toute une équipe. Avoir une conversation téléphonique avec l'assistante de l'avocat doit toujours être un plaisir, mais un plaisir utile!

Tous les ouvrages mentionnés dans la Revue de l'Avocat peuvent être commandés sur www.staempflieditions.com/revue-avocat.

- * Dans le cadre du 7^e Congrès des avocats suisses à Lucerne en juin 2013, l'auteur donnera deux conférences: jeudi 6 juin 2013, 13h30-15h30, «Eine Anwaltskanzlei positioniert sich am Markt»; vendredi 7 juin 2013, 10h15-12h15, «Chefsache Mandantenakquisition».
- 1 En accord avec mon éditeur (De Gruyter, Berlin) quelques extraits de mon ouvrage «Chefsache Mandantenakquisition» (publié en décembre 2012) ont été reproduits ici *in extensis*. Je remercie mon éditeur d'avoir bien voulu me donner son accord.

L'assistante est la carte de visite de votre étude. Si elle n'est pas aimable, peu claire ou indifférente, elle ne met pas seulement en péril son propre job, mais représente – statistiquement parlant – une atteinte énorme à la réputation de l'étude. Selon une enquête de Kano², un client insatisfait n'hésite en effet pas à faire spontanément part de ses frustrations, donc même sans y avoir été invité.

Pour la première impression de votre étude, vous n'avez pas de deuxième chance.

A l'heure actuelle – c'était encore totalement différent il y a quelques années – les clients qui appellent votre étude en savent déjà beaucoup sur vous et vos associés. Ils vous ont googlé, consulté le moteur de recherche des avocats, ou se sont tout simplement rendus sur votre site Web avant de téléphoner pour la première fois. En fait, leur appel permet de confirmer ou d'infirmer ce qu'ils pensent déjà de vous ou l'élément qui les a poussés à sélectionner votre étude.

Bref, une assistante bien formée, prête à fournir un service de qualité au client, devra confirmer, voire renforcer, une confiance préexistante.

A ce titre, son patron lui donnera des instructions sur la façon de se comporter lorsqu'un client appelle pour la première fois. Une formation appropriée facilite en effet le travail de votre assistante.

Or, ces instructions font défaut dans de nombreuses études.

- Pour tous les «non»: Votre assistante ne doit jamais dire non sans proposer une solution de remplacement («Je suis désolée, M^e Berger est en réunion» devient «M^e Berger est actuellement en conversation avec un client. Puis-je noter vos deux numéros de téléphone afin que nous puissions vous rappeler avant 18 heures?»).
- Lors d'un appel téléphonique: L'assistante doit noter le nom de l'appelant, le prononcer distinctivement et vous le communiquer correctement. Elle doit cerner le fond du problème ou le souhait général du client, et ne peut vous passer l'appel qu'après avoir bien compris le client (à défaut de quoi l'avocat devra se charger d'une tâche organisationnelle, ce qui constitue une perte de temps importante pour lui). Elle doit utiliser un vocabulaire qui reflète la serviabilité de l'étude: «Bien sûr, je vais essayer», au lieu de «Je ne sais pas si ce sera possible...». Elle doit demander au client d'effectuer un certain nombre de tâches, notamment les documents à préparer pour le premier entretien. Elle doit noter les délais dans le calendrier, saisir les données et compléter immédiatement le carnet d'adresses. Enfin, elle doit connaître les compétences de tous les avocats de l'étude et donner des informations conformes à la réalité («Notre spécialiste pour le droit de la circulation routière est M^e...»).
- Lorsque vous êtes absent: Que doit dire votre assistante lorsque vous êtes en vacances ou malade? Quelle solution de remplacement doit-elle proposer?
- Pour vous passer des appels: Donnez-lui une liste des clients-A, des épouses/maris, des juges, des enfants, des parties adverses, etc., qui peuvent vous être passés.

ASTUCE 1:

Présentez votre assistante à votre nouveau client immédiatement après le premier entretien.

Expliquez-lui ce que votre assistante va concrètement faire pour lui. Faites-lui comprendre qu'elle s'occupera de tout ce qui est organisationnel: rendez-vous, envoi des mémoires, courrier, appels téléphoniques, délais, etc., alors que vous vous occuperez de tout ce qui est tactique ou juridique. Le client se sentira en bonnes mains: «Ils se soucient de moi dans cette étude». Il sait avec qui il doit prendre contact. Quant à l'assistante, elle se sent mise en valeur et n'est plus jamais malade. L'avocat est affranchi de toutes les tâches organisationnelles. Il est déchargé de toutes les demandes de rendez-vous. Planifiez une période d'essai pour mettre ce concept en place.

