

LIVRE
BLANC
#6

Allmytalent.legal

LEGAL TALENT MANAGEMENT

Les compétences qu'il vous faut

Avocat créateur, dirigeant de cabinet ou de département dans un cabinet

Ce livre blanc s'adresse
aux avocats qui créent, dirigent un cabinet
ou un département dans un cabinet
ou qui créent une nouvelle pratique
ou une nouvelle offre de service



Édito

POURQUOI UN LIVRE BLANC RELATIF AUX COMPÉTENCES POUR LES AVOCATS CRÉATEURS, DIRIGEANTS DE CABINET OU DE DÉPARTEMENT DANS UN CABINET ?

Christophe Roquilly

L'avocat qui crée son cabinet est un entrepreneur comme les autres, sauf qu'il doit composer avec certaines obligations légales et déontologiques. Il est aujourd'hui confronté à une réalité complexe qui intègre divers facteurs tels que le développement sur le marché de nouveaux business models, l'impact de la vague technologique sur l'exercice du métier, les attentes de la génération qui arrive dans la profession et qui se distingue singulièrement des précédentes. Les mêmes remarques peuvent être formulées pour les avocats dirigeant un cabinet ou un département dans un cabinet, et qui doivent veiller au développement économique de leur activité qui ne peut se faire sans intégrer ces paramètres. Dès lors, et plus que jamais, être un avocat entrepreneur, leader et manager requiert de ne pas se reposer que sur ses compétences d'expertise juridique, mais exige de détenir des compétences qui, comme les compétences juridiques, ne sont pas innées.



CHRISTOPHE ROQUILLY

Professeur, Directeur
Edhec Augmented Law Institute

Dan Kohn

Les avocats créateurs de cabinets et dirigeants, pour répondre aux nouveaux enjeux de leurs clients et aux attentes de leurs équipes, doivent faire appel à des compétences comportementales, digitales et business qu'ils n'ont pas forcément acquises durant leur formation, libérant ainsi leur intelligence juridique avec une dimension stratégique à forte valeur ajoutée. Aujourd'hui l'avocat est un acteur économique qui doit s'adapter aux nouveaux outils et évolutions technologiques qui impactent les processus métiers, la chaîne de valeur du cabinet et la relation client. Il doit s'adapter aux nouveaux modes organisationnels et de management, aux évolutions réglementaires et ordinales de la profession. Cette adaptation permet d'activer des leviers de développement sur de nouveaux pans d'activités, tout en s'assurant d'une meilleure efficacité opérationnelle en plaçant la performance au cœur de sa stratégie.



DAN KOHN

Directeur de la Prospective,
groupe Septeo

Jérôme Frizzera-Mogli

Le métier d'avocat a un avantage caché : c'est un métier qui fait rêver. Le tribunal, l'éloquence, la défense. Ils m'ont fait rêver à mon époque, sur les bancs de l'EFB. Et, du jour au lendemain, je suis passé du rêve à la réalité. La réalité économique de la vie d'un cabinet. Le client. Le temps facturé. La « time sheet ». Et par ailleurs j'ai vite compris que pour devenir associé - et réussir en tant qu'associé - il fallait détenir d'autres compétences que les compétences juridiques que j'aimais. Le décalage du rêve à la réalité est parfois dur. Peut-être, à y regarder de plus près, l'une des causes « des dépôts de robe » chez les jeunes dans la profession ? Voilà, de mon point de vue, l'un des grands avantages de notre Référentiel de compétences : participer à réduire le décalage, montrer les attendus du marché pour mieux s'y préparer. Afin que le métier continue à faire rêver, en conciliant les voies « historiques » (plaidoirie, déontologie, taxinomie juridique...) et les voies nouvelles (technologie, IA, stratégie de gestion des talents). Le pont entre l'avocat lui-même et ses compétences.



JÉRÔME FRIZZERA MOGLI

Directeur de l'Innovation,
chercheur

Edhec Augmented Law Institute

Sommaire

Quoi **page 5**

Comment **page 7**

Partie 1 **page 11**

**LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES
DE L'AVOCAT CRÉATEUR DE CABINET
ET DIRIGEANT DE CABINET
OU D'UNE *PRACTICE* DANS UN CABINET**

Partie 2 **page 27**

**LES COMPÉTENCES PRIORITAIRES
DE L'AVOCAT CRÉATEUR DE CABINET
ET DIRIGEANT DE CABINET
OU D'UNE *PRACTICE* DANS UN CABINET :
RÉSULTAT ET ANALYSE DES VOTES**

Conclusion **page 50**

Quoi ?

UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES POUR L'AVOCAT CRÉATEUR DE CABINET, DIRIGEANT DE CABINET OU D'UNE PRACTICE DANS UN CABINET

160 compétences réparties en trois catégories :
compétences business, compétences digitales
et compétences comportementales (*soft skills*)

Un travail réalisé en mode intelligence collective, avec le soutien de 17 avocats créateurs, dirigeants et innovateurs. Nous les remercions infiniment.

- ◆ Sévérine Audoubert, avocate, fondatrice de myentrepreneurbox
- ◆ Stéphane Baller, avocat, of counsel, promoteur de la stratégie et du développement, De Gaulle Fleurance
- ◆ Emmeline Bocherel, fondatrice et associée, Tax Suits You
- ◆ Kiril Bougartchev, fondateur et associé, cabinet Bougartchev - Moyne Associés
- ◆ Guillaume Brédon, fondateur et associé, Edgar avocats
- ◆ Gérard Chemla, fondateur et associé, ACG avocats
- ◆ Frédéric Fournier, fondateur et associé, Redlink
- ◆ François Girault, associé, Réseau AGN avocats
- ◆ Pierre Gramage, fondateur et associé, Altaïr avocats
- ◆ Benjamin Gras, fondateur et associé, Inside
- ◆ Kami Haeri, associé, Quinn Emmanuel
- ◆ Valentin Lescroart, associé, KPMG avocats
- ◆ Charles-Emmanuel Prieur, associé, UGGC
- ◆ Arnaud Roiron, directeur associé, Fidal
- ◆ Vanessa Seban, membre du réseau Avocap et fondatrice de Avostages
- ◆ Jean-Charles Simon, fondateur et associé, Simon Associés
- ◆ Arnaud Touati, fondateur et associé, Hashtag avocats

Rédactionnel du livre blanc par Christophe Roquilly, Jérôme Frizzera-Mogli et Dan Kohn.

LES COMPÉTENCES PRIORITAIRES POUR L'AVOCAT CRÉATEUR DE CABINET, DIRIGEANT DE CABINET OU D'UNE *PRACTICE* DANS UN CABINET

100 avocats ont voté sur le Référentiel
pour en déterminer les compétences prioritaires.

Comment ?

PRÉAMBULE LA GENÈSE DU RÉFÉRENTIEL ET DU VOTE

L'EDHEC Augmented Law Institute a créé le modèle « ALLL Star » basé sur cinq catégories de compétences :

- ◆ Le groupe de compétences de fondation : compétences juridiques
- ◆ Les groupes de compétences d'augmentation
 - ◆ Augmentation de performance : compétences business, compétences digitales, compétences comportementales (*soft skills*)
 - ◆ Augmentation de sens : *career skills*

Du référentiel marché au Référentiel Panels

Chaque année, l'EDHEC Augmented Law Institute édite le **Référentiel Marché** du Juriste Augmenté en partenariat avec l'AFJE. Référentiel 1.9 2019, 2.0 2020 (édité finalement en 2021). 150 compétences d'augmentation de performance ont été sélectionnées par un Comité d'experts en mode « fermé » après s'être « ouvert » à une consultation élargie via le réseau LinkedIn.

Pour aligner la recherche avec la réalité du marché, il a aussi été décidé de créer des « **Référentiels Panels** » où des experts reconnus du monde juridique votent sur les compétences du Référentiel Marché, afin d'identifier les compétences prioritaires pour être recruté, d'une part, et pour performer et progresser, d'autre part.

Après le **Panel Institutionnel** « 100 Leaders du droit » réalisé en partenariat avec l'AFJE, ont été créés des **Panels sectoriels** sur le secteur *Digital Entertainment* (films, musiques, vidéos, jeux-vidéos dans un monde digitalisé) et sur le secteur bancaire, avec le soutien de Septeo Legal Suite, ainsi qu'un Panel *Legal operations*, toujours avec le soutien de Septeo Legal Suite. Puis, dernièrement, un livre blanc incluant un Référentiel de compétences « *legal design* » et le vote d'un panel d'experts, en partenariat avec Juridy Legal Design et Sihem Ayadi.

Le Programme « Crée ton Cab » de Septeo

Le groupe Septeo au travers de son pôle avocat a lancé depuis 2018 le programme « **Crée Ton Cab** » au sein de l'IXAD, l'EDARA, ALIENOR et l'EFACS.

L'objectif : développer une attractivité forte des futurs avocats leur permettant de maîtriser tous les aspects liés à leurs activités :

- ◆ Une meilleure perception de sa proposition de valeur.
- ◆ Une plus grande maîtrise de sa visibilité et de sa notoriété.
- ◆ Une meilleure compréhension de son environnement et de ses enjeux.
- ◆ Une optimisation de sa productivité et de sa rentabilité dans le pilotage de son activité.

« **Crée ton cab** » répond à tous ces objectifs avec une approche pragmatique et opérationnelle dès la formation initiale dans le parcours des élèves-avocats.

En intégrant toutes ces composantes au travers d'un programme d'immersion, les futurs avocats regroupés par « équipe projet » modélisent un cabinet d'avocats fictif en y abordant les aspects organisationnels, structurels, déontologiques et technologiques. Ils travaillent sur un positionnement, une stratégie marketing, un business plan, un modèle économique et une réflexion autour de la marque.

« **Crée ton cab** » prépare au mieux les futurs avocats en leur permettant de développer toutes les compétences qui seront nécessaires à l'exercice de leur profession.

Les bénéfices sont nombreux.

POUR L'ÉCOLE D'AVOCAT :

L'impact et le rayonnement direct sur plusieurs barreaux du ressort de l'école et auprès des cabinets d'avocats en exercice en les associant à cette démarche.

- ◆ L'école se positionne comme un **accompagnateur du changement** en phase avec les évolutions profondes des métiers du droit. Elle participe à faire **monter en compétences les élèves** sur des sujets de business, de finance, de marketing, d'innovation, de management... inhérents au fonctionnement et à la structure du cabinet d'avocats.
- ◆ **Elle augmente l'employabilité des futurs avocats** en leur permettant d'amener de la valeur aux cabinets sur des enjeux auxquels les associés n'ont pas toujours été suffisamment préparés.
- ◆ Enfin, l'école **amène de l'innovation collaborative et développe l'intelligence collective**.

POUR LES AVOCATS EN EXERCICE :

- ◆ Dans le prolongement du tutorat, **coacher et mentorer de futurs collaborateurs.**
- ◆ Avoir l'opportunité de faire de la **veille sur des projets** éclairants, innovants et structurants.
- ◆ **Faire du sourcing** sur du recrutement à forte valeur ajoutée.
- ◆ Pouvoir faire étudier de **jeunes avocats sur des projets du cabinet** : nouvelle offre de service, nouvelle technologie à déployer, nouveau département à créer.

POUR LES FUTURS AVOCATS :

- ◆ **Meilleure perception globale** et meilleure compréhension du fonctionnement d'un cabinet d'avocats.
- ◆ **Appropriation des outils** numériques et solutions digitales de son futur environnement.
- ◆ Développement de **nouvelles compétences** (*soft skills*) et émergence de talents **favorisant une plus grande employabilité** notamment grâce aux acquis sur le pilotage de structure et la gestion de projet en interne.
- ◆ Développement du **travail collaboratif**, déclencheur d'entrepreneuriat et de création de nouvelles structures.

Ce programme a pour vocation de valoriser le parcours des futurs avocats, de les confronter à leurs futurs métiers et de leur permettre une meilleure employabilité en étant des chefs de projets qui mettront à disposition leurs compétences au bénéfice des cabinets dans lesquels ils évolueront.

Il est apparu évident à Septeo Solutions Avocats, dans la continuité de cette initiative, de se rapprocher de l'Edhec Augmented Law Institute pour en faire bénéficier les avocats en exercice et de trouver un modèle basé sur les référentiels développés par l'EDHEC pour l'adapter aux spécificités des avocats dirigeants afin qu'ils puissent dès maintenant s'appuyer sur ces compétences, pour progresser et performer dans leurs structures respectives en fonction des axes d'améliorations qu'ils souhaitent apporter.

