

LIVRE
BLANC
#5

START-UP RESEARCH STUDIO

MANAGEMENT DES TALENTS JURIDIQUES

COLLECTION CO-INNOVATION

De l'idée à l'action pour innover dans le management des talents en cabinet d'avocats

VERSION 1.0

NOVEMBRE 2022

De l'idée à l'action pour innover dans le management des talents en cabinet d'avocats

Ce livre blanc s'adresse aux :

- ◆ **Jeunes diplômés du droit, futurs avocats, jeunes avocats :**
le métier se professionnalise en gestion des talents ; ce livre blanc réalisé en partenariat avec le Barreau de Lille vous permet de comprendre les enjeux de carrière liés à la profession d'avocats.
- ◆ **Avocats seniors :**
des projets innovants sont proposés ; une « **preuve du concept** » **commence dès février 2023**. Une promotion pilote de 10 avocats seniors du Barreau de Lille est sélectionnée pour participer à un **parcours d'accélération de compétences commerciales** :
(i) ajoutez à votre expertise juridique l'impact commercial
(ii) bénéficiez d'une certification EDHEC (iii) développez votre clientèle et votre cabinet.
- ◆ **Avocats associés :** la gestion des talents en cabinet est « au centre du cercle » ; **le client fait le cabinet mais le client suit le talent.**

De quel talent parlons-nous ?

D'un collectif de talents.

« Paralegal/assistants », stagiaires, jeunes collaborateurs, seniors « motivés, mobilisés pour prendre la relève » ou qui cherchent un meilleur équilibre de vie, associés, associés-gérants, profils non-juridiques du cabinet (développeur commercial, innovation, expert technique, administratif...).

Pourquoi en parlons-nous ? Les nouvelles générations impatientes et « digital natives » demandent du nouveau ; les attentes des clients évoluent. Un changement de paradigme du management des talents en cabinet d'avocats est en marche.

Les auteurs



CHRISTOPHE ROQUILLY

Professeur,
Directeur Edhec Augmented Law Institute



JÉRÔME FRIZZERA MOGLI

Directeur de l'Innovation,
chercheur Edhec Augmented Law Institute

Remerciements

- ◆ Remerciements à Madame La Bâtonnière Marie Dutat qui a initié ce projet.

- ◆ Remerciements aux avocats associé(e)s du Barreau de Lille qui ont partagé avec nous leurs bonnes pratiques et besoins en management des talents juridiques :
 - ◆ Maître Jean-Frédéric Carter
 - ◆ Maître Bertrand Danset
 - ◆ Maître Benoit Guerville
 - ◆ Maître Aurélie Lebel
 - ◆ Maître Bruno Platel
 - ◆ Maître Amélie Poulain
 - ◆ Maître Edouard Théret

- ◆ Remerciements aux talents montants !
 - ◆ Maître Charles Delemme pour son partage d'expérience
 - ◆ Louis Jabert, Louis Ramondou, étudiants EDHEC LLM (2022/2023) pour leur analyse de marché et l'étude « le management des talents en cabinet vue par les talents eux-mêmes »

- ◆ Remerciements à Dan Kohn, Directeur de la prospective groupe Septeo, créateur du dispositif « Crée ton Cab » pour son point de vue sur les besoins en gestion des talents dans un contexte de création de cabinet

- ◆ Remerciements à Benjamin Carouille, expert indépendant en solution patrimoniale à destination des avocats, Groupe Capfinances, spécialiste de la Gestion de Patrimoine en France

Édito

Les deux piliers du modèle de création de valeur d'un cabinet d'avocats sont :

CLIENT + TALENT = VALEUR

Le talent est stratégique pour deux raisons :

- 1. C'est le talent qui fait venir le client**
- 2. C'est le talent qui fait revenir le client**

Or, les talents en cabinet semblent être confrontés à une double pression de transformation, externe et interne :

- ◆ **Externe** - La demande (les Clients) se transforme (rationalisation des achats externes de service juridique, augmentation de la concurrence des *legaltech*, digitalisation du métier). L'offre (le cabinet d'avocats) transforme en conséquence ses prestations. La transformation des prestations entraîne alors la transformation des talents en cabinet.
- ◆ **Interne** - Les talents se transforment eux aussi par leur volonté propre. Le Rapport Haeri¹ le relève : « *Nos plus jeunes confrères expriment le même désir que celui de leurs contemporains non avocats : formation, lisibilité du parcours professionnel, mobilité, pluridisciplinarité, symétrie des attentions, responsabilité, sens.* ». En se transformant, les talents appellent la transformation des cabinets et plus particulièrement le management des talents en cabinet.

Mais qu'est-ce que le management des talents, le « Talent Management » ?

Les anglicismes qui suivent ne sont pas le témoignage d'un goût modéré pour la langue française, mais les termes couramment utilisés, notamment dans le monde des jeunes pousses (startups) où il existe une vraie bataille pour les talents.

Il s'agit de l'ensemble des sujets visant à l'acquisition (« sourcing », marque employeur), gestion de l'entrée (« onboarding »), rétention/satisfaction (« talent mapping », « assessment », « jobcrafting »), expression des potentiels (parcours de mobilité), gestion de la sortie (« outboarding », « outplacement »).

Pour faire simple et dit avec bon sens, **il s'agit simplement de se rappeler que dans « ressource humaine », il y a « ressource » et « humain » ; une dualité « avoir » et « être », qui est clé en cabinet.**

¹ *L'Avenir de la Profession d'Avocats*, Rapport confié par Monsieur Jean-Jacques Urvoas, Garde des Sceaux, Ministre de la Justice à Monsieur Kami Haeri, Avocat au Barreau de Paris, Février 2017

Une approche trop « ressource » conduit à la déshumanisation d'une profession qui reste basée sur un intuitu-personae fort.

Une approche « trop humaine » engendre l'idéalisation d'une profession qui reste basée sur un modèle économique de facturation dans des contextes de stress et de tension.

L'idée ici n'est nullement d'être « Cassandre », mais d'être concret.

Nous proposons :

- ◆ Pourquoi ? Un constat des enjeux en management des talents dans les cabinets d'avocats.
- ◆ Quoi ? Un concept inédit pour innover dans le management des talents en cabinets.
- ◆ Comment ? Une preuve du concept à lancer ensemble.

Et si le Barreau de Lille devenait « vitrine » en France des initiatives de management des talents en cabinet ?



De l'idée à l'action
pour innover dans le management des talents
en cabinet d'avocats

CE QU'IL FAUT RETENIR

Pourquoi ? Le constat

Cinq principaux enjeux en management des talents en cabinet d'avocats ont été identifiés en interviewant des associé(e)s référents du Barreau de Lille :
(i) Concurrence sur les talents (ii) Grande évasion – rétention (iii) Performance collective d'associé(e)s (iv) Développement de clientèle personnelle (v) Management & Leadership.

Le point de vue de jeunes talents (étudiants avec une première expérience en cabinet d'avocats et se destinant à intégrer la profession) éclaire par ailleurs sur les motivations, attendus et frustrations. **Un changement de paradigme de management des talents en cabinet d'avocats est en marche.**

Quoi ? Le concept

Pour accompagner les cabinets d'avocats dans ce changement de paradigme, L'EDHEC Augmented Law Institute, fort de son expertise en management des talents juridiques, propose un dispositif de recherche appliquée en partenariat avec le Barreau de Lille :

Dans le fond,

Le dispositif est un écosystème de projets dédié à l'innovation dans le management des talents en cabinet d'avocats avec un modèle d'opération **agile** inspiré des méthodologies start-up : détection du besoin sur des irritants ou enjeux, réalisation concrète de dispositif-prototype MVP « minimum viable project », méthode *Lean Start-up*, priorité aux projets qui capitalisent sur des leviers existants, *méthode d'effectuation*, évaluation de la création de valeur par la traction marché (premiers clients/partenaires financeurs éventuels), correction/amélioration de façon itérative (arrêt, pivot possible).

Dans la forme,

Nous proposons de créer un système **ouvert**, un « Lab Innovation & Talent Management Avocat » (ITMA) avec le Barreau de Lille pour accompagner une transformation durable avec idéation, évaluation des projets à lancer (sur la base de modèle économique autonome), réalisation des projets par l'EDHEC Augmented Law Institute, pilotage conjoint des projets en cours. À titre d'exemple, 7 projets sont proposés en idéation.

Le Lab ITMA permettrait d'associer les parties prenantes dans une dynamique d'intelligence collective et notamment :

- ◆ d'identifier/diffuser des bonnes pratiques existantes au sein des cabinets du Barreau de Lille
- ◆ de faire participer les parties prenantes dans un cadre « open innovation » pour faciliter l'innovation
- ◆ de valoriser les projets par un travail de recherche et de diffusion de la recherche

Nous proposons de tester / concrétiser les projets sur une plate-forme web unique. Découvrez « en avant-première » la possible page principale du site internet dédié :

« **Parcours.legal** », le premier dispositif d'accompagnement carrière tout au long de la vie professionnelle de l'avocat ; sept parcours sont identifiés à date : **(1) Débuter (2) Accélérer (3) S'associer (4) Créer (5) Se réinventer (6) Patrimonialiser (7) Succéder**

Comment ? La preuve du concept

Dans le cadre du parcours *Accélérer*, nous lançons un premier projet dès février 2023 :

Comment passer de l'expertise juridique à l'impact commercial ?

10 collaborateurs expérimentés - séniors - du Barreau de Lille sont sélectionnés.

Nous créons un dispositif d'accompagnement unique en France :

- ◆ 6 mois - début février 2023
- ◆ Programme conçu sur-mesure pour s'adapter aux problématiques spécifiques de l'avocat
- ◆ Programme certifiant EDHEC - compétences commerciales de l'avocat - juillet 2023
- ◆ Programme inédit, hybride, pour développer (i) état d'esprit (ii) compétences (iii) actions concrètes, le triptyque impact commercial
- ◆ **Modèle économique de rupture adapté à l'économie de cabinet de toute taille**

En cas d'intérêt (« test de marché », 10 cabinets volontaires sur le Barreau de Lille ?) nous proposons que la promotion #1 soit suivie dans le cadre d'un plan de recherche et de valorisation de la recherche.

Sommaire

“

« *Agir en primitif et prévoir en stratège* »

René Char

Cette dualité « action-réflexion » est au cœur des méthodes dites agiles^{2 3} que nous (im)portons dans l'écosystème juridique ; cette dualité est au cœur de ce livre blanc : Réfléchir et Agir.

Réfléchir : pour ne pas confondre action et gesticulation. Comment réfléchir au mieux dans un cadre d'innovation ? En intégrant en permanence dans le processus de réflexion des éléments tangibles de création de valeur : données, signes de traction, avis utilisateurs...