Une fois que cette approche aura été comprise par tout le monde, faites désormais écrire par votre assistante un message de bienvenue au nouveau client immédiatement après la conclusion du mandat. Elle doit pouvoir fournir son aide au client également par e-mail: le client peut toujours atteindre quelqu'un, quel que soit le lieu, à toute heure, y compris durant la pause de midi. L'assistante peut mieux gérer son temps grâce au courrier électronique: le téléphone ne sonne pas toutes les 15 secondes.

Pour le surplus, ne vous laissez jamais déranger par le téléphone lorsque vous êtes en entretien avec un client.

- Pour recommander un avocat spécialisé dans un domaine qui n'est pas le vôtre: Faites-lui apprendre le texte suivant par cœur: «Notre étude ne traite pas les affaires liées au droit de la construction. C'est pourquoi (et non pas «mais»), nous travaillons depuis de nombreuses années avec M^e X, avocat spécialisé dans ce domaine. Puis-je vous donner le numéro direct de sa secrétaire, M^{lle} Martin?».
- Pour les documents que chaque client doit remettre lors du premier entretien: Soumettez à votre assistante une liste de documents à préparer par le client, afin qu'elle puisse les lui énumérer directement au téléphone.
- Pour toutes les questions sur les honoraires: Que doit répondre votre assistante lorsque le client lui demande:

² Ces chiffres ont pour la première fois été examinés en 1978 par Noriaki Kano, professeur à l'Université de Tokyo. Le modèle de Kano a permis de quantifier et segmenter les clients dans la première enquête de satisfaction réalisée dans le monde (pour la société Mitsubishi). Ses résultats, bien que conçus pour l'industrie automobile, n'ont à ce jour jamais été réfutés, notamment en matière de publicité spontanée: seul un client vraiment satisfait fait de la publicité élogieuse spontanément. Exemple: il recommandera spontanément un avocat qu'il considère comme compétent, sans qu'on le lui demande. Statistiquement, il le fait au moins une fois, alors que le client mécontent fera dix fois plus de contre-publication (non souhaitée!) pour l'étude.

«Je veux divorcer. Combien cela me coûtera-t-il chez vous?». Quelle solution doit-elle proposer?

Les avocats n'aiment pas recevoir des ordres lorsqu'ils n'ont aucune envie d'y donner suite. Que doit répondre votre assistante à un client qui rappelle pour la troisième fois et que vous ne souhaitez pas prendre l'appel, ou que vous n'avez toujours pas retourné l'appel après la quatrième fois?

Des solutions bâtarde, dites sur un ton narquois, comme «Inventez quelque chose», «Pas maintenant», «Essayez de le consoler» ou «Je vous avais dit que je ne voulais pas lui parler» traduisent votre manque de volonté. Les instructions n'ont de sens que si:

- votre assistante peut accomplir les instructions sans que cela n'entraîne de responsabilité;
- vous et vos associés coordonnez au sein de l'étude l'ensemble des instructions;
- vous respectez vous-même ces instructions;
- vous pouvez en contrôler le résultat.

Voir astuce 1.

2. Thèse: dans 80% des cas, les avocats ne tirent pas suffisamment profit des ventes additionnelles.

La vente additionnelle (vente croisée, *cross-selling*) se réfère à l'extension des mandats existants de deux façons: soit «en plus pour la même chose» (une autre affaire dans le même domaine juridique), soit «en plus dans un autre domaine» (un autre mandat dans un autre domaine juridique qui complète généralement le premier mandat).

Il est toujours possible de proposer au client une vente additionnelle, indépendamment de la conjoncture économique, des clients, du temps à disposition et des opportunités, ainsi que du métier ou des branches professionnelles. Ainsi que le révèle de manière impressionnante une étude ayant porté sur toutes les branches professionnelles³, la vente additionnelle permet d'augmenter jusqu'à 50% son chiffre d'affaires.

L'investissement financier nécessaire à la vente additionnelle demeure toutefois mineur, dès lors que le client est déjà présent et qu'il a déjà construit une relation de confiance avec son avocat. Dans le meilleur des cas, il a été satisfait dès le premier contact.

Si un client a plusieurs fois ressenti les avantages et l'intérêt des services de son avocat, il sera d'autant plus fidèle à celui-ci: le *cross buying* augmente d'ailleurs le sentiment de loyauté du consommateur⁴. Cela réduit également son incitation à se diriger dans ce qu'il ne connaît pas et augmente la durée de sa relation avec l'avocat, ainsi que le nombre de recommandations élogieuses qu'il fera à son égard.

En outre, il sera disposé à payer pour un package⁵ qui inclura plusieurs services à la fois, le tout à un prix plus élevé, avant tout parce que cette solution est plus confortable pour lui (d'un point de vue psychologique et organisationnel).