Création du référentiel de compétences de l'avocat créateur ou dirigeant de cabinet

Forts de leurs expertises et réseaux complémentaires, l'EDHEC Augmented Law Institute et Septeo Solutions Avocats ont donc constitué un groupe d'avocats experts se singularisant par leur expérience, que ce soit en tant que créateur de cabinet, de dirigeant de *practice* en tant qu'associé, d'innovateur dans le domaine juridique.

Sur la base du Référentiel de compétences « marché » du Juriste Augmenté créé par l'EDHEC Augmented Law Institute, nous avons travaillé avec le groupe d'experts en mode intelligence collective sur la plateforme allmytalent.legal (plateforme développée par Seraphin Legal pour l'EDHEC Augmented Law Institute). Ce mode de travail a permis de supprimer et d'ajouter des compétences à ce Référentiel « marché » afin de créer le premier Référentiel de compétences de l'avocat créateur, dirigeant de cabinet ou d'une *practice* dans un cabinet.

Une fois le Référentiel constitué, nous avons demandé aux avocats de nos réseaux respectifs de voter sur chaque compétence, en attribuant entre 1 à 5 étoiles (la note de 5 correspondant à la compétence la plus importante). Nous remercions aussi très sincèrement les 100 avocats ayant accepté de se livrer à cet exercice fastidieux, puisqu'il s'agissait de voter sur plus de 150 compétences.

Nous remercions également les journalistes et éditeurs du marché juridique, fins observateurs du monde des avocats, ayant voté : Laurence Neuer (journaliste au Point), Delphine Iweins (ancienne journaliste aux Echos, créatrice de LexDailyNews), Constance Hibon (Rédactrice en chef de la Semaine Juridique Entreprise et Affaires, LexisNexis), Christophe Albert (fondateur du Village de la Justice).

Les deux parties qui suivent sont donc consacrées d'une part à l'exposition du Référentiel de compétences, et d'autre part au résultat des votes avec leur analyse et commentaires.

Partie 1

LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DE L'AVOCAT CRÉATEUR DE CABINET ET DIRIGEANT DE CABINET OU D'UNE PRACTICE DANS UN CABINET

Les compétences sont réparties en trois grandes catégories :
compétences business, compétences digitales,
compétences comportementales (*soft skills*).

Compétences Business



Agilité business

Adapter la forme juridique du cabinet à ses enjeux patrimoniaux, fiscaux et stratégiques (gouvernance, modalités d'association...)

Animer les ressources transverses à un projet

Créer des opérations stratégiques pour capter du flux d'affaires ou pour variabiliser ses ressources de production (coopération, partenariat...)

Créer des règles de développement commercial entre associés et/ou collaborateurs seniors (origination des dossiers, représentation, être mis dans les échanges mails pour être informé...)

Développer une vision et une stratégie de commercialisation, à titre accessoire, de biens ou de services connexes à l'exercice de la profession d'avocat

Évaluer en prévisionnel le flux de dossiers entrant pour anticiper les ressources et gérer les enjeux de croissance (« scalabilité »)

Gérer le temps de ses collaborateurs et son affectation à chaque projet au regard des montants facturés

Gérer les différentes phases d'un projet - cadrage, pilote, déploiement, postmortem/REX

Gérer les ressources de son équipe en fonction du volume d'activité

« Client centric »

Cocréer des solutions avec les clients

Développer un courant d'affaires existant

Développer une vision et une stratégie d'account management

Formuler sa proposition de valeur et sa différenciation

Gérer une réponse dans le cadre d'un appel d'offres

Identifier les dispositions ou les évolutions du droit permettant de générer du chiffre d'affaires

Réaliser des reportings d'activités de façon proactive

Réaliser une frise chronologique de la problématique adressée avec les différentes étapes et calendrier du dossier à remettre au client

Rédiger des propositions commerciales efficaces

Savoir négocier

Se montrer force de proposition (apporter des idées, des contacts au-delà de la mission)

Travailler avec une approche business partner (apporteur de solution versus vendeur de prestation)

Trouver et utiliser les bons ratios pour piloter son activité au service des clients - taux d'occupation, taux horaire, marge...

Utiliser des modèles économiques de partage de valeur (forfait, intermédiation...)

Management de la Data et des talents

Adapter les formats et les missions de travail pour prendre en compte la motivation et l'épanouissement individuel

Adapter son offre de service et son prix selon le type de clients et ses coûts internes

Aligner les modèles de rémunération des collaborateurs aux enjeux stratégiques et commerciaux du cabinet

Aligner les plans d'actions et les systèmes de rémunération sur les indicateurs clés de performance (activité et financier)

Analyser la structure des coûts fournisseurs

Analyser les tâches dans son processus métier

Analyser son métier et ses prestations sous un angle processus et valeur ajoutée

Communiquer sur les indicateurs clés de performance (activité et financier)

Construire et animer ses ressources au niveau international : partenaires, réseau

Créer des modalités de recrutement et de rétention performantes (captation de profils, package adapté, sens au travail, pro bono, gestion de carrière)

Créer des modalités de sortie de cabinet créatrices de valeur pour les parties prenantes (*outboarding*, succession...)

Créer un cadre de travail favorable à la performance et au bien-être

Créer un modèle d'évaluation et de suivi des talents

Evaluer les coûts internes

Gérer des ressources juridiques externes quand cela est nécessaire et en conformité avec les règles déontologiques

Gérer des ressources multi-disciplinaires

Gérer un *onboarding*, assurer l'intégration et la mise en performance d'une nouvelle personne dans l'équipe

Maîtriser les essentiels de la comptabilité-finace d'un cabinet d'avocats

Organiser des réunions d'équipe pour la coconception de plans d'actions

Partager la vision stratégique avec son équipe

Réaliser un plan d'évaluation et de développement des talents de l'équipe

Réaliser un recrutement, évaluer un profil sur différentes compétences autres que juridiques (business, digital, *soft skills*)

Réaliser une segmentation clients (interne/externe)

Expertise stratégique

Appréhender les enjeux business opérationnels de ses clients

Développer une vision et une stratégie de marque pour le cabinet

Développer une vision et une stratégie de talent management dans son équipe

Développer une vision et une stratégie pour ses achats (prestations, outils...)

Développer une vision et une stratégie pour son cabinet à partir de la connaissance du marché

Développer une vision pour ses enjeux de production et une stratégie adaptée (interne, délégation, *outsourcing*, automatisation...)

Maîtriser les essentiels en gestion stratégique (SWOT, Océan Bleu...)

Réaliser des études, notes et veilles sur de l'intelligence marché, la concurrence et le réglementaire et technologique

Compétences digitales



Agilité digitale

Adapter des principes agiles à ma pratique juridique

Connaitre les essentiels en sémantique/langage naturel

Contribuer à des projets d'innovation collaborative (hackathon, atelier de co-design)

Coordonner une équipe technique non-juridique

Déployer un outil selon une méthodologie de gestion de projets

Echanger avec des développeurs informatiques internes ou externes, ou des prestataires legaltech, afin de pouvoir coder ou digitaliser des projets juridiques majeurs

Evaluer en prévisionnel le flux de dossiers entrants pour rendre *scalable* l'activité et anticiper les ressources à déployer

Faire preuve de créativité dans l'application des règles juridiques ou déontologiques en cas de mise en place d'un projet innovant

Identifier les bonnes pratiques digitales des organisations de son secteur, notamment des autres cabinets

Identifier/tester en continu les nouveaux outils de legal tech

Organiser des ateliers open innovation en interne/externe (*persona*, *pain points*, co-construction...)

Pratiquer le langage juridique clair

Rédiger des documents de description fonctionnelle (décrire la loi, le contrat, le cas d'usage en arbres de décisions, en *chartflow/legal design*)

Rédiger des documents d'expression des besoins (description des cas d'usage côté clients)

Utiliser des techniques de *legal design* pour optimiser l'expérience client (*UX-User experience*) sur des sites ou applications juridiques

« **Delivery** »

Enrichir les données juridiques avec des méthodes appliquées de croisement et d'extraction

Optimiser la rédaction de contrat (*template*, clause dynamique avec formulaire, smart contract)

Optimiser le travail partagé sur document (*versioning*)

Optimiser l'utilisation des outils de traitement de texte (raccourci, frappe rapide, reconnaissance vocale)

Organiser le travail à distance

Recetter le projet (contrôle de la qualité du produit, supervision de la correction des bugs, validation de l'ensemble des développements avec le client)

Savoir créer et animer un webinaire

Savoir gérer et déployer des solutions de visioconférence sécurisées

Savoir utiliser la technologie blockchain pour les contrats

Utiliser des outils de gabarisation de forme (normes rédactionnelles dans les documents produits, dans les e-mails à destination des clients...)

Utiliser des outils de *knowledge management* (des bonnes pratiques personnelles à l'utilisation de logiciels avancés)

Utiliser des outils de numérisation

Utiliser des outils de pilotage du cabinet

Utiliser des outils de prise de note (tablette/stylet, enregistrement audio)

Utiliser des outils de recherche/bases de données juridiques

Utiliser des outils de révision et d'analyse de documents

Utiliser des outils de travail collaboratif et d'information partagée (en interne)

Utiliser des outils de *workflow*/projet par spécialité métier (IP, dataroom, compliance...)

Utiliser des outils d'e-signature

Utiliser des outils pour optimiser les prises de rendez-vous et les réunions

Utiliser un logiciel bureautique type tableur (formule dynamique, suivi de budget, planning)

Expertise juridique

Appréhender les nouvelles normes de droit positif à impact digital/sociétal sur son organisation (*fake news, crowdfunding, whistleblowing* en ligne...)

Appréhender les concepts techniques et business de sécurité informatique et de cybermenace

Appréhender les concepts techniques et business des technologies « disruptives » (blockchain, ML/IA/Data...)

Appréhender les nouvelles normes de compliance digitale à impact sur son organisation (RGPD...)

Connaitre et manager les enjeux éthiques et juridiques de l'IA pour son cabinet

Créer une procédure de récupération des données

Développer une vision et une stratégie «nouvelles normes» et compliance digitale pour son cabinet

Développer une vision et une stratégie de ces technologies pour son cabinet

Identifier des cas d'usages, risques et opportunités de ces technologies pour son cabinet

Identifier des cas d'usages, risques et opportunités des nouvelles normes et compliance digitale pour son cabinet

Intégrer les outils de jurimétrie pour prendre des décisions

Maîtriser les enjeux et outils «réseaux sociaux» pour assister un client dans sa stratégie précontentieuse/contentieuse

Organiser la veille informationnelle et réputationnelle sur le web et les réseaux sociaux de son cabinet

Réaliser un audit et une cartographie du risque cyber en intégrant les scénarios de vulnérabilité

S'autoformer en continu (notamment en ligne)

Utiliser des outils et des bonnes pratiques de confidentialité

Utiliser des outils et des bonnes pratiques de sécurité informatique

Influence et relation-client

Demander un feedback de ses services auprès de ses clients par une solution en ligne

Expliciter des problématiques juridiques complexes par la visualisation (schéma de flux, *legal design*)

Formaliser l'offre de service juridique en ligne en utilisant des logiciels de conception graphique

Identifier/tester en continu les nouveaux outils de legal tech de prospection (*marketplace, rating*)

Optimiser les liens entre actions de communication classiques (événementiel, articles papiers) et son mix media en ligne

Optimiser son «mix media en ligne» juridique (sites, vidéo, podcast, articles, newsletters...)

Optimiser son identité numérique sur les réseaux sociaux

Promouvoir son offre de services et capacité à utiliser les outils de marketing digitaux

Rédiger avec impact sur traitement de texte (clair, concis en français et en anglais)

Respecter des règles d'usage de courrier électronique (accusé de réception, réactivité, respect de la vie privée)

Utiliser des outils collaboratifs pour gérer des projets et ses relations avec les partenaires/prestataires/fournisseurs

Utiliser des outils de gestion de la relation clients (CRM) pour suivre, gérer des relances automatiques

Utiliser des outils de visualisation pour présenter ses services avec impact (ex: Prezi, Powerpoint, *legal design*...)