D'où viennent ces éléments ?

De l'action

Agir, c'est l'ADN de l'EDHEC et la feuille de route dans le cadre du partenariat avec le Barreau de Lille. Passer à l'action est clé.

Comment faire pour que ce livre blanc devienne un fil rouge ?

Nous sommes déjà dans la conduite du changement inhérente à tout projet d'innovation.

Et disons-le en toute franchise et confraternité éloignée : les professeurs et les avocats aiment les mots comme du sucre ; le risque, ils aiment moins, sachant que pour les avocats le métier est par définition d'anticiper et d'éviter les risques.

Sucre et aversion au risque, tout pour nous faire rester sous « la couette chaude » de la réflexion...

Ainsi, le sommaire de ce livre blanc répond en écho :

- ◆ **Réflexion - Partie 1. POURQUOI ?**
- ◆ **Action - Partie 2. QUOI ? et Partie 3. COMMENT ?**

PARTIE 1 - POURQUOI

CONSTAT - ENJEUX DE MANAGEMENT DES TALENTS EN CABINET D'AVOCATS

INTRODUCTION

A. Point de vue « opératif »

- i. Avocats associés référents sur le management des talents
- ii. Les talents (eux-mêmes) sur le management des talents en cabinet d'avocats

B. Point de vue « réflexif »

- i. Le nouveau paradigme de management des talents en cabinet
- ii. Une adaptation en marche

PARTIE 2 - QUOI

CONCEPT - PROPOSITION D'INNOVATIONS POUR LE MANAGEMENT DES TALENTS EN CABINET D'AVOCATS

A. Stratégie : un écosystème pour favoriser l'innovation

- i. Un écosystème « agile »
- ii. Un écosystème ouvert

B. Opération : entre idéation et structuration des projets

- i. Idéation
- ii. Structuration

PARTIE 3 - COMMENT

PREUVE DU CONCEPT

PROJET PILOTE À PARTIR DE FÉVRIER 2003

A. Présentation du projet pilote

- i. De l'expertise juridique à l'impact commercial pour les avocats seniors
- ii. Promesse de valeur attendue

B. Modalités du projet pilote

- i. Mix pédagogique
- ii. Bénéfices

CONCLUSION

CONTACTS

PARTIE 1

POURQUOI

INTRODUCTION

CONTEXTE

L'**EDHEC Augmented Law Institute (EDHEC ALI)** est une « business unit recherche & innovation » au sein de l'EDHEC, composée de 10 professeurs internationaux, et dirigée par Christophe Roquilly, professeur, doyen honoraire du corps professoral et de la recherche, et vice-président du Cercle de la Compliance.

<https://www.edhec.edu/fr/augmented-law-institute>

L'EDHEC ALI accompagne la transformation du marché du droit (directions juridiques, directions de la compliance, avocats, éditeurs...) dans le changement de paradigme marché :

(i) Changement économique : environnement « VUCA » – acronyme anglo-américain pour « Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté » ; émergence de nouvelles compétences ou métiers : « legal design », « legal operations », « business partnering » des fonctions support

(ii) Changement technologique : intelligence artificielle, Web 3, cybersécurité

(iii) Changement sociologique : génération « digital natives », sens au travail, distanciel, conscience RSE/croissance durable et inclusive

Pour donner plus d'impact à la recherche EDHEC, EDHEC ALI a lancé un dispositif « **Start-up Recherche Studio** » ouvert à des partenaires, acteurs du marché du droit.

- ◆ « **Start-Up Studio** » : Il s'agit de lancer des innovations, Legal Tech/Reg Tech avec des partenaires de l'écosystème juridique en suivant **(i) 5 étapes « marche/arrêt » pendant le cycle de vie² de la start-up et (ii) selon une méthode inspirée des pratiques agiles et d'effectuation; la première étape étant une étape dite de « préconception », de gestation d'identification des problèmes et de possibles solutions à une problématique donnée.**
- ◆ « **Recherche** » : les projets lancés dans le cadre du Start-Up Studio s'appuient sur des projets de recherche ou donnent lieu concomitamment à un soutien recherche et publication des professeurs et chercheurs EDHEC ALI.

² Cycle de financement – « Seed » (amorçage), « Build » (développement, premiers produits, premiers clients), « Scale » (Déploiement à grande échelle)

Dans ce contexte, le Barreau de Lille est devenu partenaire d'une mission de recherche :

INNOVATION ET MANAGEMENT DES TALENTS EN CABINET D'AVOCATS

Problématique de recherche

Hypothèse de recherche

Méthodologie de recherche

Problématique de recherche

La problématique de recherche est la suivante – sur trois niveaux d'impact :

(i) Comment ? Stratégie - Penser un modèle qui permet d'apporter de la valeur aux avocats du Barreau de Lille et de faire rayonner la marque « avocats Barreau de Lille » au niveau national et international.

(ii) Comment ? Opération - Créer un dispositif orienté action ; un « premier petit pas » concret et rapide doit être recherché début 2023 dans un mode « faire pour apprendre » en start-up.

(iii) Comment ? Comportement - Accompagner au mieux le développement des talents en cabinet d'avocats (i) face aux nouveaux enjeux économiques et sociétaux et (ii) sur des problématiques opérationnelles clairement identifiées (par des avocats associé(e)s référents).

Hypothèse de recherche

Nos hypothèses à confirmer ou infirmer étaient :

(i) Segmentation ouverte - Le management des talents en cabinet d'avocats **doit être segmenté**. En effet, le talent dans un cabinet d'avocats est avant tout un collectif de talents (assistants, « para-legal », stagiaires, jeunes collaborateurs-collaboratrices, seniors, métiers experts et supports, associé(e)s, nouveaux métiers...). **Par ailleurs, le talent, par définition, est vivant et donc changeant et ouvert.**

(ii) Sur-mesure - Le management des talents en cabinet d'avocats doit être « **avocat by design** »³ - La conception de dispositifs de management des talents doit intégrer intrinsèquement les problématiques déontologiques et pragmatiques « d'avoir » de la profession (par exemple : le temps c'est l'argent ; l'enjeu du client, en mode chasse ou élevage...). **Ici, il s'agit de réussir dans son métier.** Par ailleurs, il convient désormais d'intégrer des nouvelles problématiques liées à « l'être » dans la profession (par exemple, les risques psycho-sociaux, les débordements managériaux, l'équilibre

³ Formule marketing créée par l'EDHEC – en référence à l'appellation « Ethics by Design » - Intégrer dans la conception des produits et services la problématique cible

de vie, la diversité, l'impact sociétal et environnemental du cabinet).

Il s'agit de s'épanouir dans le métier et d'épanouir celles et ceux qui sont « connectés » directement ou indirectement avec les avocats.

(iii) Simple - Le management des talents en cabinet d'avocats doit être accessible économiquement et opérationnellement pour que l'avocat continue à l'intégrer dans sa chaîne de valeur.

Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche a été la suivante :

(i) « 360 » - c'est-à-dire confronter des vues « opératives » à la profession (approche opérationnelle – associé(e)s référents) à des vues « réflexives » à la profession (lectures, études et avis d'experts proches de la profession).

(ii) « Vue inversée » sur la base d'un modèle que nous connaissons bien à l'EDHEC (celui de la « classe inversée ») ; une conversion de regard, un renversement ontologique en prenant en compte la question du management des talents en cabinet d'avocats vue par les jeunes talents eux-mêmes (étudiants avec expériences en cabinet qui se destinent à la profession).

(iii) Orientée action - méthode « lean start-up, effectuation, open innovation ». Notre tropisme est ici l'identification des irritants et la proposition d'actions avec gain rapide. La confrontation avec le marché et les utilisateurs étant la manière optimale de valider nos hypothèses. Par ailleurs, nous sommes dans une approche de co-construction. **Ce livre blanc s'intitule version 1.0** – Il sera enrichi régulièrement des retours d'expériences de recherche des formats/projets concrets que nous pourrions mener ensemble.

POURQUOI

CONSTAT – ENJEUX DE MANAGEMENT DES TALENTS EN CABINET D’AVOCATS

A. Point de vue « opératif »

- i. Avocats associés référents sur le management des talents
- ii. Les talents (eux-mêmes) sur le management des talents en cabinets d’avocats

B. Point de vue « réflexif »

- i. Le nouveau paradigme de management des talents en cabinet
- ii. Une adaptation en marche

A. POINT DE VUE « OPÉRATIF »

i. Avocats associés référents sur le management des talents

Notre approche a consisté ici à mener 6 entretiens ouverts afin de détecter des enjeux (**potentiels besoins à servir pour des innovations**) en matière de management des talents en cabinet.

Ces entretiens nous ont permis d’identifier des points clés

Les principaux enjeux du management des talents en cabinet d’avocats

Concurrence sur les talents	(6/6)	100%
Grande évasion - rétention	(6/6)	100%
Performance collective d’associé(e)s	(6/6)	100%
Développement de clientèle personnelle	(4/6)	66%
Management et leadership	(3/6)	50%

Source : EDHEC Augmented Law Institute - Barreau de Lille 2022

Points détaillés

Cinq principaux enjeux ont été identifiés :

1. Concurrence sur les talents
2. Grande évasion – rétention
3. Performance collective d'associé(e)s
4. Développement de clientèle personnelle
5. Management & Leadership

1. CONCURRENCE SUR LES TALENTS

Description : il s'agit ici des enjeux liés au recrutement (« sourcing » selon la terminologie start-up), et de la montée en compétence de la ressource humaine pour créer de valeur dans le cadre du modèle économique du cabinet d'avocats.

Trois sous-enjeux ont été identifiés :

- ◆ Le déficit d'attractivité du travail en cabinet pour les collaborateurs et assistant(e)s
- ◆ La « concurrence » de l'entreprise, à savoir les postes et carrières proposés par les directions juridiques
- ◆ L'investissement lourd pour la montée en compétences

Depuis 2018, des difficultés de recrutement pour les collaborateurs et les assistant(e)s apparaissent de plus en plus marquées.

Déficit d'attractivité du travail en cabinet pour les collaborateurs et assistants

(i) Les collaborateurs

Il y a une perception « de mauvaise affaire », de retour sur investissement peu intéressant, ce qui conduit à un déficit d'attractivité du travail en cabinet d'avocats.

- ◆ Investissement individuel : « *Il y a une forte charge de travail, une forte dépense d'énergie ainsi que du temps en déplacement professionnel* »⁴ (pour ceux qui plaident dans toute la France, ce qui n'est certes pas la majorité).
- ◆ Retour sur investissement individuel (y compris les années d'études) : « *en début de carrière, les rémunérations ne sont pas nécessairement élevées* ».
- ◆ Risque : « *le statut libéral et son risque intrinsèque peuvent faire peur* ».