Les utilisateurs du modèle de vente additionnelle sont eux aussi bénéficiaires, dès lors que les coûts de recrute-

ment pour de nouveaux clients et le maintien des anciens clients ne sont pas facturés deux fois, avec pour résultat un meilleur rendement. En outre, plusieurs domaines juridiques peuvent être présentés en une seule démarche.

Conditions pour une vente additionnelle efficace

Un mandat élargi est généralement le résultat d'une preuve de confiance mutuelle, mais se justifie aussi par l'intérêt du client à passer par cette solution. Ses besoins en conseils juridiques sont en effet bien plus grands qu'il ne le pensait initialement. On constate que le client donne un nouveau mandat en toute confiance dans les hypothèses suivantes:

- il ne se considère pas comme un client limité à un cas isolé;
- il a plutôt été satisfait du premier mandat;
- le prochain mandat représente surtout un avantage, et non une préoccupation;
- l'avocat sait comment proposer habilement et élégamment l'extension du premier mandat.

Selon des recherches en marketing, il est cinq à dix fois plus cher d'acquérir un nouveau client que de conserver un client existant⁶. Il est donc intéressant, à bien des égards, de susciter auprès des clients existants un besoin concret (parfois sous-jacent) de services juridiques et de continuer à les satisfaire. Une telle démarche permet d'économiser du temps, de l'énergie et beaucoup d'argent.

Le succès de la vente additionnelle dans les études d'avocats dépend directement des mesures personnelles, organisationnelles et communicatives qui auront été prises communément. Pour que la vente additionnelle soit un facteur de succès, l'avocat doit:

- offrir au bon client le bon produit au bon moment⁷;
- offrir au client un produit supplémentaire sans provoquer de gêne;
- toujours être en mesure de «tirer du pipeline» un produit supplémentaire (y compris par des collaborations);
- expliquer aux clients actuels, d'une manière élégante, les avantages d'autres produits;
- définir les clients auxquels il n'entend actuellement pas proposer de nouveaux mandats;

3 Sondage effectué par le cabinet de conseil «accenture», cité par l'Harvard Business Review 6/2000, pp. 35 à 44. Auteurs: Christian Homburg (professeur de sciences économiques liées à la gestion de l'entreprise et de marketing à l'Université de Mannheim) et Heiko Schäfer: «Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen».

4 Les ventes croisées sont, une fois de plus, particulièrement impressionnantes chez Apple. Une étude menée par la banque d'investissement américaine RBC Capital Markets (publiée le 11 Juin 2011 sous le titre «iCloud crée la fidélisation de la clientèle») sur un échantillon de 4'163 utilisateurs d'un iPhone à travers le monde a montré qu'environ 150 millions de tous les utilisateurs (à l'époque, l'équivalent de 73%) seraient prêts à profiter de l'iCloud.

5 Correspond à la stratégie classique du «one-stop-shop» dans les grandes et moyennes entreprises études d'avocats.

6 Cf. G. Heinemann: «Multi-Channel-Handel: Erfolgsfaktoren und best practices» (2008), p. 74.

7 Sales Profi 11/2000, Cross-Selling. Verdienen mit Zusatzgeschäften, Beutin et Schäfer, p. 20 ss.

- disposer d'informations détaillées sur les clients (quelles sont leurs exigences particulières, leur potentiel supplémentaire, l'état actuel de leurs mandats, les honoraires précédents, les recommandations élogieuses qu'ils feront) et surtout actualiser celles-ci en permanence;
- rester en contact permanent avec le client (l'inviter à des présentations etc., y compris après le premier mandat) afin de comprendre l'évolution de ses besoins;
- répéter incessamment à tous ses collaborateurs l'importance de «dorloter⁸» les clients A.

Les obstacles à la vente additionnelle

Une fois l'affaire terminée, l'archivage du dossier signifie-t-il obligatoirement la perte définitive du client? Alors que leur carnet d'adresses déborde, de nombreux avocats passent pourtant souvent par des phases d'attente d'un nouveau mandat⁹.

Une présentation aussi passive de l'étude et de ses collaborateurs ruine la réputation, la vigueur et la santé de toute l'équipe d'avocats, sans compter la perte de gain qui y est associée.