Utiliser des outils de *workflow* partagés et de collaboration (confrères-consoeurs/clients)

Utiliser des outils numériques de communication avec le client (*bot* juridique, messagerie, messagerie instantanée, applications smartphone, vidéo conférence, webinaire)

Utiliser des outils pour informer le client de la prise en compte de sa demande (du simple message électronique avec accusé de réception à un partage du *ticketing*)

Utiliser les réseaux sociaux pour promouvoir son expertise, son équipe, son organisation

Compétences comportementales (*soft skills*)



Agilité comportementale

Développer sa créativité

Développer sa curiosité en favorisant les expressions de propositions et d'idées nouvelles

Gérer ses propres résistances au changement

Communication : du tact à l'impact

Communiquer de façon non violente

Communiquer de façon proactive sur l'état d'avancement

Converser avec un tiers dans une réunion de *networking*

Créer la confiance

Demander des feedbacks

Ecouter et observer

Expliciter les agacements

Expliciter les critères de succès attendus

Gérer le feedback (adapter ou non sa posture, explication)

Gérer les conversations sensibles

Identifier/intégrer les demandes cachées chez l'interlocuteur

Identifier/intégrer les émotions et croyances chez l'interlocuteur

Identifier/intégrer les rapports de force, les jeux de pouvoir et sa zone d'influence

Persuader et négocier en gérant les émotions et les biais cognitifs

Pitcher sa valeur ajoutée

Présenter avec impact des projets et budgets à la communauté d'associés

Rassurer

Rendre le complexe, simple : savoir poser un sujet en termes simples et poser des options

De l'efficacité personnelle à l'intelligence collective

Contrôler les risques comportementaux sous l'effet du stress

Donner du sens

Donner et recevoir des directives

Donner et recevoir des feedbacks

Formuler à ses équipes ses attentes en termes de comportement

Gérer des réunions efficaces

Gérer la dynamique de groupe de la communauté des associés pour faciliter les prises de décisions

Gérer la procrastination

Gérer les priorités en autonomie

Gérer son stress en situation d'urgence/de crise

Maîtriser les fondamentaux de l'intelligence collective d'équipe (culture, état d'esprit, compétences de collaboration)

Manager les tensions, les conflits et les situations de crise

Montrer des signes de reconnaissance et savoir l'exprimer

Montrer par l'exemple les comportements désirés

Motiver selon les profils

Optimiser les délégations

Réaliser des listes de tâches et des plans d'actions

Résilience et discernement

Accepter positivement ses erreurs et progresser

Décider en prenant en compte ses biais cognitifs

Penser de manière holistique

Savoir identifier les biais de la pensée de groupe (favoriser l'expression d'opinions alternatives, oser exprimer une opinion isolée)

Quelques remarques sur le Référentiel

Se poser les bonnes questions

Pour Stéphane Baller, « *le choix d'un référentiel conçu en mode « intelligence collective » avec un panel très diversifié représentant le marché des avocats oblige à découvrir des réalités de mode d'exercice très différentes. La bonne nouvelle : si aujourd'hui le talent doit s'adapter à la structure pour la faire évoluer demain s'il reste à bord, peut-être que ce référentiel pourra aider le talent à trouver la structure qui lui convient le mieux et qui peut l'accompagner pour progresser* ».

« ce référentiel pourra aider le talent à trouver la structure qui lui convient le mieux et qui peut l'accompagner pour progresser »

Selon Delphine Iweins, « **les cabinets d'avocats sont souvent bien conscients des enjeux RH, marketing et numérique, mais ne savent pas toujours vraiment comment les résoudre à leur échelle.** Ce référentiel leur permet de se poser les bonnes questions et de disposer d'une colonne vertébrale fiable pour mettre en œuvre de bonnes pratiques ou mieux les valoriser lorsqu'elles existent déjà. C'est aussi l'occasion pour eux d'assumer pleinement s'ils ne se sentent pas concernés en cherchant publiquement à formuler leurs stratégies ».

Un Référentiel d'autant plus utile que, pour Valentin Lescroart, « *la profession d'avocat est en pleine mutation. À l'image de la société, la digitalisation, d'une part, et la fidélisation des équipes, d'autre part, représentent deux éléments majeurs de cette évolution. Avec un peu de retard, la digitalisation, qui doit être vue comme une opportunité et pas seulement comme un risque, devient partie intégrante de notre quotidien, tant dans la gestion de la structure que dans notre activité opérationnelle. Quant aux collaborateurs, ils ont des attentes nouvelles qui doivent être écoutées, comprises et prises en compte* ».

« il est grand temps de proposer un référentiel de compétences de l'avocat dirigeant apte à guider, à faire gagner du temps et de la qualité de management »

Cette mutation est plus largement celle de notre société, comme le souligne Christophe Albert : « *notre société est en pleine métamorphose et l'hybridation – qui consiste à mettre ensemble des choses, des métiers, des compétences, des matériaux, des secteurs qui, a priori, n'ont pas grand-chose à voir mais qui créent quelque chose de nouveau une fois réunis, pour reprendre la définition de Gabrielle Halpern¹ – y joue un rôle majeur et porteur d'évolutions professionnelles. Les métiers du Droit sont des cibles parfaites pour ce phénomène contemporain. Si l'on y ajoute les évolutions actuelles des besoins de compétences (liées aux technologies, au nouveau management, au business...), on peut facilement conclure qu'il est **grand temps de proposer un référentiel de compétences de l'avocat dirigeant apte à guider, à faire gagner du temps et de la qualité de management*** ».

Un constat de contexte changeant que rejoint également Constance Hibon : « *la profession d'avocats est notamment confrontée à une morosité économique, à une concurrence mondialisée, à l'intelligence artificielle mais aussi à de nouvelles propositions ou offres qui pourraient les concurrencer (outils d'aides à la rédaction d'actes par exemple). La question du recrutement est également un enjeu. Enfin, l'inflation législative, ainsi que l'instabilité et l'insécurité juridiques de la norme qui l'accompagnent, présentent un inconvénient fort pour la profession. **Pour rester compétitifs et développer leur activité dans un contexte extrêmement concurrentiel, les cabinets d'avocats sont obligés de gagner en productivité, d'optimiser leurs analyses, de fiabiliser leurs conseils et stratégies juridiques** : se doter d'outils de veille et d'aide à la décision performants devient plus que jamais nécessaire* ».

L'avocat, un entrepreneur comme les autres ?

Dans une interview donnée aux Echos en juin 2017, Philippe Charles, avocat et fondateur d'AGN avocats, déclarait à Delphine Iweins que l'avocat qui crée son cabinet est évidemment un entrepreneur, même s'il est plus contraint que beaucoup d'autres professions dans la mesure où il est soumis à certaines restrictions en termes d'activité et de financement, ce qui peut freiner innovation et développement². Pour autant, une culture entrepreneuriale et les compétences qu'elle exige doit être développée au plus tôt. C'est pour cette

¹ Gabrielle Halpern est une philosophe et autrice

² *L'avocat, un entrepreneur comme les autres ?*, interview de Philippe Charles, réalisée par Delphine Iweins, Les Echos, 27 juin 2017

raison que Septeo avocats a mis en place « Crée ton Cab » au sein de plusieurs écoles d'avocats.

Cependant, les compétences de management ne s'apprennent pas à la Faculté de droit, remarque Stéphane Baller, qui s'interroge : « *les techniques classiques seraient-elles adaptées au type de population des cabinets ? Profession libérale, intellectuelle, sans lien de subordination, ayant sa capacité à développer sa clientèle privée... même un consultant chez Mc Kinsey est plus facile à gérer ! Ajoutez à cela une tradition artisanale, un compagnonnage qui permet de transmettre le geste réalisé par les aînés dans des organisations qui ressemblent en majorité à des PME sous capitalisées – le 150ième cabinet d'avocats d'affaires en France regroupe à peine une vingtaine de personnes – et vous comprenez pourquoi le management n'était pas une question, puisque les individus se manageaient seuls ! Il est intéressant d'ailleurs de voir que dans les grandes organisations, qui ont pourtant professionnalisé leurs fonctions supports, les secrétaires généraux, à quelques rares exceptions, gèrent rarement les avocats, alors qu'ils ont la responsabilité du Business Development ».*

« Ce n'est pas parce que l'on génère beaucoup de chiffres d'affaires que l'on est un bon patron, même si cela est possible ! »

Et Stéphane Baller modère quelque peu cette opinion selon laquelle l'avocat créateur de cabinet serait un entrepreneur comme les autres : « *l'entreprise de droit n'est pas courante encore ! Et peut-être ce modèle ne serait-il pas compatible pour certains avec le caractère libéral de la profession d'avocat ? L'entreprise « smart » suppose un contrat solide entre associés qui mettent en commun des moyens sur un projet commun, auquel doit adhérer l'ensemble des membres de l'organisation, et pas uniquement ses associés, mais aussi ses parties prenantes. Si chaque associé possède son « usine » et le seul affectio societatis est le partage de moyens - sauf le fichier client pour pouvoir partir au premier désaccord - nous sommes loin de l'esprit d'entreprise. Si l'équilibre financier de cette association, souvent sous-capitalisée, est en plus lié à cette contribution, il est tentant de demander/prendre l'argent et/ou le pouvoir au nom de l'intérêt commun. Complétez le paysage avec des fonctions support faibles qui pourraient mettre un peu de liant et de transparence entre les usines, et vous comprenez comment de belles Maisons n'ont jamais décollé ! Ce n'est pas parce que l'on génère beaucoup de chiffres d'affaires que l'on est un bon patron, même si cela est possible ! ».*

De toute évidence, il ne faut pas prendre ni comprendre le Référentiel de compétences comme le portefeuille de compétences indispensables que tout

avocat créateur ou dirigeant de cabinet devrait détenir. Une telle ambition serait déraisonnable car irréaliste. Il convient de l'appréhender comme un cadre de référence dans lequel chaque créateur et associé dirigeant peut puiser, en fonction des caractéristiques de son cabinet, les compétences nécessaires au plein développement de son activité.

La « double casquette »

Ainsi, comme le met en exergue dans son étude prospective l'Observatoire des métiers dans les professions libérales³, selon la taille des cabinets et des moyens financiers à disposition, il y a une nécessité au développement – et donc au recrutement ou à la montée en compétences des staffs existants – sur de nouveaux métiers : *data scientist*, manager de la connaissance, chef de projets, etc. En fonction de la taille des cabinets et du budget disponible (ou décidé), ces fonctions ou métiers en cabinet vont pouvoir être exercés par du personnel dédié et non-avocat.

Ces profils d'avocats à « double casquette » sont particulièrement présents dans les cabinets de petite taille (2 à 5 personnes) et les cabinets de taille intermédiaire (5 à 20 personnes).

Dans cette hypothèse, l'avocat dirigeant doit développer des compétences de management pour être en capacité d'animer une équipe de plus en plus pluridisciplinaire (sauf à ce que cette mission soit déléguée à une direction des ressources humaines). Mais ces métiers ou missions peuvent aussi dans certains cas être pris en charge par un avocat. Comme le relève l'Observatoire des métiers dans les professions libérales, en dédiant une partie de leur temps à la gestion de ces missions, ces avocats se passent des métiers support. **Ces profils d'avocats à « double casquette » sont particulièrement présents dans les cabinets de petite taille (2 à 5 personnes) et les cabinets de taille intermédiaire (5 à 20 personnes).**

Une analyse corroborée par Stéphane Baller. En effet, selon lui, « *par construction les compétences individuelles indispensables de l'entrepreneur du droit ne seront pas les mêmes suivant son entourage et ses possibilités de support. Sans support, il vaut mieux savoir faire ou dégager suffisamment de revenu pour faire faire, et du coup exprimer ses besoins, évaluer son retour*

³ Observatoire des métiers dans les professions libérales, *Cabinets d'avocats - Etude prospective*, 2022

sur investissement, choisir son prestataire, piloter le contrat et sa réalisation, recetter... en plus de la production du droit et de l'animation des équipes, le développement commercial, etc.

« Diriger une practice ou un cabinet d'une certaine importance, c'est savoir travailler avec des fonctions support, défendre un budget en interne - que l'on a pu vous préparer - face à vos associés, être entouré de certains professionnels, a minima de l'informatique et de la finance. Il est alors nécessaire de savoir exprimer ses besoins, d'y intégrer un sens politique, de réallouer la charge de travail, de développement... »

Diriger une practice ou un cabinet d'une certaine importance, c'est savoir travailler avec des fonctions support, défendre un budget en interne - que l'on a pu vous préparer - face à vos associés, être entouré de certains professionnels, a minima de l'informatique et de la finance. Il est alors nécessaire de savoir exprimer ses besoins, d'y intégrer un sens politique, de réallouer la charge de travail, de développement...