La faible attractivité de certaines pratiques, pourtant porteuses, accroît encore le problème. Le droit social côté employeur, la fiscalité d'entreprise attirent peu les élèves avocats.

⁴ Toutes les phrases entre guillemets et en italiques sont des verbatim qui proviennent de nos entretiens avec les avocats référents.

Enfin, les perspectives d'évolution professionnelle peuvent apparaître limitées. En effet, les parcours à l'intérieur des cabinets d'avocats offrent peu de latitude d'autant que les avocats ne changent pas facilement de pratique.

(ii) Les assistant(e)s (ou « paralegal »)

Le binôme assistant/avocat est clé dans le modèle économique de l'avocat. Peut-on penser Batman sans Robin ?

Or, « *Il est compliqué de trouver des assistant(e)s de qualité. Il y a un déficit de formations dédiées* ».

Il existe une inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail. Soit les profils sont surdimensionnés en termes de diplômes (titulaire d'un master 2) et il y a un décalage entre les attentes du profil et les missions attendues en cabinet. Soit les profils sont sous-diplômés.

Enfin, la rémunération est un sujet. Il n'existe pas réellement d'étude de rémunération et de formation spécifique pour ce métier (si ce n'est, en particulier, la licence professionnelle Paralegal-tech proposée par Cergy Paris Université).

« Concurrence » de l'entreprise et des opportunités d'emploi offertes par les directions juridiques

Face à cette désaffection, l'entreprise est « un aimant » et concurrence les cabinets. Elle attire les profils « *parce qu'ils pensent que la charge de travail y sera moindre et qu'ils auront une vie d'entreprise plus que de cabinet* ».

Par ailleurs, les perspectives professionnelles semblent plus ouvertes en entreprise : fonction ressource humaine de l'entreprise, taille critique, etc.

Investissement lourd pour la montée en compétences

Recruter est une chose. Or, un jeune collaborateur n'est pas opérationnel ; c'est une matière brute. Mettre le collaborateur en capacité de délivrer en est une autre.

L'associé(e) doit investir un temps considérable pour la montée en compétences des collaborateurs, qui pèse dans son emploi du temps et donc dans le modèle économique du cabinet. Ce temps est une « perte sèche » quand le collaborateur s'en va. Mais c'est le jeu. Dès lors, il est préférable que le collaborateur reste quand il donne satisfaction. C'est tout l'enjeu de la rétention des talents.

2. GRANDE ÉVASION - RÉTENTION

Description : il s'agit ici des enjeux liés à la rétention des talents, ainsi que des stratégies et des modalités pour pérenniser les profils dans les organisations.

Trois sous-enjeux ont été identifiés :

- ◆ La charge de travail
- ◆ La rémunération
- ◆ Le « plafond de verre du cabinet » : que devient un collaborateur, une collaboratrice s'il ou elle ne passe pas associé(e) ?

La perte d'un collaborateur est un « coût inestimable », si l'on prend en considération le temps passé pour le mettre en capacité de délivrer et le risque de perte clientèle.

Pourquoi un collaborateur part-il ?

La charge de travail

L'avocat « business partner » a comme priorité son client qui ne va pas s'arrêter d'appeler à 18 heures parce que sa journée de travail serait finie. Le modèle économique du cabinet impose une pression à l'associé(e). Il lui faut vendre, produire, facturer pour couvrir les frais fixes. Le collaborateur vit cette pression par capillarité.

La rémunération

Le partage de la valeur est une pomme de discorde récurrente.

Le « plafond de verre du cabinet » ; hors association pas de salut

Le modèle économique du cabinet d'avocats se heurte à un problème systémique : **« le plafond de verre » de l'association.** « *Les avocats sont intellectuellement des libéraux. Les 4/5e sont en attente d'association* ». Il y a des rendez-vous manqués du fait d'un manque de communication :

« *Si on ne m'en parle pas, je pars* »

« *Si on ne me propose pas l'association, je pars* »

Mais il y a surtout une absence de perspective. Dans le modèle économique du cabinet d'avocats, pas de salut hors association. Sans aller jusqu'à la formule choc de Jacques Séguéla : « à 50 ans, si tu n'as pas de Rolex, tu as raté ta vie... », que dirait un avocat qui, à 50 ans, n'est pas associé(e) ? Il existe effectivement une période charnière de 6/7 ans pendant laquelle les cabinets peinent à fidéliser par manque de perspectives à proposer.

Que proposer à des collaborateurs formés, loyaux, fiables si les options d'association ne sont pas ouvertes ? Nous le verrons à la fin de ce Livre Blanc. Mais il convient de garder à l'esprit que « l'on vient pour un poste, on part à cause d'une personne... ».

3. PERFORMANCE COLLECTIVE D'ASSOCIÉ(E)S

Description : il s'agit ici des enjeux liés à la vie de la communauté d'associés : relations interpersonnelles, décision collective, travail collaboratif (partage d'opportunités, expertise croisée sur un dossier)

Trois sous-enjeux ont été identifiés :

- ◆ Les tensions et conflits
- ◆ La limite d'âge
- ◆ « Être associé(e), ça s'apprend, et l'école des associés n'existe pas »

Les associé(e)s sont les piliers du cabinet. Ce sont des humains, faits de cortex et d'émotions.

Les tensions et conflits

De nombreux cabinets portent dans leur histoire des tensions ou des conflits entre associés inhérents à des collectifs humains dans un cadre à fortes contraintes (charges à payer, objectifs à atteindre, etc.).

Les sources principales de frottement sont :

- ◆ L'argent, le partage de la valeur
- ◆ La vision, le leadership
- ◆ Les comportements et les valeurs interpersonnelles

Limite d'âge

Les modèles de fonctionnement (forme juridique, rémunération, gouvernance, accès à l'association - interne, externe) reflètent la diversité interpersonnelle et la créativité de la profession. Dans la plupart des cas, il n'y a pas de limite d'âge pour être associé, ce qui peut créer un effet de goulot d'étranglement qui accentue le plafond de verre du cabinet. Cependant certains cabinets fixent une limite d'âge pour les associés.

« Être associé(e), ça s'apprend, et l'école des associés n'existe pas »

Il apparaît que les associé(e)s n'ont pas été formé(e)s à être associé(e)s.

Être associé (e) implique des compétences particulières de stratégie, de management des équipes, de développement, d'intelligence collective, d'optimisation patrimoniale.

Mais avant de parler d'association, il faut développer sa clientèle.

4. DÉVELOPPEMENT DE LA CLIENTÈLE PERSONNELLE

Description : il s'agit ici des enjeux liés au développement de la clientèle personnelle d'un collaborateur : organisation du temps de travail, partage des outils du cabinet, entre autres.

Trois sous-enjeux ont été identifiés :

- ◆ La difficulté du marché
- ◆ Le rythme, le manque de temps au sein du cabinet pour développer sa clientèle
- ◆ Les causes imputables aux collaborateurs : manque d'envie, confort, hyper technicité

Dans la plupart des cas, les collaborateurs sont invités à développer leur clientèle personnelle ; c'est un élément distinctif de la profession et un volant d'ajustement dans la rémunération du collaborateur qui permet de fidéliser.

C'est une aune subjective d'estime de soi pour l'avocat. En quelque sorte, il y a l'avocat qui a des clients et celui qui n'en a pas...

C'est une aune objective prise en compte pour les potentielles associations (l'association étant la source unique de perspective professionnelle en cabinet).

Les cabinets qui fonctionnent en mode statut libéral jouent le jeu et laissent au collaborateur l'opportunité de développer sa clientèle (les associé(e)s mettent à disposition l'outil de travail et peuvent participer à contrôler la qualité).

Or, force est de constater que développer une clientèle n'est pas aisé.

La difficulté du marché

D'une part, le marché est tendu et l'accès au client reste difficile. Les barrières à l'entrée sont bien réelles (internalisation des besoins en prestations juridiques par les entreprises, confrères/consoeurs établi(e)s). De plus, la stabilité chez les clients n'est jamais garantie. « *Le DRH qui reste en poste 20 ans, ça n'existe plus* ».

D'autre part, les associé(e)s et les collaborateurs partagent une certaine responsabilité.

Le rythme, le manque de temps au cabinet

Côté associé : « *Le rythme impulsé est trop élevé* ». Il y a peu de temps matériel à consacrer au développement de clientèle.

Les causes imputables aux collaborateurs : manque d'envie, confort, hyper technicité

La prise de conscience « commerciale » du collaborateur n'est pas toujours au rendez-vous. « *On n'est plus des notables. On est un ami qu'on paye* ».

Par ailleurs, les profils hyper techniciens ne semblent pas avoir la capacité d'aller chercher du client. Du moins sans être accompagnés.

D'une certaine façon, il peut y avoir une dimension « *confortable* » à rester collaborateur (moins de stress, de responsabilité).

Faute partagée. Que fait l'Ordre ?

Sur cette dimension d'accélération commerciale « *pour un passage en associé, l'Ordre des avocats n'accompagne pas suffisamment* ». Et la vente en cabinet n'est pas qu'une affaire solitaire. Cela touche aussi à l'équipe et au sujet de management et de leadership.

5. MANAGEMENT & LEADERSHIP

Description : il s'agit ici des enjeux liés à l'expression de l'autorité en cabinet, les mécaniques de gestion émotionnelle pour mobiliser et engager, l'organisation de l'outil de travail.

Trois sous-enjeux ont été identifiés :

- ◆ L'absence de relais managériaux
- ◆ Le management d'une population hétérogène
- ◆ L'organisation présentielle/distancielle

Manager prend du temps et de l'énergie. Sortis des rails de la production, les collaborateurs, en moyenne, s'illustrent par « *leur attentisme* ». Peu d'initiative et d'envie de développer des projets pour le cabinet.

L'absence de relais managériaux

Dans l'organisation des cabinets, il n'y a pas réellement de relais managériaux, ni de suivi opérationnel des projets, « *ce qui pose la question de durabilité des initiatives* ».

Par ailleurs, le métier ne forme pas et ne prépare pas à l'animation des équipes.

Enfin, la déformation professionnelle de la pratique peut mener vers une tendance au travail solitaire et à l'abstraction, plus que vers le ressenti et l'expression d'émotion, dans un modèle économique de cabinet productiviste qui laisse peu de place à la communication interpersonnelle.