Les raisons invoquées par les avocats eux-mêmes sont stupéfiantes. Neuf avocats sur dix négligent en effet la vente additionnelle en se justifiant comme suit¹⁰:

- Ils craignent qu'on les considère comme de vulgaires agents d'assurance. Ils ne sont pas des vendeurs de pacotille. «Mes clients connaissent eux-mêmes leurs besoins» (citation tirée d'un sondage).
- En proposant des services supplémentaires sans y avoir été sollicités, ils se considèrent souvent comme des larbins. Ils craignent de donner l'image d'un déclin social imminent et proposer à un client un autre mandat s'apparente à une situation cauchemardesque. Pour un avocat, l'idée qu'un client puisse éventuellement se dire «Oh, le malheureux, il en a certainement besoin de ce deuxième mandat...», c'est aussi humiliant que se faire pendre haut et court sur la place publique.
- Ils craignent d'assumer le rôle d'un véritable entrepreneur et estiment qu'il est politiquement incorrect de répartir les clients en catégories A, B, ou C. Ils considèrent cette approche totalement dégradante.
- Ils craignent également de heurter les «clients C» en rejetant leur mandat. En réalité, les avocats ne sont pas au clair sur l'avantage de refuser certaines affaires, quelle que soit la catégorie du client (A, B ou C).
- Ils agissent de manière égocentriste («Pas question que quelqu'un d'autre s'occupe de cette affaire») et ont peur que leur réputation puisse être malmenée s'ils remettent un client à un confrère. Ils craignent également que leur compétence soit remise en question à partir du moment où ils font appel à un confrère.
- D'autres avocats ou associés feront peut-être un moins bon travail: «D'abord, je lui ai donné ce mandat, ensuite il n'a même pas fait son boulot correctement. Et le client m'en tiendra pour seul responsable.» (citation tirée d'un sondage). Le contrôle de qualité exercé sur des confrères est souvent considéré comme un manque

ASTUCE 2:

Organisez un entretien final. Lorsqu'une extension du mandat semble avantageuse pour tout le monde, les avocats invitent leurs clients à un entretien final (y compris par téléphone). Trois points devront cependant être observés:

- Le client a déjà reçu la note d'honoraires par poste ou par e-mail. Si nécessaire, elle sera discutée point par point. Elle ne doit contenir aucune surprise pour le client.
- Le client donne son feed-back sur les services fournis par l'étude. Il critique également l'assistante, aussi bien positivement que négativement. Certains avocats remplissent eux-mêmes un formulaire de feed-back.
- Un besoin juridique, identifié lors du premier entretien mais reporté par la suite, est défini et paraphrasé: «M. Berger, puis-je encore une fois revenir à la question qui préoccupe d'autres clients se trouvant dans votre situation (changement de perspective): il s'agit de...». Ou encore: «M. Berger, en février, vous aviez brièvement fait allusion à... Devrions-nous en reparler maintenant?». Selon sa réponse, vous pourrez immédiatement le mettre en contact avec un avocat spécialiste. Averti par votre assistante, celui-ci devra éventuellement s'attendre à être appelé pour un nouveau mandat/un entretien.

de confiance. Ce contrôle est souvent difficile à définir, sans compter son impact psychologique.

- Les avocats n'ont souvent pas les méthodes rhétoriques qui leur permettent de susciter ou renouveler, d'une manière élégante, l'intérêt du client.
- Les avocats sont de piètres auditeurs: ils ne décèlent pas, au cours du premier mandat, la présence subtile de besoins toujours plus grands du client.
- Certains refusent délibérément de s'écarter du noyau central du mandat et «oublient» d'expliquer les prochains enjeux après la fin du mandat.
- L'image du prédateur (mandat récemment acquis) est bien plus impressionnante que celle d'un conservateur (extension du mandat existant).
- Emporter un nouveau mandat, surtout dans les grandes études, est bien mieux considéré que la simple extension d'un mandat existant. «*Eat what you kill*¹¹» rend

⁸ C'est le «pamper» des Américains.

⁹ SOLDAN, op. cit.

¹⁰ Sondage effectué dans une soixantaine d'études que j'ai pu conseiller, indépendamment de leur grandeur. La réponse la plus fréquente figure en tête.

¹¹ «Eat what you kill» - Système de rémunération d'après la «prise» du mandat et des heures qui pourront être facturées; une orientation axée uniquement sur le chiffre d'affaires global est fréquente dans les études américaines.

hommage à la nouvelle acquisition et empêche le transfert de clients à d'autres services ou avocats de l'étude. En revanche, les systèmes du *lockstep*¹² et du *proliferation fee*¹³ favorisent les ventes additionnelles.

- Les bases de données font défaut ou ne sont pas régulièrement mises à jour (le résultat est le même). On ne s'en tient ni aux besoins actuels du client ni au maintien des mandats précédents. On ne vise pas non plus à créer de nouveaux contacts.
- A l'issue du premier mandat, l'avocat fait généralement parvenir sa note d'honoraires par poste. «On a toujours fait comme ça», répondent certains avocats (citation tirée du sondage). Or, un joli débriefing qui permettrait, de manière élégante et sereine, d'introduire un nouveau mandat tout en remettant sa note et recevoir le feedback de son client est souvent considéré comme trop cher, chronophage, disproportionné pour des petits mandats, gênant pour le client trop éloigné, etc. (citations tirées du sondage). Or, ces arguments réduisent les chances d'introduire une quelconque vente additionnelle.
- La clientèle commerciale est souvent déjà conseillée par les confrères d'autres études spécialisées dans le droit des affaires. La proposition d'un nouveau mandat serait dans ce cas mal perçue et considérée comme une ingérence dans les relations entre confrères et clients. Enfin, «Il s'agit d'une pression beaucoup trop forte» (citation tirée d'un sondage).