Mais le suivi technique d'un projet digital par exemple peut être délégué en confiance, comme sa recette. De plus, les talents d'un dirigeant de practice, comme de cabinet, seront différents si vous êtes affilié à un réseau international intégré. Certes, votre impératif de vision stratégique peut encore s'exprimer sur votre marché domestique, mais vous êtes surtout comptable de l'exécution de la stratégie internationale et de votre performance financière. Les compétences recherchées, qui sont encore nombreuses en termes de management, d'interculturalité et d'intelligence des situations, ne nécessiteront pas forcément la capacité à développer une vision puisque d'autres l'ont fait pour vous ! ».

Toutefois, comme nous allons le voir dans la Partie 2, **les votes sur les compétences du Référentiel mettent en évidence que certaines compétences sont indispensables, quel que soit le type de cabinet ou de practice.**

Particulièrement, dans le registre des compétences comportementales (*soft skills*), un avocat qui dirige un cabinet ou un département dans un cabinet ne peut faire l'économie de certaines d'entre elles, sous peine d'être confronté à un sérieux problème en matière de rétention des talents. Or, et c'est une conviction forte que nous avons, ce sujet reste l'enjeu majeur pour tout cabinet, y compris - et peut-être même surtout - dans un contexte de vagues technologiques dans les professions du droit.

Partie 2

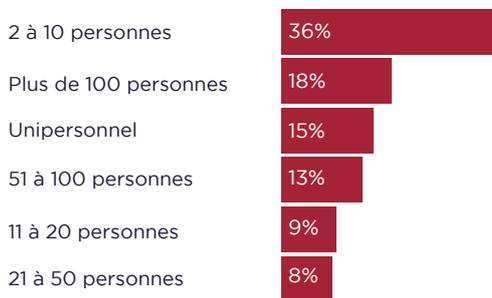
LES COMPÉTENCES PRIORITAIRES DE L'AVOCAT CRÉATEUR DE CABINET ET DIRIGEANT DE CABINET OU D'UNE *PRACTICE* DANS UN CABINET : RÉSULTAT ET ANALYSE DES VOTES

Profil des répondants

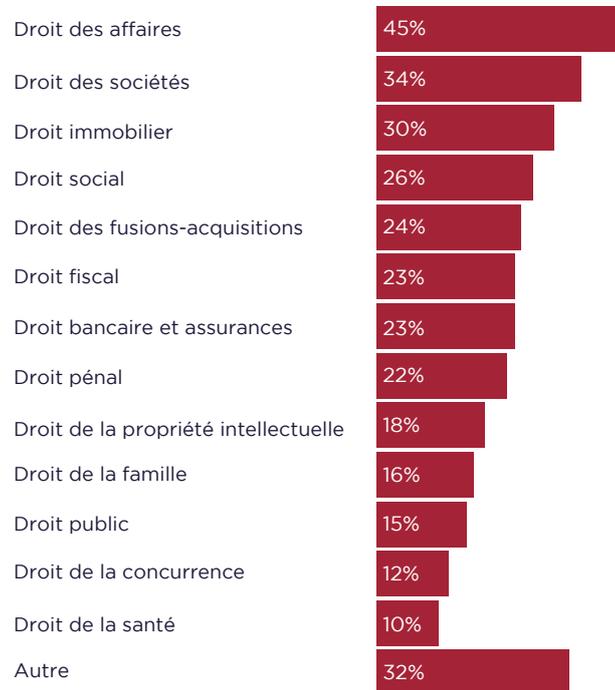
Comme indiqué précédemment, 100 avocats ont voté, ainsi que des journalistes et rédacteurs en chef, fins observateurs des cabinets d'avocats.

Le profil des répondants est équilibré. En effet, 51% d'entre eux sont des hommes et 49% des femmes. Concernant la répartition Paris-Province : 52% Paris et 48% Province.

Taille du cabinet



Spécialités



À ce stade, il est important de préciser que l'analyse que nous avons menée sur les résultats ne permet pas de mettre en évidence des différences significatives selon le profil des répondants. Il est possible qu'un échantillon plus vaste procurerait des enseignements complémentaires.

Top Compétences

Top Global

Ont été ici retenues les compétences ayant obtenu au moins en moyenne la note de 4 sur 5, ce qui permet d'avoir une vue générale pas trop limitative.

Il y a 18 compétences sur 164 qui obtiennent au moins la note de 4 sur 5. Cependant, il est important de souligner que le classement est très serré. En effet, 33 compétences obtiennent une note comprise entre 3,99 et 3,80.

Sur ces 18 compétences, les compétences comportementales (*soft skills*) dominant fortement puisqu'elles représentent 13 compétences sur 18. Elles sont suivies par les compétences digitales : 3 compétences, et les compétences business : 2 compétences.

Il est à noter que la compétence la moins bien classée sur les 164 obtient quand même plus de la moyenne, à savoir 2,52 sur 5.

Voici le classement, dans l'ordre, de ces 18 compétences :

1	Rendre le complexe, simple : savoir poser un sujet en termes simples et poser des options	♡
2	Créer la confiance	♡
3	Écouter et observer	♡
4	Utiliser des outils de recherche/bases de données juridiques	#
5	Se montrer force de proposition (apporter des idées, des contacts, au-delà de la mission)	⚡
6	Savoir négocier	⚡
7	Communiquer de façon non violente	♡
8	Montrer des signes de reconnaissance et savoir l'exprimer	♡
9	Pratiquer le langage juridique clair	#
10	Identifier/intégrer les demandes cachées chez l'interlocuteur	♡
11	Rassurer	♡
12	Donner du sens	♡
13	Gérer son stress en situation d'urgence/de crise	♡
14	Utiliser des outils d'e-signature	#
15	Montrer par l'exemple les comportements désirés	♡
16	Gérer des réunions efficaces	♡
17	Communiquer de façon proactive sur l'état d'avancement	♡
18	Accepter positivement ses erreurs et progresser	♡

Légende

♡	Compétences comportementales
#	Compétences digitales
⚡	Compétences business

Analyse des résultats

Les compétences comportementales (*soft skills*), qui prédominent donc dans ces 18 compétences, relèvent très largement de **l'intelligence émotionnelle**. Cela n'est pas surprenant : il existe une forte attente dans la profession d'avocat, chez les collaborateurs particulièrement, pour un management de qualité, laissant la place à l'empathie, au respect, et à l'écoute. Des compétences qui trouveront aussi à s'exprimer dans la relation avec le client.

Le mal-être en cabinet d'avocat ne peut être aujourd'hui considéré comme un phénomène secondaire. Comme le développe de manière approfondie Jarrod F. Reich dans un article publié dans une revue nord-américaine en 2020, certaines caractéristiques du travail d'avocat peuvent générer un mal-être pour certains professionnels, pouvant conduire à une réelle situation de dépression⁴. D'une part, le manque d'autonomie ressenti par des collaborateurs qui peut provenir notamment du système de facturation horaire et d'une faible latitude dans la prise de décision dont l'impact négatif peut être renforcé par l'absence au sein du cabinet de mentorat, de formation, et plus largement de comportements tendant à construire une culture positive de cabinet. D'autre part, l'existence d'un décalage entre les raisons intrinsèques et profondes ayant pu motiver des jeunes étudiants à rejoindre la profession d'avocat et la réalité du métier (et des attentes des associés). Dans certains cabinets, l'attente des associés en termes de profit et de niveau de revenus génère pour eux du stress et de la tension, qui se répercutent ensuite sur les collaborateurs.

36% des avocats interrogés ont déclaré avoir confiance dans l'avenir, ce qui représente une minorité

Le sondage réalisé en septembre 2022 par Opinion Way et les éditions Lamy reflète cette tendance : 36% des avocats interrogés ont déclaré avoir confiance dans l'avenir, ce qui représente une minorité⁵.

Les avocats qui dirigent des équipes doivent aussi avoir conscience des attentes des *millennials*. Le rapport publié en 2022 par l'International Bar Association en met plusieurs en exergue⁶. En premier lieu, un souhait majoritaire d'un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle.

⁴ J. F. Reich, *Capitalizing on Healthy Lawyers: The business case for law firms to promote and prioritize lawyer well-being*, Villanova Law Review, vol. 65, 2020

⁵ L. Daoui, *Professions d'avocats et de juristes : entre légères insatisfactions et grandes inquiétudes*, Affiches Parisiennes, 7 octobre 2022

⁶ International Bar Association, *IBA Young Lawyers' Report*, 2022

Également, 90% des jeunes avocats interrogés reportent qu'ils rencontrent des barrières à leur progression de carrière, en particulier un mentorat insuffisant et un manque d'opportunités de promotion. Ils veulent aussi plus de flexibilité au travail. Enfin, une culture toxique de cabinet ou d'équipe est dénoncée chez 27% des hommes et 43% des femmes.

Pour JP Box, ce n'est pas tant pour les *millennials* une question d'équilibre entre « vie professionnelle » et « vie privée », mais le fait que le travail doit être une source d'inspiration et d'amélioration de la vie, et non un poids à mettre en balance avec la vie⁷. Ce qui demande notamment plus de flexibilité dans le lieu de travail et les horaires. Ils ont aussi besoin de feedbacks et de mentorat. Enfin, le fait que la rémunération n'est pas – ou plus – l'unique moteur ; ce n'est plus un levier suffisamment consistant : le millennial veut du sens au travail, ce qui exige de bien penser l'expérience de vie professionnelle au sein du cabinet. Une attente qui se retrouve d'ailleurs chez la génération Z⁸. La dernière étude réalisée par l'EDHEC NewGen Talent Centre, en collaboration avec les associations de diplômé(e)s du G16+ Careers (qui regroupe les services Carrière de seize Grandes Écoles françaises), révèle que les principaux objectifs professionnels des jeunes diplômé(e)s sont d'acquérir de nouvelles compétences afin de se développer personnellement et de contribuer utilement à la société, et qu'ils désirent flexibilité, liberté et accompagnement au travail, avec des managers faisant preuve d'honnêteté, de transparence, de confiance, d'autonomie et qui reconnaissent les performances⁹.

Ces attentes rencontrent-elles les réponses appropriées ? Ce n'est pas sûr, et en tout cas c'est loin d'être systématique. Le rapport « Future Ready Lawyer » de 2022 nous apprend que seulement un tiers des avocats interrogés estiment, par rapport au Top 10 de leurs attentes en matière d'environnement de travail, que le cabinet est très bon en matière d'équilibre vie professionnelle – vie privée, de développement de carrière, de sens à donner au travail et de reconnaissance, de répartition entre travail à distance et travail en présentiel, de clair investissement dans les outils technologiques nécessaires pour bien faire son travail¹⁰.

⁷ JP Box, *Unlocking the talents of the millennial lawyer*, Law Practice Today, 13 avril 2018

⁸ *Génération Z : leurs attentes vis-à-vis du marché du travail*, entretien entre P.O. Ruchenstain et E. Gentina, Pôle Emploi, 5 janvier 2023

⁹ Enquête *Quelles sont les attentes professionnelles des jeunes diplômés*, EDHEC NewGen Talent Centre, avril 2023

¹⁰ Wolters Kluwer, *Future Ready Lawyer*, 2022

« **L'avocat du XXI ème siècle cherche de nouvelles solutions et de nouveaux modèles pour s'épanouir personnellement sans renoncer à son projet professionnel.** »

Et pourtant, le Rapport Haeri, publié en 2017, faisait déjà le même constat pour la France : « Or, et c'est là peut être un paradoxe, le jeune avocat aspire dans le même temps à une meilleure conciliation de sa vie professionnelle et personnelle. Il navigue en réalité entre deux impératifs : la pérennité et la rentabilité de son activité, rendues plus difficiles aujourd'hui, d'une part et une préservation de sa vie personnelle, d'autre part. **L'avocat du XXI ème siècle cherche de nouvelles solutions et de nouveaux modèles pour s'épanouir personnellement sans renoncer à son projet professionnel.** Ces deux impératifs ne sont pas nécessairement contradictoires à l'heure des nouvelles technologies ; ils peuvent être réconciliés notamment grâce à une nouvelle gestion des cabinets »¹¹.