Ce qui est encore plus clair, c'est que l'associé(e) n'est pas aidé(e). Sa mission de manager est encore rendue plus ardue avec deux enjeux de management :

Le management de population hétérogène

La posture de management doit être adaptée selon les profils statutaires et juridiques (avocats/assistants, collaborateurs/associé(e)s, contrat de collaboration, contrat de travail).

De plus, les générations dans le cabinet sont différentes (génération X, génération « digital natives »).

L'organisation présentielle/distancielle

Enfin, l'organisation du travail est maintenant complexifiée en post-COVID où il s'agit de concilier les exigences des dossiers et les nouvelles attentes de l'équipe.

Point d'attention, en conclusion de cette restitution, et ce sont des questions que nous posons.

Étant donné :

- ◆ La concurrence sur les talents pour les recrutements
- ◆ « Le coût inestimable » en cas de départ
- ◆ Les causes de départ objectives (charge de travail, rémunération, « on vient pour un poste, on part à cause d'une personne »)

Le temps n'est-il pas venu d'une révolution ontologique du management des talents en cabinet d'avocats ? Encore plus dans une époque post « me too » pour un métier connu pour ces risques psycho-sociaux et des possibles débordements managériaux ? Et si la marque employeur du métier commençait par là ?

Qu'en disent nos jeunes talents, à savoir ceux qui ont vécu leur première expérience en cabinet d'avocats ?

ii. Les talents (eux-mêmes) sur le management des talents en cabinets d'avocats

Approche :

Interview d'un panel de 10 étudiants de Master 2 ayant eu pour la plupart deux expériences en cabinet d'avocats (17 expériences) et se destinant (a priori) à l'exercice de la profession d'avocats.

Composition du panel :

◆ Diversité des tailles de structure

- ◇ 40% des étudiants de ce panel ont effectué leurs premières expériences au sein d'une grande structure ; 30% des étudiants ont effectué leur première expérience au sein d'une moyenne structure ; 30% des étudiants ont effectué leur première expérience au sein d'un petit cabinet.

◆ Modalités d'exercice : dominance conseil et diversité des pratiques

- ◇ 20% étaient intégrés au sein d'un département contentieux, contre 80% dans un département en conseil.
- ◇ 35% étaient intégrés dans un département « corporate ».
- ◇ 18% étaient intégrés dans un département « droit commercial ».
- ◇ 12 % étaient intégrés dans un département « restructuring ».
- ◇ 12% étaient intégrés dans un département « droit immobilier », exclusivement dans des grandes structures.
- ◇ 6% étaient intégrés dans un département « droit de la concurrence ».
- ◇ 6% étaient intégrés dans un département « propriété intellectuelle ».
- ◇ 6% étaient intégrés dans un département « droit fiscal ».

◆ Ville d'exercice : Paris

- ◇ 100% des personnes interrogées ont effectué leurs premières expériences à Paris.

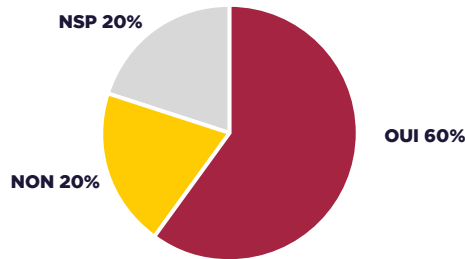
POINTS CLÉS

La plupart de nos jeunes talents ont ressenti leurs expériences en cabinet comme plutôt positives et stimulantes intellectuellement.

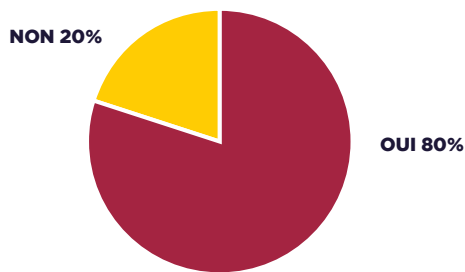
Quel est l'effet « stage-expérience » en cabinet sur le devenir professionnel du jeune talent. A-t'il, a-t'elle toujours envie de porter la robe ?

Question posée au panel :

Après cette première expérience, pensez-vous toujours vouloir faire ce métier ?



Votre idée de la profession est-elle positive ?



Quelques caractéristiques positives qui émergent	Quelques caractéristiques négatives qui émergent
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ressenti positif ◆ Des mauvaises expériences n'altèrent pas la vocation ni l'envie ◆ Les cabinets de taille moyenne tirent leur épingle du jeu 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Horaires de travail ◆ Présentéisme ◆ Pression, stress

Les résultats sont positifs. Néanmoins, il est important de nuancer.

Le point de vue sur la profession est généralement positif (« devenir avocat ») ; le point de vue sur les modalités d'exercice est quant à lui négatif (« travailler en cabinet »).

Il semble difficile de généraliser une ambiance en cabinet. Cependant ont été observées des modalités de travail mal vécues par les jeunes talents. Dans la plupart des cabinets, la quantité d'heures de travail est très importante, avec une impossibilité de partir avant une certaine heure même si le collaborateur n'a plus de travail en cours.

« Je ne pouvais pas partir avant 20h même si je n'avais aucun travail, j'en étais réduite à faire semblant pour me conformer aux autres »

Par ailleurs, les témoignages font apparaître une atmosphère pesante avec beaucoup de pression et de stress qui semblent inhérents à la plupart des cabinets.

Enfin, une tendance intéressante est à noter. Plus la taille du cabinet est importante plus l'organisation du travail semble hiérarchisée et assez peu flexible. Ce qui semble contraire à ce que recherchent la plupart des talents interrogés. En effet le sacrifice vie professionnelle/personnelle demandé par la profession n'est plus en phase avec leur vision du monde du travail.

« Je me suis rendu compte que ma vie personnelle avait beaucoup plus d'importance pour moi que ma vie professionnelle. J'aspire à un métier où l'ambiance est bonne : cela représente 70% de ma motivation pour rester dans une organisation, bien avant le salaire ou la réputation de celle-ci »

Mais la taille du cabinet joue. Dans les grands cabinets, les rapports humains apparaissent dysfonctionnels. Mais « le deal est clair » : apprendre vite et bien, étape passagère pour améliorer son CV. Dans les petits cabinets, l'ambiance peut changer du tout au tout selon l'humeur de l'associé(e).

Les cabinets de taille moyenne semblent tirer leur épingle du jeu. Ils sont structurés mais sans perdre la relation intuitu-personae équipe/associés et permettent une grande responsabilisation des collaborateurs avec des dossiers motivants.

POINTS DÉTAILLÉS

L'EDHEC Augmented Law Institute travaille sur des index - grilles de mesure - de la transformation d'une équipe juridique sur des problématiques comme l'agilité, la digitalisation, l'innovation.

Nous travaillons aujourd'hui sur la problématique du sens dans l'équipe juridique.

Pourquoi ?

Le sens apparaît comme un élément clé d'acquisition et de rétention des ressources.

L'étude Deloitte 2017 sur le Sens au Travail révèle que 87 % des travailleurs accordent de l'importance au sens au travail. 54 % considèrent que cette quête de sens a guidé leur choix de métier⁵.

Qu'est-ce que le sens pour le juriste, l'avocat ?

Le sens peut être interpellé à trois niveaux cognitifs différents : (i) sensation (ii) direction (iii) signification. Trois caractéristiques et critères constituants émergent dans un métier qui a du sens :

- ◆ **Le faire** : Le travail et les missions confiées
- ◆ **L'avoir** : la rémunération
- ◆ **L'être** : les relations, les conditions de travail, la vocation

⁵ <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressourceshumaines/articles/etude-sens-au-travail.htm>

Les jeunes talents ont été interrogés sur les trois critères constituants suivants :

- ◆ Le travail et les missions confiées
- ◆ Les relations (équipe et associé)
- ◆ Les conditions de travail

Une question cadrante a été posée à chaque fois avec une proposition d'évaluation de 1 à 10.

A. Le travail et les missions confiées

SCORE : 6,8 /10 (moyenne)

Question : Sur une échelle de 1 à 10, avez-vous eu l'impression que votre travail a eu un impact dans la vie du cabinet ? (*1 étant l'impression de ne pas avoir eu d'impact, 10 d'avoir eu un impact décisif*).

- ◆ **Médiane** : 6,5/10
- ◆ **Ecart-type** : 3 (min : 6, max : 9)
- ◆ **Grand cabinet** : 6,5/10
- ◆ **Cabinet moyen** : 8/10
- ◆ **Petit cabinet** : 6,5/10

Quelques caractéristiques positives qui émergent	Quelques caractéristiques négatives qui émergent
<ul style="list-style-type: none">◆ Impact sur la vie du cabinet◆ Tâches stimulantes◆ Autonomie	<ul style="list-style-type: none">◆ Tâches lassantes◆ Un manque d'encadrement◆ Un manque de pédagogie

Le score relativement élevé et l'écart-type montrent que les jeunes talents ont une perception que leur travail est utile et a de l'impact.

L'intérêt du travail et des missions confiées (« tâches stimulantes ») dépend beaucoup de la personnalité des membres de l'équipe et de la relation de confiance qui peut (ou non) se créer.

« Les missions étaient très stimulantes, bien qu'il ait fallu un peu de temps pour gagner la confiance des avocats et obtenir graduellement de plus en plus de tâches à responsabilité »

La variable taille du cabinet n'est donc pas pertinente ici, même si les tâches lassantes semblent plus caractériser les grandes structures.

Par ailleurs, la norme en cabinet semble être l'autonomie plus ou moins prononcée du stagiaire. Il en faut peu pour que cette autonomie soit vécue négativement : « jetés dans la piscine », les jeunes talents interrogés expriment un encadrement peu présent et un manque de pédagogie.

B. Les relations avec l'équipe et l'associé

SCORE : 6,6 /10 (moyenne)

Question : Sur une échelle de 1 à 10, à quel degré de bienveillance estimez-vous le cabinet où vous étiez ? (1 étant une atmosphère toxique, 10 une atmosphère bienveillante).

- ◆ **Médiane** : 6/10
- ◆ **Ecart-type** : 8/10
- ◆ **Grand cabinet** : 4,75/10
- ◆ **Cabinet moyen** : 8,5/10
- ◆ **Petit cabinet** : 6,5/10

Quelques caractéristiques positives qui émergent	Quelques caractéristiques négatives qui émergent
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Une relation « donnant donnant » gratifiante ◆ Une ambiance de travail subordonnée au N+1 ◆ Bienveillance 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Relation humaine froide ◆ Une ambiance de travail subordonnée au N+1 ◆ Charge de travail qui peut détériorer les relations

Les relations en cabinet d'avocats sont en moyennes qualifiées de « froides », « transactionnelles ».