Voir astuce 2.

3. Thèse: la prospection se réalise surtout par une bonne communication, et non par les connaissances juridiques de l'avocat.

Ce chapitre se réfère à votre façon de communiquer. En modifiant simplement quatre de vos habitudes linguistiques, vous arriverez à convaincre de parfaits inconnus. Exercez-vous en vous limitant d'abord à une seule des méthodes proposées (celle qui vous paraît la plus sympathique).

Vous avez déjà effectué le plus important, à savoir pris la décision de remporter un nouveau mandat pour ce client ou cette société. Le «qui» et le «quoi» ont été définis, et le «comment» ne devrait plus subir d'échec.

Que le client se trouve déjà en face de vous, qu'il soit au téléphone ou qu'il franchisse d'ici quelques minutes la porte de votre étude, c'est à vous maintenant d'appliquer ces quelques méthodes rhétoriques.

Votre rhétorique fera appel à quatre techniques de base. Celles-ci vous soutiendront dans chacun de vos entretiens de prospection et vous devriez toujours les garder en mémoire:

- La question ouverte: elle vous permet de diriger l'entretien.
- La question fermée: elle vous permet de tout contrôler.
- La paraphrase: elle vous permet de manifester votre empathie et de corriger les malentendus.
- Le Je-message: il vous permet de synthétiser à bon escient le message de votre client.

A) La question ouverte: elle vous permet de diriger l'entretien

«Celui qui pose les questions dirige l'entretien». Cette règle ancestrale de rhétorique pourra, de par le nombre de fois où elle a déjà été citée, agacer l'un ou l'autre des lecteurs. Toutefois, elle revêt une importance primordiale dans la discussion entre l'avocat et son client. La question ouverte débute toujours par un mot interrogatif (comment, quel, lequel, de quel, où, à quoi, ...) et le client doit toujours pouvoir répondre par l'affirmative ou la négative.

Indication:

La question ouverte permet d'ouvrir et de structurer la discussion, avec pour objectif de gérer la crise. Elle établit également les faits sans devoir y consacrer trop de temps et garantit une transposition élégante dans des situations critiques. Elle permet d'avoir une conversation décontractée, y compris dans le *small talk*, un établissement ultra-rapide des faits, une convivialité remarquable et constitue un habile moyen pour neutraliser les reproches virulents que le client fait à la partie adverse. Enfin, la question ouverte vous confère un statut d'empereur indétrônable (le client n'est en effet que le roi), y compris aux moments les plus critiques: c'est vous et vous seul qui dirigez la conversation.

La question ouverte commence par une interrogation et le client peut généralement y répondre par une simple phrase. En revanche, un simple oui ou un simple non sont totalement exclus.

La question ouverte permet au client de s'ouvrir («Pour vous, quel est le problème majeur dans cette affaire?»). Cette question le force à devenir actif, à entrer dans votre sphère, tout en vous évitant de communiquer votre propre sentiment («Quelle était votre intention?»). Elle pousse votre client à vous fournir une réponse détaillée («Quelle est l'origine de ce litige?») et à présenter sa propre position. Elle le conduit également à énumérer les différents éléments du litige et à les trier («Quelles auraient été les options du gérant?»), apaise les phrases «qui tuent», précise les reproches et atténue les obstacles à la résolution du conflit («Que voyez-vous comme option?»). La question ouverte permet aussi de rester plus objectif dans des contextes à forte charge émotionnelle. Les réponses sont généralement détaillées et étendues. Enfin, la question ouverte appelle nécessairement une paraphrase ultérieure, sous la forme d'un résumé à utiliser dans votre réponse.

¹² «Lockstep System» - Système de rémunération d'après la séniorité de l'avocat, indépendamment du chiffre d'affaires qu'il génère, avec augmentation régulière de son traitement selon le nombre d'années au sein de l'étude; fréquent dans les études allemandes, originaires d'Allemagne ou autrichiennes.

¹³ «Proliferation fee» (commission). L'avocat qui transfère un client à un confrère reçoit une commission; il est placé dans le même tableau de chasse.