Ce constat, dans son expression, est particulièrement pertinent. Il met en évidence que « **technologie** » et « **humain** » **ne sont pas en opposition**. La technologie, bien pensée, bien adaptée et bien implantée dans des équipes, peut apporter de la liberté pour développer tout leur potentiel, plutôt que les limiter et les contraindre. Mais même si la technologie en question est de qualité, son succès dépendra en grande partie de la manière dont les équipes s'en empareront et seront formées, ce qui renvoie pour les dirigeants et les managers à des compétences de leadership. Le Rapport Haeri prône également le développement de nouvelles méthodes de management de cabinets : flexibilité dans l'organisation du travail, management horizontal et gestion collective, mutualisation des moyens. Ce qui renvoie évidemment à la détention de certaines compétences car une transformation dans le mode de management demande un certain niveau de plasticité mentale. Laurence Neuer, à travers ses nombreux échanges avec des avocats et une observation de longue date des cabinets, relève que **les collaborateurs attendent que le management de cabinet soit plus horizontal, avec un vrai travail en équipe et plus de bien-être au travail.**

¹¹ K. Haeri, *L'avenir de la profession d'avocat*, Rapport confié au Garde des Sceaux, Ministre de la Justice, février 2017

Dans le livre blanc « De l'idée à l'action pour innover dans le management des talents en cabinet d'avocats », réalisé en partenariat avec l'Ordre des avocats au Barreau de Lille, nous avons identifié cinq grands enjeux de management des talents¹² :

- ◆ Concurrence sur les talents
- ◆ Grande évasion – rétention
- ◆ Performance collective d'associé(e)s
- ◆ Développement de clientèle personnelle
- ◆ Management et leadership

L'attraction puis la rétention des meilleures talents requiert la mobilisation, chez les avocats dirigeant un cabinet ou un département, de compétences managériales que l'expertise juridique ne garantit pas nécessairement.

L'attraction puis la rétention des meilleures talents requiert la mobilisation, chez les avocats dirigeant un cabinet ou un département, de compétences managériales que l'expertise juridique ne garantit pas nécessairement. Dès lors, il n'est pas surprenant que les compétences comportementales figurant dans le « Top Global » suite au vote sur le Référentiel de compétences puissent être réparties de la manière suivante :

- ◆ Conscience de soi (accepter positivement ses erreurs et progresser)
- ◆ Maîtrise de soi (gérer son stress en situation de crise ; communiquer de façon non violente)
- ◆ Empathie (montrer des signes de reconnaissance et savoir l'exprimer ; rassurer)
- ◆ Maîtrise des relations humaines (créer la confiance ; écouter et observer ; identifier/intégrer les demandes cachées chez l'interlocuteur ; donner du sens ; montrer par l'exemple les comportements désirés ; gérer des réunions efficaces)

D'autres *soft skills* relèvent des compétences de communication : communiquer de façon proactive sur l'état d'avancement ; rendre le complexe simple. Cette dernière compétence (la première dans le classement) est évidemment capitale dans la relation avec le client.

12 J. Frizzera-Mogli et C. Roquilly, *De l'idée à l'action pour innover dans le management des talents en cabinet d'avocats*, Livre Blanc EDHEC Augmented Law Institute, novembre 2022

Pour Benjamin Gras, certaines de ces compétences comportementales nécessitent de vrais progrès chez les avocats dirigeants ou managers. En particulier, « Accepter positivement ses erreurs et progresser » : « *c'est de mon point de vue une des compétences les plus dures à acquérir. J'ai entendu beaucoup d'avocats me reprendre quand je m'excusais auprès d'un client. On m'a déjà dit "un avocat ne s'excuse jamais car cela revient à dire au client que l'on peut se tromper". Accepter ses erreurs, c'est mettre son ego de côté... pas évident pour certains* ». Il signale également que « *Gérer son stress, c'est savoir donner du sens à ses collaborateurs en toute circonstance. Beaucoup de progrès à faire à ce niveau pour beaucoup d'avocats* ». Quant à « Communiquer de façon proactive sur l'état d'avancement », cette compétence « *revient à donner du sens, car donner du sens à ses actions, c'est aussi donner de la visibilité à ses clients et à ses collaborateurs* ».

Cette mise en avant des compétences comportementales ne surprend pas les experts de notre comité. Ainsi, Jean-Charles Simon déclare retrouver beaucoup de ses préoccupations et engagements, tout en ajoutant que certaines autres compétences sont essentielles : « *savoir choisir, qu'il s'agisse de ses associés, collaborateurs ou personnels ; et se former pour cela n'est pas inutile* », d'une part, et « *savoir dire non, aux clients/partenaires/prospects, et aux équipes* », d'autre part. Quant à Stéphane Baller, il affirme être « *rassuré en lisant les résultats de l'enquête par l'identification pour les avocats des compétences indispensables pour exercer leur métier et accompagner leur clientèle par le management des talents. Et nous avons la chance dès le plus jeune âge de pouvoir être en position de management en accompagnant nos stagiaires ... si on l'apprend !* ». Valentin Lescroart y retrouve des compétences qu'il estime capitales : l'écoute, la communication et la force de conviction, la capacité à travailler en équipe (l'équipe pouvant être indifféremment le client ou les autres avocats intervenant sur le dossier).

Les compétences digitales du « Top Global » sont somme toute assez basiques, en tout cas pour deux d'entre elles. Une est très opérationnelle : utiliser des outils d'e-signature. Elle favorise la rapidité et a fait son chemin dans une profession historiquement très attachée au papier. Ce n'est pas une surprise pour Constance Hibon, pour qui la signature électronique, comme la mise en place d'outils de travail collaboratifs, sont des « indispensables » pour gagner en efficacité et sécuriser les process. Cette compétence, très opérationnelle, ne demande pas un gros effort d'investissement en termes de formation et sera très utile dans la plupart des cabinets étant donné le recours croissant à la signature électronique.

Une autre (utiliser des outils de recherche/base de données juridiques) peut surprendre dans la mesure où les compétences ici attendues sont celles d'un avocat créateur de cabinet et/ou dirigeant une pratique dans un cabinet. Cependant, on peut penser que cette compétence est aujourd'hui – et encore plus demain – un « basique » dans le bagage de tout avocat qui doit pouvoir s'appuyer sur des outils numériques lui permettant de gagner en

productivité quand il s'agit de traiter de l'information juridique (jurisprudence, lois et règlements, contrats, etc). Comme le souligne Valentin Lescroart, il s'agit d'un minimum car **l'adaptabilité aux outils technologiques devient une compétence essentielle dans la profession**. Benjamin Gras considère cependant que savoir utiliser des outils de recherche n'est pas une « compétence » mais un prérequis. Il ajoute que « *malheureusement, on se rend compte avec la "nouvelle génération" qu'il s'agit bien d'une compétence dans la mesure où certain(e)s semblent avoir du mal avec les bases de données juridiques* ». Valentin Lescroart tempère en précisant qu'il « *n'est pas nécessairement vital de savoir faire une recherche avec un outil technologique en rejoignant un cabinet mais il faudra vite apprendre* ».

les avocats sont conscients de l'importance de délivrer des solutions que leur client comprend et qu'il est alors susceptible d'accepter et d'intégrer en pleine conscience

Enfin, la troisième compétence, qui se classe au rang 9 de toutes les compétences du Référentiel, témoigne que les avocats sont conscients de l'importance de délivrer des solutions que leur client comprend et qu'il est alors susceptible d'accepter et d'intégrer en pleine conscience. Pratiquer le langage juridique clair est donc une compétence-clef, ce qui explique le succès grandissant du *legal design*¹³. Cette compétence fait son chemin en France dans les cabinets d'avocats depuis quelques années¹⁴. Extrêmement utile pour faire passer des idées complexes auprès de ses clients, comme le rappelle Valentin Lescroart, le *legal design* reste cependant encore sous-utilisé dans les cabinets : « *le legal design est très en retard en France et je ne connais pas beaucoup d'avocats qui se précipitent pour se former* », déclare Benjamin Gras.

Le *legal design* est en réalité une compétence que l'on devrait plutôt ranger dans les compétences business car elle permet d'être plus proche de son client, comme le formule Sihem Ayadi : « *le legal design est avant tout une approche centrée sur le client, qui englobe tous les aspects de la communication juridique, de la rédaction de contrats à l'organisation même d'un département*

¹³ Nous invitons d'ailleurs le lecteur à découvrir le livre blanc *Legal Design : les compétences qu'il vous faut*, élaboré dans le cadre d'un partenariat entre l'EDHEC Augmented Law Institute et Juridy Legal Design, et publié en mai 2023 : <https://alll.legal/ressource-item/livre-blanc-legal-design-les-competences-quil-vous-faut/>

¹⁴ Voir l'article *Avocats et legal designer : la double compétence qui réenchante la profession*, publié par le Village de la Justice en novembre 2021 : <https://www.village-justice.com/articles/avocats-apprivoisez-legal-design,38058.html>

juridique, d'un cabinet d'avocats ou d'une organisation judiciaire »¹⁵. Et il trouve toute sa force quand il intègre les commentaires et narrations du client¹⁶. Cependant, il a été placé dans les compétences digitales dans la mesure où il requiert de plus en plus l'utilisation d'outils digitaux.

Au regard du poids croissant de la technologie dans l'exercice du métier d'avocat et la gestion d'un cabinet, la faible présence des compétences digitales dans ce « Top Global » peut surprendre, d'autant que la conscience de ce poids ne semble pas nouvelle, comme en atteste la publication en juin 2016 du premier Guide de l'avocat numérique par le Conseil National des Barreaux et LexisNexis¹⁷. Plus récemment, les travaux de la Commission Prospective du CNB suite aux Etats Généraux de la prospective et de l'innovation qui s'étaient tenus en décembre 2021 à Toulouse, ont mis en évidence la nécessité de développer des compétences digitales chez les avocats pour se préparer à être « l'avocat de 2050 »¹⁸. L'arrivée dans la profession d'avocat des modèles de langage tels que ChatGPT et du « *prompt engineering* » vont de toute évidence accentuer ce poids¹⁹.

Pour les avocats pratiquant un métier « traditionnel » basé sur l'expertise juridique, la qualité du travail va augmenter étant donné que les tâches les plus répétitives et fastidieuses sont – ou vont être – automatisées, ce qui accroît la productivité et donc la valeur du capital humain²⁰. En consommateurs de solutions technologiques, et notamment d'apprentissage automatique, les avocats doivent en avoir la compréhension. Sans que cela n'exige de leur part une augmentation drastique de leurs compétences, mais *a minima* **la capacité de poser les bonnes questions aux prestataires technologiques ou aux équipes tech internes**, et d'organiser ce savoir et savoir-faire technologique pour entrer réellement dans l'ère du « *lean* » pour les cabinets d'avocats²¹.

Et certains chiffres ne trompent pas. Pour 40% des jeunes avocats interrogés par l'International Bar Association, la formation sur les technologies juridiques et l'intelligence artificielle est cruciale²². L'étude Wolters Kluwer confirme cette tendance étant donné que 80% des avocats ayant été questionnés considèrent qu'il est très important pour eux de travailler dans un cabinet qui tire

15 *Legal Design : les compétences qu'il vous faut*, réf. préc., note 13

16 M. F. Davis, *What is essential: legal design and client stories*, *Elon Law Journal*, vol.13, 2020

17 <https://www.cnb.avocat.fr/fr/actualites/lancement-du-guide-de-lavocat-numerique>

18 <https://www.cnb.avocat.fr/fr/actualites/la-commission-prospective-presente-un-rapport-detape-sur-les-etats-generaux-de-la-prospective-et-de>

19 Pour rappel, le *prompt engineering* (ou « ingénierie rapide » en français) fait référence à l'intelligence artificielle générative qui permet de formuler des instructions claires et précises à un agent artificiel en vue d'obtenir des réponses pertinentes

20 J. Armour, R. Parnham et M. Sako, *Augmented Lawyering*, *University of Illinois Law Review*, n°1, 2022

21 W. D. Henderson, *From Big Law to Lean Law*, *International Review of Law and Economics*, vol.3, 2023

22 Réf. préc., note 6

pleinement parti de la technologie²³. Cette même étude met en relief que selon 47% des avocats interrogés, la pénétration de la technologie encore limitée dans certains cabinets est liée à un manque de compréhension de celle-ci ou à un défaut de compétences. Lorsque le juriste manque de culture technologique, il résiste à ce qu'il ne comprend pas²⁴. Jean-Charles Simon estime que « *trop de cabinets d'avocats n'ont pas un degré d'analyse suffisante de leurs besoins* », et Stéphane Baller indique que si la connaissance de l'IA générative est peut être aujourd'hui un luxe, ou trop nouvelle, la capacité à coordonner une équipe technologique devient importante dans un marché toujours plus ouvert et concurrentiel.

Toutefois, comme nous le verrons un peu plus loin, cette faible présence des compétences digitales dans le « Top Global » ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt puisque 10 compétences digitales obtiennent une note comprise entre 3,7 et 4,2.