L'accent est mis sur l'aspect « donnant/donnant » que forme le binôme avocat/stagiaire.

L'écart-type élevé montre que ce constituant est hautement subjectif et dépend de la personnalité et de l'intelligence émotionnelle tant du jeune talent que du « N+1 ».

Le N+1 apparaît être la clé du Paradis ou de l'Enfer en cabinet.

« Affecté à plusieurs associés du cabinet, les relations pouvaient aussi bien être toxiques et conflictuelles avec les uns que bienveillantes et de confiance avec les autres »

De plus, la taille du cabinet influence la nature des relations. Les grands cabinets ont une structure managériale très hiérarchisée avec une perception de valeur qui dépend de sa position dans l'organigramme. Par ailleurs, le stage est aussi un moyen de se faire remarquer pour accéder à une collaboration. Il y a une compétition entre les stagiaires.

« Certains associés manquaient de bienveillance envers leurs collaborateurs, ce qui pouvait se reporter sur les stagiaires. Les stagiaires eux-mêmes ont développé un esprit de compétition nuisible à notre productivité »

Dans les petits cabinets, comme vu précédemment, l'atmosphère du cabinet est subordonnée à l'humeur de l'associé.

Enfin, la charge de travail met souvent de l'huile sur le feu. L'intensité des dossiers peut engendrer des consignes mal expliquées ou mal comprises, et une absence de considération pour le travail fourni.

C. Les conditions de travail

SCORE : 6,8 /10 (moyenne)

Question : Sur une échelle de 1 à 10, à combien évaluez-vous votre environnement de travail ? (1 étant un cadre de travail inhibant la productivité et l'épanouissement, 10 un cadre de travail stimulant la productivité et l'épanouissement).

- ◆ **Médiane** : 6/10
- ◆ **Ecart-type** : 8/10
- ◆ **Grand cabinet** : 6,5/10
- ◆ **Cabinet moyen** : 7,5/10
- ◆ **Petit cabinet** : 6,5/10

Quelques caractéristiques positives qui émergent	Quelques caractéristiques négatives qui émergent
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Code vestimentaire ouvert ◆ Souplesse des horaires ◆ Equilibre de vie 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Obligation vestimentaire stricte ◆ Horaires tardifs ◆ Pas de télétravail

Les conditions de travail comprennent :

- ◆ Les locaux, l'espace de travail du stagiaire
- ◆ L'infrastructure (conciergerie, installations sportives, etc.)
- ◆ L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle
- ◆ L'organisation du travail : présentéisme, télétravail, horaires tardifs et « nocturnes »
- ◆ Les codes vestimentaires

Il y a une différence substantielle entre les grandes structures et les autres. Par exemple, le costume et le tailleur restent de mise dans les grandes structures. La norme vestimentaire est plus ouverte dans les autres. Les horaires exigeants en grande structure nuisent à l'équilibre de vie. Les horaires sont plus souples dans les structures de plus petites tailles.

De manière unanime, les cabinets restent sceptiques sur le sujet du télétravail, lequel est systématiquement refusé sauf cas de force majeure (grèves).

« Je n'avais pas le droit au télétravail, même quand aucun avocat n'était là. Il m'est arrivée de rester seule et sans travail au cabinet pendant une semaine de vacances »

Néanmoins, il existe maintenant une libération plus importante de la parole des collaborateurs sur leurs conditions de travail et certains cabinets ont déjà réajusté pour garder leurs talents.

La confrontation des deux points de vue - associé(e)s référents et jeunes talents - amène un troisième point de vue, le nôtre. Il nous paraît important de prendre conscience d'un nouveau paradigme de management des talents en cabinet d'avocats. Des initiatives identifiées montrent d'ailleurs que l'adaptation du marché est en marche.

B. POINT DE VUE « RÉFLECTIF »

- i. Le nouveau paradigme de management des talents en cabinet
- ii. Une adaptation en marche

i. Le nouveau paradigme de management des talents en cabinet d'avocats

La confrontation des deux visions - associé(e)s référents et jeunes talents - montre que le « modèle Cravath »⁶, modèle économique des cabinets basé sur le recrutement et la formation des meilleurs profils - avec une approche de gestion de carrière « up or out » vers l'association - doit être adapté pour répondre aux nouveaux enjeux identifiés.

Le « modèle Cravath » est un ensemble de principes de gestion/management mis en place pour la première fois chez Cravath, Swaine & Moore au début du XX^e siècle aux Etats-Unis⁷. Ce modèle était devenu le modèle économique standard des grands cabinets d'avocats, même si au fil du temps certains d'entre eux s'en sont petit à petit éloignés.

Le modèle fonctionne avec :

- ◆ Un flux élevé de profils experts en « haut d'entonnoirs » et des phases de carrières « up or out »
- ◆ Des profils assistés par des ressources-soutiens : « les paralegals », les assistant(e)s ;
- ◆ Des profils avec une homogénéité motivationnelle (priorité à la vie professionnelle)
- ◆ Des rémunérations avantageuses
- ◆ Des opportunités d'association

Ceci étant dit, le modèle est en cours de transformation. Le cabinet a ainsi déclaré en décembre 2021 un changement majeur dans son modèle de « lockstep partner compensation »⁸ basé sur l'ancienneté, pour un modèle plus tourné vers la performance.

⁶ <https://www.biglawinvestor.com/cravath-system/>

⁷ O. Chaduteau, « Vers un nouveau business model des cabinets d'avocats d'affaires », *Revue Pratique de la Prospective et de l'Innovation*, mai 2020, LexisNexis

⁸ <https://abovethelaw.com/2021/12/cravath-announces-major-change-to-partnership-mode>

En effet, de notre point de vue, le modèle subit cinq influences transformatrices :

- ◆ Le marché « VUCA »
- ◆ Le rapport à l'autorité, les pratiques de management et les réseaux sociaux
- ◆ L'attente « business partner » et l'augmentation des compétences
- ◆ Les aspirations générationnelles et la gestion des singularités
- ◆ L'hyper connexion, la quantité de travail, les risques psycho-sociaux

1. LE MARCHÉ « VUCA »

L'avocat ne peut s'absoudre de son marché. Le marché VUCA - Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté - n'est pas un concept académique ou de consultant. La crise de la Covid-19 ou encore la guerre en Ukraine en attestent.

Les incertitudes professionnelles et personnelles deviennent la règle. Le temps court devient l'horizon. Comment l'associé(e) peut-il ou peut-elle donner des perspectives certaines dans un tel marché ? Comment se projeter dans une carrière long terme ? En s'adaptant.

« Une carrière n'est plus aujourd'hui linéaire, l'avocat qui prête serment ne vit plus dans un monde immobile comme celui que ses prédécesseurs ont connu. Il appartient, certes, à un Barreau encore territorialisé, mais les frontières de son environnement ont été bousculées et il ne peut rester le seul à ignorer que la vie de ses clients ou de ses prescripteurs s'exprime différemment d'autrefois sur des territoires qui peuvent être, aussi bien, à l'extérieur que virtuels ; et que sa mobilité peut aller jusqu'à faire des allers et retours dans d'autres professions »⁹.

Les départs sont protéiformes.

Un départ pour une nouvelle modalité de métier : juriste en entreprise ?

Les modalités d'exercice en entreprises rassurent. A tort ou à raison. *« La morosité des avocats est de mise alors que les juristes apparaissent plus confiants »¹⁰.*

Un départ pour un nouveau lieu d'exercice : la province ?

« Plus de 350 départs du Barreau de Paris le sont à destination de la province, ce qui démontre également l'attractivité de la province pour l'exercice du droit... »

Un Barreau de province a donc intrinsèquement une marque employeur forte. Comment mieux l'exploiter ?

⁹ *L'Avenir de la Profession d'Avocats*, Rapport confié par Monsieur Jean-Jacques Urvoas, Garde des Sceaux, Ministre de la Justice à Monsieur Kami Haeri, Avocat au Barreau de Paris, Février 2017

¹⁰ Sondage Opinionway réalisé pour les éditions Lamy auprès de 329 avocats et 97 juristes entre le 26 août et le 15 septembre 2022.

Un départ pour se réinventer ?

Les avocats sont plein de ressources. Créateur d'entreprise, de legal tech, artiste, globe-trotteur... Le droit mène à tout. Les compétences plurielles de l'avocat doivent être mieux valorisées¹¹ ; l'avocat, avec des dispositifs d'outplacement spécifiques, pourrait élargir son champ des possibles professionnels.

Or, si l'entrée dans la profession se fait par la grande porte - la prestation de serment - la sortie se fait par la petite...

L'Ordre et les cabinets d'avocats ne s'intéressent pas réellement à ce flux sortant. Il n'y a pas d'accompagnement, de statistiques, de budget. N'est-ce pas une perte de chance ?

- ◆ Perte de chance commerciale ? Et si un dispositif de réinvention de carrière était un outil de développement commercial : « le reconverti », futur client de l'avocat ?
- ◆ Perte de chance en « sourcing » recrutement ?
 - ◇ Pour faire venir les jeunes collaborateurs, l'argument pourrait faire mouche : « si le métier ne te plaît pas, car il ne convient pas à tout le monde, nous proposons un dispositif de réinvention » : c'est devenir avocat avec un filet professionnel.
 - ◇ Par ailleurs, la réinvention pourrait également fonctionner pour faire revenir des professionnels expérimentés : la gestion « boomerang » des profils (il s'agit, après une expérience de vie ou professionnelle loin de la profession, de favoriser la reprise de la robe dans d'excellentes conditions).

2. RAPPORT À L'AUTORITÉ, PRATIQUES DE MANAGEMENT ET RÉSEAUX SOCIAUX

Le professeur Jean de Munck décrit le passage d'une société industrielle basée sur une *autorité rationnelle hiérarchique* à une *société post-industrielle où prévaut une autorité rationnelle négociée*¹².

Jusqu'à dans les années 60, il était normal d'obéir à la représentation de l'autorité. Dans les écoles, il allait de soi que les élèves obéissent aux professeurs. Dans les entreprises, il en allait de même entre les directeurs et les équipes.

Aujourd'hui, tout se discute. L'autorité du manager, du professeur, du policier est discutée. Il en va de même dans le cabinet d'avocats. Il ne suffit pas à l'associé(e) de dire pour être obéi(e).