Question fermée:	Question ouverte:
«Vous êtes-vous déjà décidé sur la suite de cette affaire?»	«Que faisons-nous maintenant?»
«Allons-nous inviter, dès demain, le preneur de licence à une discussion?»	«Que proposez-vous au sujet du preneur de licence?»
«Avez-vous l'intention de poursuivre la relation d'affaires dans ces circonstances?»	«Que devons-nous faire avec la relation d'affaires?»
«Devrions-nous intégrer, dès à présent, l'expert fiscal dans notre stratégie?»	«Quand faudrait-il intégrer l'expert fiscal?»
«Souhaitez-vous une liste détaillée des frais accessoires ou une facture à forfait vous suffit-elle?»	«Que souhaitez-vous comme facturation?»
«A propos de l'expertise environnementale, connaissez-vous les intérêts précis du vendeur?»	«Soupçonnez-vous l'acheteur d'avoir des intérêts dans cette affaire?»
«Envisagez-vous un règlement à l'amiable avec votre beau-frère?»	«Que devons-nous faire?»

Tableau 1

Tu-message:	Je-message:
«Vous parlez trop vite.»	«Je n'ai pas réussi à vous suivre aussi rapidement.»
«Vous vous exprimez de manière peu claire.»	«Je n'ai pas tout compris.»
«Vous confondez manifestement les heures.»	«J'ai encore un problème avec les heures.»
«Vous êtes en totale contradiction avec vous-même.»	«Je n'ai pas encore tout à fait compris le point x.»
«Vous êtes déconcentré.»	«Je ne suis pas encore persuadé que ...»
«Vous tournez autour du pot.»	«Je n'ai pas encore compris ce qui vous dérange le plus.»

Tableau 2

Exemples:

- «Qu'est-ce qui vous a poussé à retirer votre offre?»
- «Comment expliquez-vous le comportement du gérant?»
- «Quand avez-vous eu connaissance des négociations sur la licence?»
- «Que s'est-il passé ensuite?»
- «Quelles sont vos intentions?»
- «D'après vous, quelles sont vos options?»
- «Que pourrait surtout apporter un règlement au litige?»
- «Qu'est-ce qui vous a poussé à agir ainsi?»

Effets:

La question ouverte crée l'effet contraire d'un «soit..., soit...». Son caractère exclusif et tranché est parfois difficile à comprendre pour un avocat. Les vendeurs expérimentés laissent beaucoup d'espace au client, surtout s'ils connaissent d'avance la réponse. C'est donc un outil tac-

tique de leadership, mais aussi d'empathie à l'égard du client. Celui-ci se sent à l'aise: on l'écoute et il peut présenter ses arguments.

Aux questions liées à la tactique du mandat («Que faisons-nous maintenant?»), le client s'en remet directement à vos compétences: «Je ne sais pas. C'est vous l'avocat!».

Les avocats craignent cette réponse, souvent donnée de manière un peu sèche et arrogante. A tort, puisque même les clients les plus exigeants suivront désormais l'avocat dans toutes ses décisions tactiques. Appréciez ce moment précis où votre client vous témoigne sa confiance. Vous êtes désormais seul responsable d'un point de vue tactique.

B) La question fermée: elle vous permet de tout contrôler
C'est la question qui vous permet, de la manière la plus conviviale possible, de synthétiser les faits et de définir une tactique qui permettra de bien cadrer le client dans

une situation à forte charge émotionnelle. Les formateurs commerciaux et leurs disciples la nomment «technique de conclusion classique».

Elle commence par un verbe ou un auxiliaire et le client y répond par oui ou par non. Elle appelle des informations très précises, dans un domaine restreint.

Indication:

La question fermée se révèle surtout utile si vous souhaitez que votre client s'exprime avec précision sur un point particulier et qu'il soit le plus concis possible («Le contrat a-t-il été signé par les deux parties?»). La question fermée introduit des *commitments* («Pouvons-nous agir ainsi?») et vérifie les démarches à effectuer («Pouvez-vous effectuer ceci avant mercredi 14h30?»). Grâce à la question fermée, vous établissez, pas à pas, l'historique de toute l'affaire. Dans la technique de questionnement, c'est un outil particulièrement utile pour déterminer l'ensemble des faits ou le contexte général de l'affaire («Avez-vous informé les délégués du personnel?») ou encore relancer le client dans un esprit positif («Est-ce qu'on se donne jusqu'à mercredi?»).

Attention: la question fermée est souvent posée au mauvais moment – la plupart du temps trop tôt – et il s'agit de l'erreur de rhétorique la plus fréquente dans la prospection. Elle ne laisse au client que peu de liberté pour exposer son point de vue. De plus, elle comporte une part suggestive très importante et incite le client à adopter tel ou tel style de discussion («Voulez-vous dénoncer votre beau-frère?»).

Exemples:

- «Dois-je d'abord vous expliquer ce que vous pouvez faire juridiquement?»
- «Savez-vous ce que les acheteurs ont l'intention de faire?»
- «Etes-vous d'accord avec moi?»
- «Etes-vous conscient du fait que la relation d'affaires sera probablement résiliée?»
- «Souhaitez-vous vraiment cela?»
- «Avez-vous quelque chose d'autre à lui reprocher?»