Les **compétences business** sont, contre toute attente, minoritaires dans le « Top Global » étant donné qu'elles sont au nombre de deux.

Cela peut sembler très peu dans la mesure où, pour créer son cabinet ou diriger une pratique dans un cabinet, la capacité à développer son activité économique ne peut être secondaire. Cependant, et comme nous l'avons déjà souligné, les scores sont très serrés et, comme nous le verrons plus loin, 11 autres compétences business obtiennent plus de 3,8 sur 5.

« **savoir négocier est clé pour un dirigeant de cabinet** »

Ces deux compétences business du « Top Global » sont très complémentaires : être force de proposition peut être clef dans une négociation, et générer de nouvelles idées peut conduire à des négociations pour un nouveau contrat ou un nouveau service. Pour Benjamin Gras, « **il s'agit de compétences de bases du métier d'avocat mais qui s'acquièrent avec le temps. Savoir négocier, c'est savoir poser une stratégie de négociation. La force de proposition nécessite une vision holistique de la situation et là encore, c'est plus dur pour les "jeunes"** ». Laurence Neuer partage cette opinion : « *savoir négocier est clé pour un dirigeant de cabinet* ».

Certains avocats de notre comité d'experts expriment néanmoins des regrets relativement à ce succès relatif des compétences business. Pour Jean-Charles

²³ Réf. préc., note 10

²⁴ C. Roquilly et S. Kherrazi, *L'innovation dans les équipes juridiques*, Semaine Juridique Entreprise - Affaires, n°15, avril 2021

Simon, « *savoir compter ne semble pas préoccuper alors que la gestion et son contrôle sont devenus essentiels dans un environnement soumis aux budgets, aux cost killers, aux legal ops et autres* ». Gérard Chemla, pour sa part, s'interroge sur la différence pouvant exister entre les cabinets « traditionnels » et ceux dotés d'une culture provenant du conseil : « *les avocats "de souche" n'ont pas encore accompli le pas qu'impose une projection dans le futur. Il faut dire que l'organisation très artisanale de notre profession quand elle ne travaille pas qu'avec les entreprises ne permet que rarement à nos confrères d'élargir leur horizon au-delà du quotidien. À mon sens un progrès culturel est à provoquer et un tel référentiel peut y contribuer* ». Et c'est plutôt le manque de « succès » des compétences plus stratégiques que regrette Stéphane Baller : « *la connaissance des essentiels de gestion stratégique comme une analyse SWOT ou Blue Ocean, même non adaptés au marché du droit, m'interroge sur la capacité, demain, à résister à la concurrence d'un marché toujours plus ouvert et dérèglementé* ».

Le point mis en avant par Stéphane Baller interpelle d'autant plus que les jeunes associés accèdent à ce statut sans bénéficier de réelle formation, comme le note Florence Henriet²⁵. Or ils vont devoir déployer des compétences de vision stratégique et de développement de chiffre d'affaires.

Faut-il s'inquiéter réellement de la faible présence des compétences business dans le « Top Global », alors même que les sujets liés à la dimension économique des cabinets d'avocats font l'objet de nombreuses discussions et de publications ? Arnaud Touati nous confie que « *la plupart des associés de cabinet doivent cumuler de nombreuses casquettes : directeur juridique, directeur du business développement, directeur de la communication, directeur des ressources humaines et... directeur financier. Or, ce dernier aspect ne doit en aucun cas être négligé* », ce qui l'interpelle sur le manque de compétences business dans le Top des compétences votées.

construire un collectif qui génère plus de traction business demande des compétences

Il y a bientôt 4 ans, les Affiches Parisiennes publiaient un article qui soulignait les difficultés rencontrées par les associés dans le développement de leurs activités de *business development*²⁶. Principalement mis en cause, « *la faiblesse du "collectif" au sein du cabinet et la réticence des uns à ouvrir leur*

²⁵ F. Henriet, *My first partners meeting*, La Lettre des Juristes d'Affaires Magazine, mars-avril 2023

²⁶ *Avocats et « business development » : passer de la théorie à la pratique*, Affiches Parisiennes, 15 juillet 2019

portefeuille clients aux autres, à partager des contacts avec des confrères qui seront peut-être des concurrents demain, sont malheureusement des freins au développement du cabinet ». Ce qui relèverait plus d'un problème de culture que de compétence. Mais construire un collectif qui génère plus de traction business demande des compétences. Le *business development* ne s'improvise pas²⁷.

Autre challenge important pour les dirigeants de cabinet et qui exige de détenir les compétences nécessaires : travailler sur son business model. Ce qui est vrai pour tout type de cabinet, quelle que soit sa taille ou son domaine de pratique. En 2017, concernant les cabinets d'affaires, Caura Barszcz soulignait déjà que « *depuis dix ans, le rapport de force entre directeurs juridiques et avocats s'est inversé. Il ne s'agit plus d'un marché de sachants mais d'un marché d'acheteurs. Dans un contexte de concurrence accrue, avec une qualité de prestations équivalente, les cabinets d'avocats ont dû apprendre à se différencier pour séduire leur clientèle* »²⁸. Selon le type d'activités et de clients du cabinet, le business et le pricing models pourront être très différents, avec de la facturation horaire, du forfait, ou encore une rémunération basée sur la valeur créée chez le client²⁹.

Concernant la facturation, et sans présumer des développements à venir sur les compétences digitales, le cycle d'un dossier et toutes ses composantes comporte un nombre de tâches qu'il est possible aujourd'hui d'automatiser pour libérer son intelligence juridique, économique et stratégique qui sont créatrices de valeur pour les clients. Or, ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas, et la facturation des temps est l'une des bases de la productivité en cabinet ; elle constitue un instrument de mesure de la rentabilité et de l'optimisation du travail réalisé sur un dossier. L'enjeu est multiple : allier efficience et efficacité, améliorer les flux de trésorerie.

Le temps passé, même s'il ne sera pas privilégié de manière systématique en mode de facturation, restera donc quand même un indicateur de performance sur le ratio productivité versus rentabilité. Cette gestion des temps s'avère donc un instrument de management en matière de productivité sur la répartition de la charge de travail et la capacité à absorber le flux de dossiers. Il est possible d'absorber le volume de dossiers entrant en facturant au plus juste.

Quoi qu'il en soit, si on raisonne client, la volonté aujourd'hui est d'avoir une meilleure visibilité et lisibilité sur les honoraires pratiqués, avec une dimension de prévisibilité et de planification de budget qui sera autant bénéfique à

27 *Defining Key Competencies for Business Lawyers*, Report of the Task Force on defining key competencies for business lawyers, American Bar Association Business Law Section, Business Law Education Committee, *The Business Lawyer*, vol. 72, 2017

28 V. Bouquet, *Les cabinets d'avocats tourneboulent leur business model*, *Les Echos Executive*, 16 octobre 2017

29 O. Chaduteau, *Vers un nouveau business model des cabinets d'avocats d'affaires*, *Revue Pratique de la Prospective et de l'Innovation*, n°1, 2020

l'avocat qu'à son client sur une meilleure maîtrise des coûts. Adapter le mode de facturation aux enjeux et à la complexité de la mission pour libérer l'intelligence financière et l'automatisation des temps est l'élément clé qui va vous permettre d'y parvenir.

La réflexion et la prise de décision sur l'ajout de nouvelles verticales d'activité telles que celles de mandataire sportif, d'enquêteur interne, de mandataire d'artistes et d'auteurs (souvent appelés « nouveaux métiers » pour les avocats, comme en atteste la Commission ouverte « nouveaux métiers du droit » au Barreau de Paris et présidée par Séverine Audoubert)³⁰ ou de structures alternatives de business (« *alternative business structures* »)³¹ ne peuvent être le fruit du hasard et **demandent, elles aussi, des compétences spécifiques**³².

Faut-il s'inquiéter, donc, des réponses apportées par les avocats ayant voté sur le Référentiel de compétences ? Comme nous l'avons déjà évoqué, un **examen du Top 10 des compétences business montrent que celles-ci ne sont pas secondaires.**

30 C. Andry, *Quels « nouveaux métiers » pour l'avocat de demain ?*, Village de la Justice, 16 octobre 2018

31 L. Lark Hill, *Alternative business structures for lawyers and law firms: A view from the global legal services market*, Oregon Review of International Law, vol.18, 2017

32 A. Chemouli, *Les nouveaux business models des avocats*, Revue Pratique de la Prospective et de l'Innovation, n°2, 2020

Top 10 Compétences business (la note moyenne va de 4,19 à 3,83) - Par ordre décroissant de rang de classement :

10	Se montrer force de proposition (apporter des idées, des contacts au-delà de la mission)
9	Savoir négocier
8	Créer un cadre de travail favorable à la performance et au bien-être
7	Travailler avec une approche <i>business partner</i> (apporteur de solution versus vendeur de prestation)
6	Développer une vision et une stratégie de marque pour le cabinet
5	Partager la vision stratégique avec son équipe
4	Formuler sa proposition de valeur et sa différenciation
3	Appréhender les enjeux business opérationnels de ses clients
2	Adapter son offre de service et son prix selon le type de clients et ses coûts internes
1	Gérer les ressources de son équipe en fonction du volume d'activité

Si on laisse de côté les deux premières compétences, déjà évoquées précédemment car se trouvant dans le « Top global », les autres compétences peuvent être catégorisées de la manière suivante.

Certaines d'entre elles sont de dimension stratégique. D'abord, développer une vision et une stratégie de marque pour le cabinet. Sans vision, il ne peut y avoir de cap, et il est alors difficile - pour ne pas dire impossible - d'élaborer une stratégie puis des objectifs. La « marque cabinet » (et parfois la marque « associé(e) ») peut constituer un élément de différenciation fort et parfois même d'avantage concurrentiel. **Les compétences développées par un avocat dirigeant un cabinet ou une pratique doivent lui permettre de passer du marketing stratégique au marketing opérationnel.** Le marketing stratégique, c'est développer avec une approche produit et segment de marché, élaborer des scénarios qui permettront de faire une projection et de modéliser les axes et orientations stratégiques à opérer, segmenter son offre et son positionnement. Choisir sa valeur, donc. Pour ensuite réfléchir à comment délivrer cette valeur : il s'agit du marketing opérationnel.

La marque de l'avocat et son nom commercial vont permettre de définir son positionnement et ses valeurs qui permettront d'engager ses clients autour de valeurs communes et de convertir ceux-ci en prescripteurs et en ambassadeurs. Cette marque est un instrument de notoriété et de réputation, de valorisation du capital immatériel, un levier d'attractivité et de recrutement, d'engagement des équipes et de fidélisation du client. C'est aussi un ressort pour décliner et diversifier son activité autour d'outils et de solutions d'acquisition client et de *business development*.

L'objectif n'est pas tant de personnifier autour du cabinet la marque personnelle du ou des associés fondateurs, mais de capitaliser sur cette notoriété des avocats pour créer une marque forte identifiable et exportable. La marque sera aussi un puissant levier de recrutement et d'attachement au cabinet. Si vous avez défini un ADN et une culture d'entreprise propre à votre cabinet, vous allez renforcer l'engagement de vos équipes autour de valeurs, de moments de convivialité, d'avantages sociaux, de progression et de plan de carrière, de nouvelles compétences, et de partage de vision. Autant de facteurs-clés pour fédérer des équipes investies, dévouées et pleinement motivées. La marque employeur est donc un instrument qui permet de mesurer l'engagement du collaborateur dans une démarche individuelle et collective et qui est un révélateur sur son investissement dans l'organisation et son attachement à la culture d'entreprise. Elle constitue aussi un formidable outil pour faire rayonner la marque du cabinet auprès de ses clients et de donner envie de contractualiser avec le cabinet car il véhicule des valeurs.

Comme le fait remarquer Jean-Marie Valentin, **le métier d'avocat est un métier de confiance**. Or, dans la nouvelle économie, « *la confiance devient elle-même une donnée objective que l'on peut mobiliser, extraire, valoriser, monétiser. La confiance est à son tour digitalisée, codifiée* »³³. La satisfaction client doit être systématiquement évaluée, ce qui implique une plus forte valorisation de l'expérience utilisateur.