¹¹ Référentiel de Compétences EDHEC – AFJE (compétences digitales, compétences business, compétences comportementales), <https://all.legal/resource-item/referentiel-skills-marche-2-0-2020/>

¹² J. de Munck, *Les métamorphoses de l'autorité*, Autrement, 2000, n°198, p.21-42

Par ailleurs, les pratiques de management en cabinet peuvent être perçues comme dures, injustes : la pression des dossiers, le manque de temps, la reproduction de comportements acquis, « les fortes personnalités »... Or, les réseaux sociaux ont normalisé avec les mouvements « me too » et « balance » la révélation de pratiques perçues comme injustes. Un article des Echos publié en janvier 2021 titrait : « *Balance ta start-up, le compte Instagram qui épingle les mauvais managers de la start-up nation, cartonne* »¹³. Puis est arrivé « Balance ton cabinet d'avocats », en mars 2021, un compte Instagram qui compte à ce jour presque 17.000 abonnés¹⁴. On notera d'ailleurs que cette expression « balance ton cab » figurait dans un article publié dans le Dalloz Actualité du 11 janvier 2018, sous la plume de trois avocats partageant les résultats d'une enquête menée par l'ACE (le syndicat des avocats conseils en entreprise) en 2017 et portant sur la qualité de vie des avocats¹⁵. Cette enquête révèle notamment que même si 80% des avocats interrogés déclarent être contents d'exercer la profession, 99% affirment être stressés du fait de leurs conditions d'exercice, 48% les jugeant excessives. Et 28% déclarent vouloir quitter la profession pour un meilleur équilibre avec leur vie familiale.

Or, dans de nombreux cas, la marque employeur du cabinet est avant tout la marque de l'associé(e) lui-même/elle-même. Il est donc possible d'imaginer, par exemple, d'organiser des notations d'associé(e)s volontaires – sur le modèle des sites de transparence RH comme « Glassdoor » - ou encore de valoriser les associé(e)s qui mettent en place des pratiques de management des talents au sein de leur cabinet.

13 L. Taieb, Les Echos Start, 21 janvier 2021, <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/balance-ta-start-up-le-compte-instagram-qui-epingle-les-mauvais-managers-de-la-start-up-nation-cartonne-1283137>

14 <https://www.instagram.com/balancetoncabinet/>

15 V. Duez-Ruff, S. Brugère et E. Raskin, *Enquête sur la qualité de vie des avocats : balance ton cabinet*, Dalloz Actualité, 11 janvier 2018, <https://www.dalloz-actualite.fr/chronique/enquete-sur-qualite-de-vie-des-avocats-balance-ton-cabinet#.Y4R1U3ZM2w>

3. L'ATTENTE « BUSINESS PARTNER » ET L'AUGMENTATION DES COMPÉTENCES

L'augmentation, « l'upskilling »¹⁶, est clé pour l'adaptation des métiers du droit aux nouvelles données du marché, notamment à la transformation digitale.

Pour l'essentiel, elle consiste à :

- ◆ cartographier les besoins en compétences demandées par l'émergence des nouveaux métiers du droit : Digital Ethics Officer, Legal Operations...
- ◆ ajouter aux compétences juridiques, des compétences business, digitales, et comportementales ;
- ◆ créer des programmes spécifiques de développement de talent.

L'augmentation pourrait participer à répondre à des enjeux identifiés en management des talents.

◆ **L'assistant ou « le paralegal »**

L'assistant en start-up, le bras droit du fondateur, a été baptisé par le marché « chief of staff »¹⁷. Pourquoi ne pas tester un nouveau métier, l'équivalent en cabinet : un « chief of legal staff », un super assistant, bras droit de l'associé(e) ?

◆ **Le senior**

Un dispositif sur-mesure pourrait l'accompagner dans le développement de clientèle (personnelle ou cabinet).

◆ **L'associé(e)**

De la même manière, un dispositif sur-mesure permettrait de former les futur(e)s/jeunes associé(e)s à la bonne posture, dynamiser/fluidifier l'intelligence collective entre associé(e)s, augmenter les associé(e)s sur des spécialités et favoriser leur complémentarité (innovation et transformation digitale, management des talents, stratégie et gestion...).

¹⁶ M. A. Cohen, *Upskilling: Why it might be the most important word in the legal lexicon*, Forbes, 3 septembre 2019, <https://www.forbes.com/sites/markcohen1/2019/09/03/upskilling-why-it-might-be-the-most-important-word-in-the-legal-lexicon/>

¹⁷ C. Wong, *Chief of staff, c'est quoi ce métier à la mode ?*, Les Echos Start, 8 mars 2022, <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/metiers-reconversion/chief-of-staff-cest-quoi-ce-metier-a-la-mode-1392003>

4. ASPIRATION GÉNÉRATIONNELLE ET GESTION DES SINGULARITÉS

Comme exprimé dans l'édito de ce livre blanc, « *Nos plus jeunes confrères expriment le même désir que celui de leurs contemporains non avocats : formation, lisibilité du parcours professionnel, mobilité, pluridisciplinarité, symétrie des attentions, responsabilité, sens* »¹⁸.

Il y a une écoute particulière à accorder aux demandes de sens, d'éthique, de valeurs personnelles.

« *Attirer ou conserver des talents au sein de la direction juridique, cela passe désormais par la mise en avant d'une démarche éthique* »¹⁹. Le management des talents doit donc se personnaliser, s'adapter pour prendre en compte les attentes personnelles d'épanouissement. Les approches de « jobcrafting »²⁰ conjointes - façonner son exercice en accord avec son N+1 - sont des pistes à explorer.

18 L' *Avenir de la Profession d'Avocats*, Rapport confié par Monsieur Jean-Jacques Urvoas, Garde des Sceaux, Ministre de la Justice à Monsieur Kami Haeri, Avocat au Barreau de Paris, Février 2017

19 L. Brassac, *Une direction juridique éthique ou rien ?*, actuELDirection Juridique, 24 novembre 2022, <https://www.actuel-direction-juridique.fr/content/une-direction-juridique-ethique-ou-rien>

20 S. Noucher, *Job Crafting : cette technique pour reprendre du plaisir au travail*, Capital, 19 mai 2021, <https://www.capital.fr/votre-carriere/job-crafting-cette-technique-pour-reprendre-du-plaisir-au-travail-1403661>

5. HYPER CONNEXION, QUANTITÉ DE TRAVAIL, RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

L'étude très substantielle sur le bien-être de la profession d'avocat au Canada²¹ révèle que les avocats sont plus sujets au stress, à l'anxiété, à la dépression et plus susceptibles de faire l'usage d'alcool ou d'autres drogues que les membres des autres professions libérales.

Il nous paraît d'utilité publique de partager les facteurs de risque et de protection vis-à-vis du stress en cabinet. Les deux tableaux ci-dessous sont issus du Rapport précité (note de bas de page 21).

Tableau 1

Facteurs de risque issus du milieu de travail dans l'échantillon global en considérant l'apport des facteurs de protection, l'expérience du télétravail, l'âge et le genre

FACTEUR DE RISQUE	EXEMPLE	IMPACTS IDENTIFIÉS
Demandes émotionnelles	Le travail exige du professionnel de s'impliquer émotionnellement auprès d'un client ou de ses proches.	Hausse très importante ($p \leq 0,001$) : <ul style="list-style-type: none"> Stress perçu Détresse psychologique Symptômes dépressifs Épuisement professionnel
Insécurité d'emploi	Le professionnel craint d'être muté à un poste contre sa volonté ou de perdre son emploi.	
Heures travaillées	Nombre total d'heures travaillées par semaine (incluant les heures travaillées à la maison et les activités professionnelles connexes telles que le développement des affaires).	Hausse très importante ($p \leq 0,001$) : <ul style="list-style-type: none"> Stress perçu Épuisement professionnel Hausse importante ($p \leq 0,01$) : <ul style="list-style-type: none"> Symptômes dépressifs Hausse notable ($p \leq 0,05$) : <ul style="list-style-type: none"> Détresse psychologique
Surcharge quantitative	Avoir un volume de travail trop important qui ne permet pas de réaliser toutes les tâches prévues dans un journée.	Hausse très importante ($p \leq 0,001$) : <ul style="list-style-type: none"> Stress perçu Détresse psychologique Symptômes dépressifs Épuisement professionnel
Surcharge qualitative	Avoir trop de dossiers différents ou trop de tâches différentes de manière simultanée.	Hausse très importante ($p \leq 0,001$) : <ul style="list-style-type: none"> Stress perçu Épuisement professionnel
Manque de ressources	Manquer de ressources dans la réalisation de son travail incluant les ressources humaines, matérielles, financières, temps, etc.	Hausse très importante ($p \leq 0,001$) : <ul style="list-style-type: none"> Stress perçu Épuisement professionnel

Note. Les facteurs de risque sont classés dans le tableau en ordre décroissant d'impact, c'est-à-dire que plus le rouge est foncé, plus le facteur impacte un grand nombre d'indicateurs de santé psychologique. Les impacts identifiés dans la colonne de droite sont ceux qui apparaissent significatifs, et ce, même en tenant compte des facteurs de protection dans le milieu de travail, de l'expérience de télétravail, de l'âge et du genre.

21 N. Cadieux, J. Cadieux et alii, *Vers une pratique saine et durable du droit au Canada*, Phase I _ 2020-2022, Rapport de Recherche, Etude nationale des déterminants de la santé psychologique des professionnels du droit au Canada, Version Préliminaire, 2022, https://flsc.ca/wp-content/uploads/2022/10/FR_Rapport-preliminaire_Cadieux-et-al_Universite-de-Sherbrooke_FINAL.pdf

Tableau 2

Facteurs de protection issus du milieu de travail dans l'échantillon global en considérant l'apport des facteurs de risque, l'expérience du télétravail, l'âge et le genre

FACTEURS DE PROTECTION	EXEMPLE	IMPACTS IDENTIFIÉS
Autonomie	Être libre de décider des méthodes de travail.	Baisse très importante ($p \leq 0,001$) : <ul style="list-style-type: none"> Stress perçu Détresse psychologique Symptômes dépressifs Épuisement professionnel
Cohérence des valeurs	Les valeurs et les objectifs du professionnel sont en adéquation avec celles de son milieu de travail.	Baisse très importante ($p \leq 0,001$) : <ul style="list-style-type: none"> Détresse psychologique Symptômes dépressifs Épuisement professionnel
Soutien des collègues	Les confrères-concœurs sont à l'écoute lorsque le professionnel fait face à des problèmes dans l'exécution de son travail, ils offrent de l'aide et offrent de la reconnaissance.	Baisse très importante ($p \leq 0,001$) : <ul style="list-style-type: none"> Stress perçu Détresse psychologique Symptômes dépressifs
Opportunités de carrière	Le professionnel a le sentiment qu'il peut progresser rapidement dans son organisation, qu'on lui offre des opportunités d'avancement.	Baisse notable ($p \leq 0,05$) : <ul style="list-style-type: none"> Stress perçu Épuisement professionnel
Télétravail	Le professionnel fait du télétravail de manière occasionnelle ou régulière.	Baisse notable ($p \leq 0,05$) : <ul style="list-style-type: none"> Épuisement professionnel

Note. Les facteurs de protection sont classés dans le tableau en ordre décroissant d'impact, c'est-à-dire que plus le rouge est foncé, plus le facteur impacte un grand nombre d'indicateurs de santé psychologique. Les impacts identifiés dans la colonne de droite sont ceux qui apparaissent significatifs, et ce, même en tenant compte des facteurs de risque dans le milieu de travail, de l'âge et du genre.