Effets:

Les avocats posent des questions fermées beaucoup trop tôt et trop souvent. Ils oublient de demander des informations complémentaires et ne mènent pas des entretiens qui permettent au client de s'exprimer en toute liberté. Les questions fermées sont des moyens de haute manipulation, avec de fortes pertes d'énergie du côté de l'avocat, alors que le client ne doit pas activer son cerveau. Les questions fermées sont en moyenne trois fois plus longues que les questions ouvertes. Le nombre de mots en dit long: moins il y a de réponses possibles pour le client, plus sa liberté est réduite. Celui-ci n'aura finalement que le choix entre oui et non.

Le mauvais usage des questions fermées est particulièrement évident dans l'interrogatoire de témoins. Vous trouverez dans l'exemple ci-dessous onze éléments de manipulation: Se tenait (?) -il (?) déjà depuis longtemps (?)

derrière (?) la porte, lorsque que M. Z (?) est entré (?) dans la pièce (?) par la porte (?) à moitié ouverte (?) avec le document (?) dans la main (?)?

La formule «est entré» manipule à elle seule interlocuteur. Elle exclut le fait que M. Z est entré en faisant du bruit, en courant ou en avançant à pas de tortue.

Et personne, y compris le témoin, n'a la moindre idée à quelle partie précise de la phrase se réfère le majestueux «non» qu'il prononcera en guise de réponse.

Les avocats posent malheureusement souvent des questions fermées, non pas pour des considérations tactiques, mais par simple réflexe. Il s'agit d'une très mauvaise habitude. Les questions fermées représentent des coûts en énergie, temps et stress, lorsqu'il ne s'agit pas carrément de la perte du mandat.

Conclusion: D'une manière générale, transformez 90% de vos questions fermées en des questions ouvertes (voir le tableau 1).

C) *La paraphrase: elle vous permet de manifester votre empathie et de corriger les malentendus*

Vous exprimez avec des mots qui vous sont propres ce que votre client pense. La paraphrase simplifie souvent ce qu'il vient de dire («En d'autres termes, il a menti?»). Parfois, elle réduit les déclarations par un simple raccourci provocateur, dans le seul but d'obtenir une correction («Si je vous ai bien compris, vous considérez comme très important de recevoir des excuses.»). Parfois, elle ne sert qu'à résumer les faits («Si je vous résume, vous êtes prêt à renoncer à une action en justice, à condition que vous obteniez immédiatement une somme d'argent en compensation.»). Même lorsque l'avocat n'a pas vraiment besoin d'un résumé, la paraphrase est ressentie par son client comme de l'empathie et une bonne compréhension de son avocat.

Indication:

En paraphrasant, vous mettez votre propre monde à disposition du client dans le seul but de gagner sa confiance («Cela signifie-t-il que vous vous souciez surtout du bien-être de vos enfants?»). La paraphrase vous aide à surpasser vos préjugés et à placer votre client au centre des intérêts («En fait, pour vous, il s'agit essentiellement de maintenir votre couple?»). La paraphrase présente cinq avantages dans la prospection:

Empathie: Le client se sent compris lorsque vous le paraphraser correctement. La paraphrase traduit l'exactitude de son histoire, la réalité de celle-ci. Elle lui montre que son entreprise ou sa façon de penser a de l'intérêt et de l'importance pour vous: «En d'autres termes, les délégués du travail utilisent tous les moyens pour s'opposer à vous?».

Compréhension: Vous excluez vous-même toutes formes de malentendus. Chacun a une perception différente du système. Les malentendus sont inévitables, quel que soit le type de communication, y compris en cas de silence. «Pour vous, cela signifie que vous souhaitez retrouver votre place de travail?».

ASTUCE 3:

Réduisez de moitié le nombre de vos affirmations tout en doublant celui de vos questions.

Les avocats ne cessent d'affirmer et posent trop peu de questions. Cela les rend peu dignes de foi et incroyablement antipathiques. Saisissez au contraire votre espace prospectif. Qui pose les questions dirige la conversation. Parmi toutes vos compétences, demandez à votre client celle dont il a le plus besoin et limitez-vous à celle-ci.

Enumérez alors les mandats dans lesquels vous avez exercé la compétence mentionnée par le client et quantifiez en le nombre: «Au cours des six dernières semaines, j'ai, dans 3 mandats sur 4, traité de l'optimisation fiscale de Y et, dans deux autres cas ... Que souhaiteriez-vous que je vous explique plus en détail?

Efficacité: Vous gagnez du temps en mettant fin à un bavardage incessant. «M. Berger, jusqu'à présent, je vous ai entendu évoquer trois points, à savoir x, y et z. Y en a-t-il un quatrième?» (question de contrôle).