Sur un marché (celui du droit) et dans une profession (celle d'avocat) où la concurrence se fait entre professionnels ayant à de rares exceptions près un excellent niveau d'expertise, la différence se fait en particulier sur la qualité de la relation client³⁴. Mais **construire au sein d'un cabinet une vraie culture de la relation client, ainsi que les procédures permettant de s'assurer de sa qualité, exige des compétences qui, comme les autres, ne sont pas innées**. Ne pas se doter de ces compétences, pour un avocat qui est responsable de son développement économique - voire de celui de toute une équipe ou d'un cabinet dans son ensemble - c'est « *à court terme, se désintéresser de l'expérience vécue par le client, ce qui porte atteinte à la réputation de toute*

³³ J.-M. Valentin, *Bienvenue dans l'économie de la confiance*, Revue Pratique de la Prospective et de l'Innovation, n°1, 2019

³⁴ Th. Wickers, *La relation avocat-client à l'âge de l'expérience*, Revue Pratique de la Prospective et de l'Innovation, n°2, 2021

notre profession qui souffre d'une réputation de manque d'empathie et de respect pour ceux qui la sollicitent. Certaines attitudes, souvent obsolètes, auront même tendance à constituer des barrières à l'entrée et à faire fuir le client »³⁵.

L'avocat dirigeant est un chef d'orchestre qui doit savoir comment allouer au mieux les ressources dont il dispose

Une vision stratégique, pour être couronnée de succès, doit être partagée avec son équipe. Une stratégie n'est rien sans la mise en œuvre qui va engager toute l'équipe. Ce qui renvoie aux compétences qui s'expriment dans la relation avec son équipe : savoir comment allouer les ressources d'expertise en fonction de ses activités, et faire en sorte que ces ressources humaines s'expriment dans un cadre de travail épanouissant. Les compétences comportementales vues précédemment ne sont ici pas loin. **L'avocat dirigeant est un chef d'orchestre qui doit savoir comment allouer au mieux les ressources dont il dispose**, qu'elles soient humaines, technologiques ou budgétaires.

D'autres compétences business s'inscrivent dans le registre de la capacité à construire une promesse de valeur pour le client, qui nécessite de comprendre quels sont ses enjeux et son budget. Autrement dit, pour certains avocats, passer d'une culture « *egocentric* » (tournée vers sa propre expertise) à une culture « *client centric* » (tournée vers les attentes et besoins du client). La sélection naturelle par le marché fait que les cabinets qui évoluent vers une meilleure prise en compte des besoins des clients sont ceux qui arriveront à croître, ou simplement à se maintenir. Et c'est en ayant cette culture qu'ils pourront reconfigurer ou améliorer la manière dont leurs services sont conçus et délivrés³⁶. Le droit se complexifie et les besoins en solutions et conseils juridiques augmentent, nécessitant des compétences transverses avec une approche *client centric* en identifiant le client non pas comme un numéro de dossier mais comme une gestion de projet avec un cycle de vie sur lequel seront mobilisées des ressources diverses.

³⁵ C. Berrebi, *L'approche client à l'ère post-numérique*, Revue Pratique de la Prospective et de l'Innovation, n°2, 2021

³⁶ J. Newton et E. Walters, *Innovating toward a better normal: Using product-market fit to serve clients better after the pandemic*, SSRN, décembre 2021

Mais être tourné vers le client, ses attentes, ses besoins et sa satisfaction, ce n'est pas seulement un état d'esprit mais également une capacité organisationnelle pour structurer la collecte d'informations et son analyse³⁷.

C'est également la capacité à innover car il convient parfois de revoir la conception de son offre de service et/ou la manière dont elle est délivrée³⁸.

Top 10 Compétences digitales (la note moyenne va de 4,2 à 3,73) - par ordre décroissant de rang de classement :

10	Utiliser des outils de recherche/bases de données juridiques
9	Pratiquer le langage juridique clair
8	Utiliser des outils d'e-signature
7	Utiliser des outils et des bonnes pratiques de sécurité informatique
6	Respecter des règles d'usage de courrier électronique (accusé de réception, réactivité, respect de la vie privée)
5	Organiser le travail à distance
4	Rédiger avec impact sur traitement de texte (clair, concis en français et en anglais)
3	Utiliser des outils et des bonnes pratiques de confidentialité
2	Optimiser l'utilisation des outils de traitement de texte (raccourci, frappe rapide, reconnaissance vocale)
1	Savoir gérer et déployer des solutions de visioconférence sécurisées

Si on laisse de côté les trois premières compétences, déjà évoquées précédemment car se trouvant dans le « Top Global », les autres compétences de ce Top 10 « Compétences digitales » inspirent une première réaction : d'abord les basiques ! En effet, nous sommes loin ici des attentes sur l'IA générative (par ex. chatGPT) pour les avocats ou le recours à la blockchain... En effet, **les compétences « historiques » de capacité à travailler vite sont réellement prioritairement attendues.**

³⁷ P. Bignon et R. King, *Client-centricity in the legal profession: challenges and opportunities*, The Global Legal Post, 8 juillet 2022

³⁸ V. Chapuis-Thuault, *Legal Innovation Mechanisms: From the designer to the consumer*, in A. Masson et G. Robison (eds), *Mapping Legal Innovation*, Springer, 2021

D'autre part – et on peut imaginer que la période de confinement liée à la Covid19 n'y soit pas étrangère – l'avocat créateur de cabinet ou dirigeant une pratique doit savoir tirer profit des outils de travail à distance pour lui-même et ses équipes. Il est à noter que des compétences complémentaires relevant du même registre obtiennent aussi une note assez significative : utiliser des outils de travail collaboratif et d'information partagée (en interne) : 3,66 ; optimiser le travail partagé sur document (versioning) : 3,57.

Il est nécessaire de développer une forte culture de la cybersécurité

Enfin, et cela est plutôt rassurant pour les clients (en tout cas dans l'intention), **l'importance des compétences tournées vers la sécurité informatique et la protection de la confidentialité**. Elles sont de plus en plus essentielles. Les professions du droit font l'objet d'attaques répétées et sont la cible privilégiée des cyber-criminels car il y a dans la profession une faible culture de la cybersécurité, que ce soit sur les protocoles en interne ou sur les solutions mises en place pour les contrer. La plupart des cabinets n'ont pris ni la mesure, ni les mesures, pour se prémunir et préserver leurs données et celles de leurs clients, alors même que ce qui caractérise leur métier est le secret professionnel et la confidentialité des échanges. **Il est nécessaire de développer une forte culture de la cybersécurité** : 80% des attaques qui aboutissent sont dues à une erreur humaine. Les avocats maîtrisent le risque juridique ; ils doivent maintenant maîtriser le risque cyber. Les créateurs et dirigeants de cabinets doivent être convaincus que le cabinet d'avocat est un sanctuaire où la donnée doit être sacralisée, c'est-à-dire être stockée et sécurisée car elle représente une grande partie du capital immatériel et constitue un instrument de valorisation de la base contractuelle et des actifs incorporels. Trop peu d'avocats sont passés sur un cloud souverain permettant de sécuriser les données et surtout de limiter l'interruption d'activité et les coûts financiers que cela engendre par une récupération et une restauration rapide. Les enjeux de cybersécurité ont d'ailleurs été mis en avant par le CNB dans un Rapport d'information présenté par Philippe Baron en décembre 2022³⁹, ainsi que par l'Union des Jeunes Avocats (UJA)⁴⁰.

Face à un quadruple enjeu : stratégique, financier, juridique et organisationnel, l'avocat qui pilote son cabinet doit impérativement identifier

³⁹ <https://www.cnb.avocat.fr/fr/actualites/les-enjeux-de-la-cybersecurite-pour-la-profession-davocat-un-rapport-dinformation-presente-et-une>

⁴⁰ C. Marolla et A. Loubière, *Les avocats et la cybersécurité : dans l'ombre du secret professionnel*, UJA, 10 mai 2023

les scénarios de vulnérabilité et y apporter les corrections nécessaires. S'il détient des compétences en cybersécurité, c'est parfait. Sinon, au minimum, il doit se doter d'une capacité à comprendre les enjeux et à rechercher les meilleures compétences pour les relever. Il faut aussi garder à l'esprit le volet communication, à savoir l'information des clients sur les mesures que le cabinet a mis en place pour sécuriser leurs informations, renforçant ainsi la confiance dans le choix de l'avocat et créant un sentiment de réassurance. **Détenir dans le cabinet les compétences nécessaires pour organiser une protection efficace et effective de ses données, c'est réduire le risque de devoir expliquer à son client que des données concernant ses dossiers ont disparu ou ont été subtilisées⁴¹.**

Enfin, les compétences développées en matière de cyber-risques peuvent en faire un levier d'attractivité et un outil de compétitivité.

Dernier point que nous souhaitons mettre en avant : **savoir utiliser des solutions technologiques pour optimiser la recherche dans des bases de données juridiques arrive au premier rang des compétences digitales.** Pour autant, l'importance de la compétence consistant à intégrer des outils de jurimétrie pour prendre des décisions n'est que moyennement perçue⁴². Elle arrive au dernier rang des compétences digitales, avec une note moyenne de 2,52. Plusieurs interprétations possibles : le refus de guider sa décision sur la base d'une analyse statistique d'informations juridiques (en particulier des décisions de justice) ; ou encore le fait que cette compétence, si elle doit être détenue dans un cabinet, ne touche pas directement l'avocat créateur de cabinet ou l'associé qui dirige une pratique.

il y a une conscience de la nécessité, quand on dirige un cabinet ou une *pratique*, de détenir certaines compétences liées à la technologie

Alors, pour reprendre la formule utilisée par Yann Leclerc, « *l'avocat augmenté est-il un mythe ou une réalité* »⁴³, tout en rappelant que cette notion « d'augmentation » n'est évidemment pas la négation de l'importance des compétences juridiques pour un avocat, comme certains ont pu, à tort, sembler

41 J. Goldsmith, D. Standish, B. R. Temkin, *When should law firms notify clients about data breaches*, American Bar Association, ABA Business Law Today, 18 février 2021

42 Et pourtant la jurimétrie est devenue une discipline de premier ordre pour les professions juridiques. Une revue « Jurimétrie » a même été créée en 2022 par la LGDJ

43 Y. Leclerc, *La promesse d'un avocat augmenté : mythe ou réalité ?*, Revue Pratique de la Prospective et de l'Innovation, n°2, 2021

le penser⁴⁴. Les résultats des votes montrent qu'il y a **une conscience de la nécessité, quand on dirige un cabinet ou une *practice*, de détenir certaines compétences liées à la technologie**, car « *l'avocat de demain doit apprendre à maîtriser la technologie, à s'approprier les nouvelles techniques et à penser autrement* »⁴⁵. Pour autant, l'expression des besoins en compétences dans ce domaine semble à un stade intermédiaire et une base plus large de répondants permettrait de comprendre si cette conscience face aux outils et changements technologiques dont on ne peut réfuter qu'ils concernent aussi les cabinets d'avocats, varie selon la taille des cabinets, le profil des fondateurs et associés, le domaine de pratique, etc.

La digitalisation est en effet la clef de l'efficacité opérationnelle. En améliorant et fluidifiant les process et processus métier, le cabinet est en capacité de mesurer le pilotage de son activité et sa performance. En automatisant certaines tâches à faible valeur ajoutée, il va rationaliser et partant, avoir une meilleure maîtrise des coûts. Elle constitue également un levier d'attractivité RH (comme nous l'avons vu précédemment au regard des attentes des jeunes avocats) et un avantage concurrentiel, un ressort que l'on peut activer pour attaquer et adresser des nouveaux marchés, un instrument de valorisation des actifs incorporels, du patrimoine et du capital immatériel. Bien intégrée dans la vision et la stratégie de développement du cabinet, la digitalisation est un processus de renforcement de l'engagement des équipes autour d'un projet d'entreprise. Elle crée une dynamique en interne et rassure sur une vision d'avenir notamment auprès des clients existants et des prospects. Mais **elle exige des compétences de pilotage de projet.**

Enfin, elle impulse et développe en interne une culture de l'innovation et génère des axes d'amélioration sur l'organisation du travail, le collaboratif, la cybersécurité, les process métiers, la manière de mettre le client et son dossier au centre des ses préoccupations. Elle est, aussi et surtout, l'opportunité de mener une réflexion globale sur son activité et ses enjeux.

44 C. Roquilly, *Le juriste augmenté, extension du domaine de la lutte ?*, Gazette du Palais, Novembre 2022

45 Y. Leclerc, préc., note 38

Compétences comportementales (*soft skills*) – 5 compétences complémentaires

Comme nous l'avons vu précédemment, le Top 10 des compétences comportementales est déjà présent dans les compétences du « Top Global » regroupant les compétences ayant obtenu une note supérieure ou égale à 4. Il n'est pas utile de les commenter à nouveau.