Sur le modèle des index de transformation réalisés par l'Edhec Augmented Law Institute, il pourrait être réalisé un index d'évaluation du stress au cabinet sur la base de méthodologie de cette étude. De manière confidentielle, un cabinet pourrait savoir où il se situe et obtenir des actions de correction. Une certification pourrait être affichée.

Le modèle « Cravath », modèle économique du cabinet d'avocats que nous avons évoqué précédemment, subit cinq influences transformatrices :

- ◆ Le marché « VUCA »
- ◆ Le rapport à l'autorité, les pratiques de management et les réseaux sociaux
- ◆ L'attente « business partner » et l'augmentation des compétences
- ◆ L'aspiration générationnelle et la gestion des singularités
- ◆ L'hyper connexion, la quantité de travail, les risques psycho-sociaux

Le marché est déjà en phase d'adaptation.

ii. Une adaptation en marche

Il nous paraît pertinent de citer ici des initiatives concernant l'innovation en management des talents.

- ◆ Le cabinet EY Société d'Avocats implique directement ses jeunes collaborateurs dans des discussions ouvertes avec le management du cabinet, pour décider des mesures à mettre en œuvre pour améliorer leur bien être sur leur lieu de travail (« Open Mind Lunch », « Counseling Family Trees », « Talent Transformation Committee »). Mise en place d'un « Upward Feedback », qui permet aux employés/collaborateurs d'évaluer des associés de manière anonyme.
- ◆ Le cabinet Norton Rose Fulbright a lancé dès 2018, au sein de ses structures, « Breathe », un réseau dédié au bien-être mental de ses avocats et salariés. Choix stratégique des locaux avec des vues à couper le souffle, service de soutien mental pour assurer une bonne atmosphère de travail.
- ◆ Le cabinet PwC avocats métamorphose ses bureaux en start up : baby-foot, salle de sieste, service de conciergerie, photos des salariés affichées dans les couloirs, salle de sport.
- ◆ Le cabinet August Debouzy propose des services de pressing, une cantine d'entreprise, une salle de sport, une conciergerie.
- ◆ Le Cabinet Jaberson Avocats est le premier cabinet d'avocats français à obtenir le label Great Place To Work.
- ◆ Depuis 2018, le programme immersif d'augmentation Créé Ton Cab a été lancé à l'initiative de l'éditeur Legal Tech Septeo au sein des écoles d'avocats pour préparer au mieux les futurs talents à relever les différents challenges de leur profession.
« Les futurs avocats regroupés par équipe projet modélisent un cabinet d'avocats fictif en y abordant les aspects organisationnels, financiers, déontologiques et technologiques. Ils travaillent sur un positionnement, une stratégie marketing, un business plan, un modèle économique et une réflexion autour de la marque. Ce challenge permet une véritable augmentation : ajouter aux compétences juridiques, des compétences comportementales, digitales et business. »
- Dan Kohn, directeur de la prospective du groupe Septeo

PARTIE 2

QUOI

QUOI

CONCEPT – PROPOSITION D’INNOVATIONS POUR LE MANAGEMENT DES TALENTS EN CABINET D’AVOCATS

A. Stratégie : un écosystème pour favoriser l’innovation

- i. Un écosystème agile
- ii. Un écosystème ouvert

B. Opération : entre idéation et structuration

- i. Idéation
- ii. Structuration

Le parti-pris de ce livre Blanc est de passer de l’idée à l’action, d’innover en matière de management des talents en cabinet d’avocats.

Il faut néanmoins garder à l’esprit que la majorité des innovations telles que lancées initialement sont des échecs. Or la crainte de l’échec est inhibitrice dans la culture française. Celui ou celle qui échoue doit souvent supporter le regard des autres qui n’ont peut-être pas tenté...

« Or, qui ose gagne... »

Il nous paraît donc nécessaire de proposer des pistes opérationnelles d’innovation, mais avec au préalable un cadre, un écosystème stratégique qui favorisera l’éclosion de l’idée.

A. STRATÉGIE : UN ÉCOSYSTÈME POUR FAVORISER L'INNOVATION

i. Un écosystème agile

Dans le fond, pour optimiser la création de valeur nous proposons un écosystème agile (**modèle d'opération agile inspiré des méthodologies start-up**) en mode multi-projet.

Pourquoi ? Pour que nous ne nous berçons pas que de mots. Le « faire » nous permettra de mieux raisonner et de faire rayonner le Barreau.

L'approche agile consiste en :

- ◆ La détection du besoin sur des irritants ou des enjeux
- ◆ L'évaluation du besoin marché (lettre d'intention de clients potentiels, priorités aux projets qui s'appuient sur des actifs/atouts existants, méthode d'effectuation)
- ◆ La réalisation concrète de dispositif-prototype MVP (« minimum viable project »), avec une méthode Lean Start-up
- ◆ L'évaluation de la création de valeur par la traction marché (retours, chiffre d'affaires...)
- ◆ La correction/l'amélioration de façon itérative (« faire et apprendre », apprentissage par l'action, arrêt, pivot possible).

ii. Un écosystème ouvert

Dans la forme, pour optimiser la conduite du changement, nous proposons un écosystème ouvert à l'intelligence collective (« open innovation »).

Pourquoi ? Y a-t-il une résistance, culturelle, au changement chez les avocats ? Nous ne le savons pas. Ce qui est certain : il y a une résistance **culturelle et naturelle** au changement commune à tous.

L'homéostasie est une loi systémique. Tout système qui demande à changer a intérêt à ne pas changer, tout aussi paradoxal que cela puisse paraître. Tout système qui décide de changer se protégera contre sa propre décision de changement. La meilleure solution est donc d'impliquer le système.

L'écosystème ouvert consiste à créer un **Lab « Innovation & Talent Management Avocat » : « ITMA » EDHEC-Barreau de Lille** pour accompagner une transformation durable dans le nouveau paradigme de management des talents en cabinet d'avocats.

Le Lab ITMA permettra d'associer les parties prenantes dans une dynamique d'intelligence collective et notamment :

- ◆ identifier/diffuser/améliorer les bonnes pratiques existantes au sein des cabinets du Barreau de Lille
- ◆ co-innover (participation d'avocats volontaires et de partenaires en « open innovation »)
- ◆ piloter les projets
- ◆ valoriser les projets par un travail de recherche et de diffusion de la recherche
- ◆ créer des modèles économiques pour des projets autonomes

Pour quels projets ?

B. OPÉRATION : ENTRE IDÉATION & STRUCTURATION DES PROJETS

i. Idéation

En méthode agile, le « backlog » est la liste de courses des projets d'innovation. Cette liste est ouverte et se remplit en permanence. Les projets sont évalués et lancés s'ils donnent satisfaction.

Notre première liste de projets d'innovation provient de l'analyse des enjeux réalisée dans le cadre de cette étude.

Concurrence sur les talents / rétention

Projet #1 Certification EDHEC pour les associé(e)s concernant des bonnes pratiques de « Talent Management ». Valorisation de l'associé(e) dans un dispositif marketing de marque employeur

Projet #2 Dispositif outplacement – réinvention de carrières – accessible aux avocats ayant atteint un niveau d'ancienneté particulier

Projet #3 Création de produits patrimoniaux dédiés pour la fidélisation des collaborateurs

Projet #4 Création d'un nouveau métier « Chief of Staff » en cabinet d'avocats – référentiel de compétences et programme de formation dédié

Projet #5 Certification EDHEC pour les cabinets en matière de stress, avec un positionnement marketing décalé à destination des jeunes collaborateurs « Exemple Happy Cabinet »

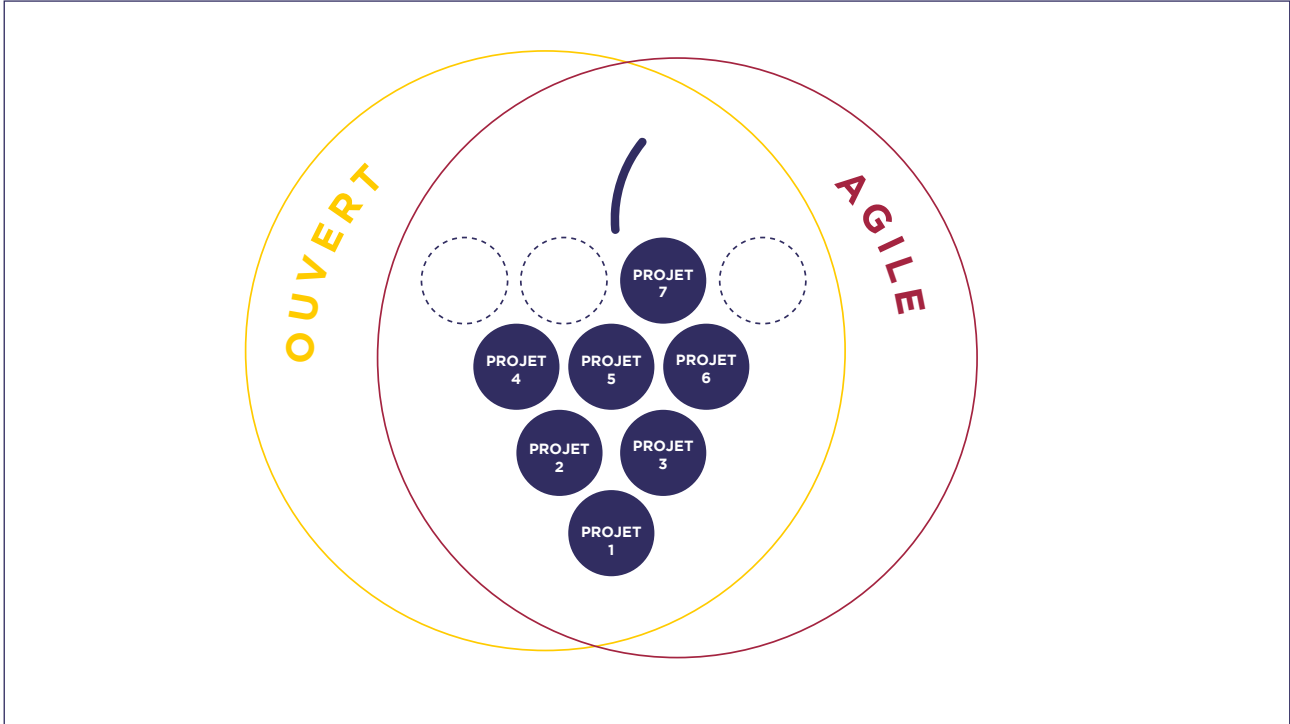
Relation entre associé(e)s

Projet #6 Création de la première « Ecole des Associés »