Structure: c'est vous qui structurez la conversation et vous seul. La paraphrase vous permet de résumer les points déjà exposés. Seuls ceux qui n'ont pas encore été mentionnés subsistent. Cela vous aidera à vous concentrer sur les points manquants – y compris du côté de votre client.

*Manipulation*¹⁴: vous influencez le cours de la conversation. Votre client se plaint de ce qui se passe dans sa menuiserie, des nombreuses actions dirigées à son encontre et de l'ingratitude de toute l'entreprise à son égard. Il vous est difficile de calmer votre client. Votre paraphrase de manipulation lui permet d'envisager une phase de négociations («Vous vous faites ainsi vraiment du souci pour la survie de votre menuiserie»). Elle effleure une partie supérieure¹⁵ (le souci de votre client) à celle du simple mécontentement (son intention d'actionner la partie adverse). Cette paraphrase constitue la base matérielle du mandat et les deux parties peuvent participer à son bon déroulement. Le client mécontent est d'accord de s'affranchir, grâce à votre manipulation, de tous les ressentiments qui n'ont aucune pertinence.

Exemples:

- En résumé, je peux dire que...?
- Si je vous ai bien compris, ...?
- Pour vous, il est donc important que...?
- Vous pensez donc que...?
- Vous ai-je bien compris? Il s'agit donc...?
- Cela signifie-t-il que...?
- Etes-vous d'accord avec moi lorsque je dis que...?
- J'ai compris que...
- Est-ce à dire que...?

D) *Le Je-message: il vous permet de synthétiser à bon escient le message de votre client*

«Lorsque tu souhaites vraiment quelque chose de quelqu'un, présente-toi 1,7 cm en dessous du seuil normal de l'humilité»¹⁶. Le *Je-message* s'affranchit de toutes vanteries accidentelle ou intentionnelle et autres reproches donnés péremptoirement («Vous donnez manifestement trop d'importance à l'acheteur» devient «Je ne suis pas tout à fait sûr d'avoir compris comment vous souhaitez vous positionner par rapport à l'acheteur»). Le ton autoritaire de certains avocats démarcheurs se traduit désormais par une ambiance conviviale et une attitude plus prudente («Vous êtes le seul responsable de ce conflit» devient «Je n'ai pas encore tout à fait compris comment on en est arrivé à ce désaccord»). Le *Je-message* impressionne tout particulièrement les clients agacés et excités, grâce à son élégance et sa simplicité («Vous êtes en totale contradiction. Soit X ou Y, mais pas les deux» devient «Je reste un peu perplexe sur votre objectif).

Indication:

Le *Je-message* de l'avocat permet d'anéantir les résistances du client et transforme l'avocat, même inexpérimenté, en un véritable maître de tactique («Je ne suis pas encore tout à fait au clair sur la position qu'aura votre fils dans la direction de l'entreprise»).

D'ailleurs, une phrase qui commence par «je» n'est pas forcément un *Je-message*. «Je pense que vous n'avez rien compris» en est le meilleur exemple.

Le *Je-message* modifie l'orientation de la communication, en particulier dans les conversations critiques. Il remplace le caractère forcément offensif des *Tu-messages* par une prise en main du client. Sa position est renforcée, car tout malentendu repose désormais sur ses épaules s'il n'a pas immédiatement corrigé un *Je-message* erroné de l'avocat¹⁷. Pour les exemples, voir le tableau 2 et l'astuce 3.

¹⁴ Utilisé ici dans son sens étymologique neutre: *manipulare* (manier ou tourner qqch. habilement de ses mains). La connotation négative du mot est une invention récente et se traduit par influencer qqn. en le trompant. Chaque être humain peut manipuler d'une manière ou d'une autre: s'il parle, mais aussi s'il se tait et ment par omission, etc. Dès lors qu'elle repose sur la communication, la manipulation aura inévitablement des effets sur autrui. Il va sans dire que toute personne qui se sent manipulée aura une tendance naturelle à se défendre. Et cela n'est pas forcément votre objectif.

¹⁵ Cf. la congruence des niveaux de communication dans le chapitre «Yes, I can».

¹⁶ Roderich Heinze (+ 2004), auteur de: «La reprise commence avec moi», Orell Füssli, 1997 et «Ne pas craindre le changement», Carl Auer, 2004. Heinze a été l'instructeur et l'entraîneur pendant de nombreuses années de l'auteur. Il s'exprimait toujours au moyen d'images inoubliables...

¹⁷ Exercez-vous une fois à la maison. «Tu ne m'as de nouveau pas écouté» devient «Je me suis certainement mal exprimé». (Et lorsque votre amour vous dit ensuite: «Peux-tu de nouveau me parler comme tu le faisais dans le temps», vous avez réussi!).