Nous avons cependant identifié, en complément, les cinq compétences comportementales figurant dans la suite du classement (en fait, six compétences étant donné qu'il y a deux ex aequo). Ces compétences obtiennent une note comprise entre 3,99 et 3,94.

Trois d'entre elles relèvent des compétences d'intelligence émotionnelle : persuader et négocier en gérant les émotions et les biais cognitifs ; identifier/intégrer les émotions et croyances chez l'interlocuteur ; manager les tensions, les conflits et les situations de crise.

Deux autres sont du registre de la capacité d'organisation : gérer les priorités en autonomie ; optimiser les délégations.

Enfin, la dernière est une compétence de communication : pitcher sa valeur ajoutée.

Conclusion

UN PEU DE PERSPECTIVE ET DE PROSPECTIVE

Le Référentiel de compétences de l'avocat créateur et dirigeant de cabinet ou d'une *practice* dans un cabinet que nous avons construit avec les contributions de notre Comité d'experts est équilibré entre compétences business, digitales et comportementales qui sont indispensables en complément des compétences juridiques qui sont évidemment au cœur du métier d'avocat.

L'avocat qui crée un cabinet, ou y occupe des fonctions de direction, a un besoin encore plus fort de détenir un portefeuille de compétences lui permettant d'être à la fois un entrepreneur, un leader, un manager d'équipes et de ressources, un développeur de business.

L'avocat qui crée un cabinet, ou y occupe des fonctions de direction (le cabinet lui-même ou une *practice* dans le cabinet), **a un besoin encore plus fort de détenir un portefeuille de compétences lui permettant d'être à la fois un entrepreneur, un leader, un manager d'équipes et de ressources, un développeur de business.**

Quels enseignements pouvons-nous tirer des votes exprimés par les 100 avocats (complétés par ceux des journalistes et rédacteurs en chef observateurs expérimentés des cabinets d'avocats) ? Quel que soit le profil des répondants, de leur structure d'exercice et de leur domaine d'activités, le résultat des votes est globalement très homogène et nous ne pouvons relever aucune différence significative au niveau des « Top compétences » en fonction de ce profil. Toutefois, il convient de rester prudent à ce sujet car un échantillon beaucoup plus vaste entrainerait peut-être un constat un peu différent.

Pour autant, la tendance ne peut être niée et une évidence apparait : les compétences comportementales se détachent, ce qui ne signifie pas que les autres compétences ne sont pas importantes. Faut-il y voir une réponse à ce qu'expriment avec force et répétition nombre de collaborateurs, en particulier les jeunes ?

Ces compétences comportementales, ou *soft skills*, font partie intégrante des modèles de compétence dans tous les secteurs professionnels ; le monde juridique ne déroge pas à la règle comme en atteste notre étude. Si le diplôme de droit, renforcé/complété de plus en plus par un diplôme en gestion-business (en tout cas pour les cabinets d'affaires), le CAPA, et parfois un diplôme étranger type LLM, sont la clé visible pour entrer dans la profession, **les soft skills sont la clé invisible pour progresser.**

Pourquoi un(e) associé(e) devient-il associé(e) ?

Parce qu'il est fils-fille de, parfois ?

Parce qu'il est brillant, souvent ?

Parce qu'il est créateur de valeur. Toujours.

Dans l'acte de création de valeur, les compétences comportementales sont le liant nécessaire entre la demande du client et l'expertise

Dans l'acte de création de valeur, les compétences comportementales sont le liant nécessaire entre la demande du client et l'expertise. « *Intelligare* », faire le lien : l'intelligence émotionnelle connecte à l'autre. Elle assure le passage du « Je » au « Nous », du singulier au pluriel. Or, « pour faire du business », il faut au moins être deux.

Enseigner les *soft skills* est un vrai défi académique. Pourquoi ?

Il y a une perception de « *soft* » charlatanisme de la part du juriste ou de l'étudiant en droit.

L'objet de la leçon est le sujet lui-même, la personne elle-même. Qui aime changer ? Chasser le naturel, il revient au galop... surtout en stress, et la profession est stressante.

Dès lors, comment favoriser le développement des compétences comportementales chez les jeunes avocats, potentiellement appelés à devenir associés ultérieurement, à diriger un cabinet ou à créer leur propre boutique ?

Favorisons dans les recrutements la diversité professionnelle – arrêtons les recrutements clones, cherchons des profils hybrides, en valorisant les carrières circulaires où l'action aura fait son œuvre de transformation pragmatique des égos et des certitudes.

Favorisons ceux qui ont fait un travail introspectif et/ou thérapeutique ; comme disait Carl Jung « faire une thérapie sert à gérer ceux qui n'en font pas ».

Favorisons ceux qui ont eu une vie engagée, sportive, artistique, militaire, en collectif (les « *gamers* » en réseau savent souvent mieux coopérer que des avocats en équipe).

Les compétences analytiques, le raisonnement déductif et l'intelligence cognitive sont des caractéristiques traditionnellement reconnues à l'avocat.

Or, les larges modèles de langage (LLM – *Large Language Model*) tels que ChatGPT et ses cousins montrent une certaine efficacité quand il s'agit de chercher et d'analyser de l'information et de la documentation juridiques -

dès lors qu'elles sont disponibles dans un large volume – et de produire des réponses cohérentes en vue d'élaborer des documents juridiques, des contrats simples, une analyse de jurisprudence ou d'aider à la rédaction de documents juridiques plus complexes. Certes, la supervision par un avocat reste aujourd'hui incontournable pour s'assurer de la pertinence et de la sécurité des résultats dont l'avocat est redevable à l'égard de son client, mais nous ne sommes qu'au début de la vague.

« L'IA n'éliminera pas le besoin d'avocats et de juristes, mais il laisse présager la fin de la pratique du droit telle que nous la connaissons »

Une vague qui fait beaucoup parler... et écrire. ChatGPT est-il un « *pas de plus vers le droit augmenté* », s'interroge Delphine Iweins⁴⁶. Quel impact aura-t-il sur le marché du droit⁴⁷ ? À ceux qui prédisent la fin des avocats, parfois par provocation, parfois simplement mus par une irrépressible envie d'art divinatoire, il convient de répondre par des propos plus mesurés et réalistes. Comme l'avance Nick Noonan dans un article bien documenté, il n'est pas question de destruction mais de mutation créative⁴⁸. Elle demande aux avocats d'avoir la capacité à intégrer les apports des agents conversationnels dans leur activité, ce qui exige évidemment de se doter – personnellement ou dans son équipe – des compétences nécessaires. Andrew Perlman le formule différemment : « ***L'IA n'éliminera pas le besoin d'avocats et de juristes, mais il laisse présager la fin de la pratique du droit telle que nous la connaissons*** »⁴⁹.

Et même si tous les cabinets d'avocats ne se ruent pas actuellement pour évaluer la pertinence de ces outils pour leur activité (car cela demande du temps, du budget, pour tester et éventuellement adopter et intégrer⁵⁰, sans parler de ceux qui font de la résistance de principe), certains y consacrent des moyens car ils ont une vision stratégique. Ainsi le cabinet Allen & Overy a noué un partenariat inédit avec la plateforme Harvey, basée sur une version issue

46 D. Iweins, *ChatGPT, un pas de plus vers le droit augmenté*, La Semaine Juridique édition générale, n°13, avril 2023

47 B. Deffains, *ChatGPT et le marché du droit*, La Semaine Juridique édition générale, n°13, avril 2023

48 N. Noonan, *Creative mutation: a prescriptive approach to the use of ChatGPT and large language models in lawyering*, SSRN, 21 avril 2023

49 A. Perlman, *The implications of ChatGPT for legal services and society*, Center on the Legal Profession, The Practice, Harvard Law School, mars-avril 2023

50 Th. Bacas, *Will ChatGPT bring AI to law firms? Not anytime soon*, Bloomberg Law, 28 décembre 2022

des derniers modèles d'OpenAI et dédiée aux services juridiques⁵¹. Et, selon une enquête réalisée en mars 2023 par Thomson Reuters, 82% des avocats interrogés estiment que ChatGPT et l'IA Générative (dont on peut rappeler qu'elle consiste à générer de nouveaux contenus tels que du texte, de l'image, etc. par apprentissage à partir d'un large ensemble de données) peuvent être utilisés dans leur travail, et 52% qu'ils doivent être utilisés dans leur travail⁵². Le second chiffre, tout en étant significatif à ce stade de faible maturité sur la question, montre quand même que **pour certains avocats, ChatGPT c'est bien, mais pour les autres...**

Que restera-t-il donc, demain, à l'avocat ? **Et si les *soft skills* étaient les seules compétences que l'intelligence artificielle générative ne pourrait aisément remplacer ?** Nous n'y sommes pas encore, étant donné que de nombreux chercheurs en sciences de l'informatique estiment que ChatGPT et ses cousins ne seront jamais capables de mener un authentique raisonnement et encore moins d'être imaginatifs⁵³.

si l'intelligence artificielle est parfaitement adaptée à la pensée déductive, elle peine en pensée hors-piste, sans données

Mais en laissant, parfois, la recherche, l'analyse et l'écriture à l'IA, l'avocat « deviendra enfin plus humain » en se concentrant pleinement sur les tâches spécifiquement humaines. « *C'est avec l'intuition que nous trouvons et avec la raison que nous prouvons* », déclarait le célèbre mathématicien français Henri Poincaré. Car **si l'intelligence artificielle est parfaitement adaptée à la pensée déductive, elle peine en pensée hors-piste, sans données**. Cela pourrait conduire à une sorte de « sixième sens juridique », qui combinerait les capacités analytiques et déductives de l'IA à la pensée intuitive, divergente et spécifiquement humaine.

Le Référentiel de compétences de l'avocat créateur ou dirigeant de cabinet nous rappelle l'importance de l'hybridation des compétences. Le profil de cette hybridation peut varier selon le type de cabinet, sa taille, les activités et

⁵¹ <https://www.allenoverly.com/fr-fr/global/news-and-insights/news/ao-announces-exclusive-launch-partnership-with-harvey>

⁵² *ChatGPT and Generative AI within Law Firms*, Thomson Reuters, avril 2023, <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/technology/chatgpt-generative-ai-law-firms-2023/>

⁵³ Kristian Hammond, cité par M. Mohny, *How ChatGPT could impact law and legal services delivery*, Northwestern University, 24 janvier 2023, <https://www.mccormick.northwestern.edu/news/articles/2023/01/how-chatgpt-could-impact-law-and-legal-services-delivery/>

spécialités qu'il porte, ainsi que la personnalité et le parcours de ses fondateurs et dirigeants. Certaines compétences sont sans nul doute indispensables à ces derniers. Pour d'autres compétences, il appartient à ces fondateurs, dirigeants, associés, sur la base de leurs compétences de management, de savoir si elles leur sont indispensables ou simplement nécessaires pour assurer le bon et sain fonctionnement de leur cabinet, ainsi que son développement. Et dans l'affirmative, s'ils doivent eux-mêmes les détenir et les incarner ou s'il convient plutôt de les rechercher au sein de leur équipe.

La gouvernance même de certains cabinets ne devrait-elle pas symboliser elle-même cette hybridation de compétences en intégrant des spécialistes de l'IT, des Legal Ops, des responsables du développement, voire les RH dont les compétences sont aussi importantes et rares pour que le cabinet soit performant humainement et économiquement, comme nous le confie Stéphane Baller ?

Parce que l'industrie du Droit est une industrie de Talents !

LA RÉVOLUTION #LEGALTALENTMANAGEMENT EST EN MARCHÉ !

▶ VOIR LA VIDÉO



Et 3 profils d'expérience : junior, senior, très expérimenté.

REJOIGNEZ-NOUS SUR

[Allmytalent.legal](https://allmytalent.legal)

Manager juridique, pour réussir :
Devenez Legal Talent Manager

Juriste, pour s'accomplir :
Rejoignez une équipe animée par un Legal Talent Manager

LIVRE BLANC #6

Les compétences qu'il vous faut

Avocat créateur,
dirigeant de cabinet
ou de département
dans un cabinet

Contactez-nous

EDHEC AUGMENTED LAW INSTITUTE

Équipe *Legal Talent Management*

Christophe Roquilly
christophe.roquilly@edhec.edu

Jérôme Frizzera-Mogli
jerome.frizzera-mogli@edhec.edu

SEPTEO

Dan Kohn
dan.kohn@septeo.com