Développement de client/rétention

Projet #7 « Dispositif d'accélération commerciale pour les avocats seniors » (développement de clientèle personnelle ou cabinet)

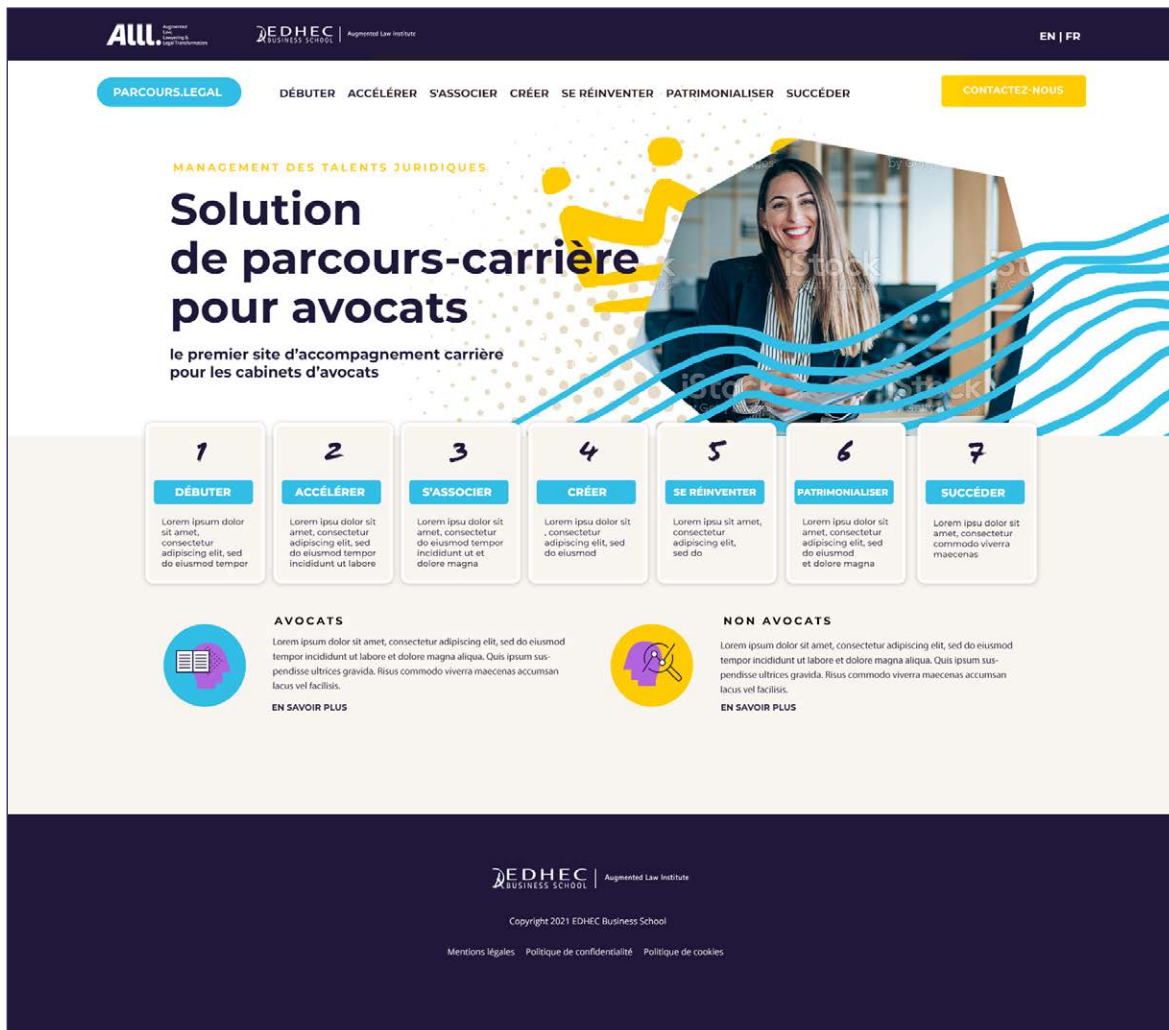
ii. Structuration



L'approche « multi-projet » envisagée peut se comparer à une **grappe de raisin** :

- ◆ Les grains de raisin sont les projets qui viennent, tout au long du processus et selon leur développement, s'agrèger sur la grappe (pour créer une vision cible construite et harmonieuse)
- ◆ La grappe est un site internet dédié :
 - ◇ Des accès par « persona » et par métier sont proposés. Par exemple : professionnel non-avocat, professionnel avocat, associé, autres à venir selon des parcours métiers à étoffer)
 - ◇ Des accès selon des étapes/options de carrière sont proposés (par exemple, pour un avocat, le parcours pourrait proposer 7 options (à valider) : (1) Débuter (2) Accélérer (3) S'associer (4) Créer (5) Se réinventer (6) Patrimonialiser (7) Succéder

À titre d'exemple, la page principale du site internet dédié « Parcours.legal », le premier site d'accompagnement carrière pour les cabinets d'avocats, pourrait être :



PARTIE 3

COMMENT

COMMENT

PREUVE DU CONCEPT

A. Présentation du projet pilote

- i. De l'expertise juridique à l'impact commercial pour les avocats seniors
- ii. Promesse de valeur attendue

B. Modalités du projet pilote

- i. Mix pédagogique
- ii. Bénéfices

A. PRÉSENTATION DU PROJET PILOTE

Concurrence sur les talents / rétention

Projet #1 Certification EDHEC pour les associé(e)s concernant des bonnes pratiques de « Talent Management ». Valorisation de l'associé(e) dans un dispositif marketing de marque employeur

Projet #2 Dispositif outplacement - réinvention de carrières - accessible aux avocats ayant atteint un niveau d'ancienneté particulier

Projet #3 Création de produits patrimoniaux dédiés pour la fidélisation des collaborateurs

Projet #4 Création d'un nouveau métier « Chief of Staff » en cabinet d'avocats - référentiel de compétences et programme de formation dédié

Projet #5 Certification EDHEC pour les cabinets en matière de stress, avec un positionnement marketing décalé à destination des jeunes collaborateurs « Exemple Happy Cabinet »

Relation entre associé(e)s

Projet #6 Création de la première « Ecole des Associés »

Développement de client/rétention

Projet #7 « Dispositif d'accélération commerciale pour les avocats seniors » (développement de clientèle personnelle ou cabinet)

i. De l'expertise juridique à l'impact commercial pour les avocats seniors

Dans le cadre de Parcours.legal - Accélérer - l'EDHEC Augmented Law Institute propose, en partenariat avec le Barreau de Lille, un programme inédit pour passer de l'expertise juridique à l'impact commercial.

Le projet #7 « Dispositif d'accélération commerciale pour les avocats seniors » est soumis à l'évaluation du marché (« stop or go » selon l'intérêt suscité).

En cas d'intérêt, nous lançons ce premier projet dès février 2023.

- ◆ **10 collaborateurs expérimentés - seniors - du Barreau de Lille sont sélectionnés.**
- ◆ Le programme permet de développer **un état d'esprit, des compétences et des actions concrètes de business development (clientèle personnelle ou cabinet)**
- ◆ **Une journée de networking/d'évaluation/certification EDHEC a lieu en juillet 2023.**

ii. Promesse de valeur attendue

- ◆ Appréhender, pour le collaborateur senior, les trois niveaux d'impact sur le chiffre d'affaires : **ACTIONS, COMPORTEMENT, COMPÉTENCES**
- ◆ **Maximiser le retour sur investissement**
 - ◇ Investissement : minimum de temps pour les avocats « facturant »
 - ◇ Retour : travail sur la feuille de route commerciale du bénéficiaire en vue de résultats tangibles : clientèles du cabinet et/ou personnelle ; certification EDHEC pour le participant (en cas de réussite).

B. DESCRIPTION DÉTAILLÉE DU PROJET

i. Le mix pédagogique

NIVEAU D'IMPACT	DISPOSITIF	MODALITÉS	
Actions	Consulting accompagnement à la gestion de projet sur la feuille de route commerciale du participant	5 réunions distancielles (1 fois par mois – février à juin) à deux ou trois - Le bénéficiaire, un(e) associé(e) (option ouverte), le coach-conseil	FÉVRIER À JUIN 2023
Comportements	Coaching sur les comportements détectés qui pourraient nuire à l'impact de la feuille de route commerciale	3 coachings distancielles dans la période à deux – Le bénéficiaire, le coach conseil	
Compétences	Training « la vente ça s'apprend » – sur trois compétences à développer pour réussir la feuille de route commerciale : 1. Networking 2. LinkedIn pour avocats 3. Legal Design	3 formations présentiellees entre 12H00-14H ouvertes à tous les participants	
Evaluation / Certification EDHEC	Atelier - assessment	1 journée présentielle sur le Campus EDHEC – Formation, Business case, Assessment	JUILLET 2023

ii. Bénéfices

Le projet est un dispositif qualitatif qui devrait satisfaire un collaborateur senior en attente de projets, d'horizon professionnel (développement de clientèle personnelle et/ou cabinet en accord avec les associé(e)s).

Le modèle économique de rupture que nous envisageons est un abonnement mensuel forfaitaire qui devrait être accessible à toutes les structures. Un « beau cadeau » de rétention pour un collaborateur expérimenté.

Par ailleurs, la promotion#1 du programme d'accélération sera suivie par nos équipes de recherche & marketing pour maximiser les retombées média au profit des cabinets participants.

CONCLUSION

« *Heureux qui, comme Ulysse, a fait un long voyage* »

Joachim Du Bellay

Merci à Madame la Bâtonnière de nous avoir fait confiance.

A disposition du nouveau Bâtonnier pour hisser les couleurs de l'action.

CONTACTS

EDHEC AUGMENTED LAW INSTITUTE

Equipe Legal Talent Management

christophe.roquilly@edhec.edu

jerome.frizzera-mogli@edhec.edu

 **[alll.legal](#)**

Make an impact