© LEXISNEXIS SA - REVUE PRATIQUE DE LA PROSPECTIVE ET DE L'INNOVATION - N° 2 - NOVEMBRE 2022

2 Comprendre les ressorts de la nouvelle génération d'avocats : une stratégie gagnante

Enke KEBEDE,
directrice de l'ERAGE (École Régionale des Avocats du Grand Est)

CONTEXTE

Incertitude et vitesse sont les deux mots-clés qui caractérisent le monde d'aujourd'hui. Technologie, globalisation, enjeux environnementaux et évolution sociétale remodèlent la profession d'avocat. Cette transformation profonde génère inévitablement une divergence de valeurs avec la nouvelle génération qui impacte l'école comme le cabinet.

PRATIQUE

A. - Une nouvelle génération d'élèves-avocats à l'école

Comme tout secteur d'activité, la profession d'avocat traverse une période de transformation marquée par la disponibilité de nouvelles technologies, les exigences des *« consommateurs du droit »* qui ont désormais accès à l'information juridique, l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché et l'évolution des modalités de travail accélérée après l'expérience de la pandémie du Covid–19.

Après une période plus défensive et malgré quelques réticences qui persistent, l'adaptation des pratiques est en cours.

L'innovation en cabinet d'avocat implique certes un équipement numérique adapté mais c'est surtout une réflexion globale qui peut se matérialiser de plusieurs manières : une standardisation du travail répétitif, la valorisation des données collectées, la conception de services et prestations juridiques en phase avec les attentes des clients, une communication efficiente, une nouvelle organisation de la gouvernance et du management des talents,... etc., les leviers pour trouver un nouveau positionnement et proposer une offre à plus forte valeur ajoutée sont multiples.

Parallèlement, les enjeux juridiques et éthiques générés par les technologies sont sources de nouveaux domaines de droit à investir, tant sur le volet conseil (*law by design*) que le contentieux : santé connectée et droit des données, voiture autonome et responsabilité, crypto-actifs et fiscalité, économie des plateformes et cybersécurité, métavers et propriété intellectuelle,... etc. La technologie étant plus rapide que la norme, la créativité juridique sera la qualité recherchée chez un avocat.

Cette mutation du modèle traditionnel d'exercice nécessite l'acquisition de nouvelles compétences et par conséquent une évolution du modèle traditionnel de la formation professionnelle.

- **Une formation à la hauteur des enjeux**

Comme tout secteur d'activité, l'éducation et la formation professionnelle sont impactées par la révolution numérique : les nouveaux outils pédagogiques ont modifié l'espace et le temps de formation, les dernières découvertes en neurosciences ont fait évoluer la pédagogie et le flux continu d'informations oblige à innover pour capter l'attention des élèves. Le cours magistral basé sur une posture descendante du formateur-sachant n'est plus pertinent, le savoir étant accessible. Il s'agit aujourd'hui de concevoir des expériences d'apprentissages centrées sur l'élève, plus collaboratives et interactives. Quant au contenu, il se focalise désormais sur l'acquisition de compétences essentielles pour évoluer dans un environnement de travail mouvant.

Il faut rappeler que le programme des écoles d'avocats relève de la décision à caractère normatif n° 2020-001 du Conseil national des barreaux du 11 septembre 2020 *(JO 5 nov. 2020)* qui prévoit un volume de 320 heures de formation, celui-ci laissant toutefois une petite marge à chaque école pour dispenser une formation complémentaire.

Dans ce cadre, depuis 2017, nous avons mis en place à l'ERAGE un parcours de formation intitulé ***« Entrepreneuriat et Innovation »*** qui a pour objet de transmettre aux élèves un socle de compétences devenu indispensable pour exercer la profession d'avocat au XXIe siècle.

Cette formation basée sur une pédagogie de l'apprentissage par la pratique (*learning by doing*) porte sur 5 volets : une appréhension du nouveau marché du droit et de l'état de l'art de la technologie, l'application de méthodologies d'innovation comme le *design thinking* pour concevoir une meilleure expérience client, une réflexion sur les modèles d'affaires de demain, la collaboration avec d'autres professionnels pour co-construire de nouvelles solutions et la maitrise de la communication digitale.

En complément, les compétences interpersonnelles (*softskills*), un atout face à l'avènement de l'intelligence artificielle, sont intégrées de façon transversale à chaque session de formation. Les élèves travaillent en mode projet, en équipes pluridisciplinaires, ils apprennent à gérer des situations difficiles et à s'adapter à des contraintes nouvelles.

Enfin, l'École conçue comme un laboratoire de réflexion et un lieu d'expérimentation permet à chaque élève de mettre en place des projets innovants et de prototyper de nouvelles prestations lors de Hackathons organisés avec des avocats et tout autre expert en lien avec leurs projets. L'objectif est de permettre à chacun de se projeter dans sa future profession en étant plus éclairé sur le nouveau marché du droit et les

nouvelles opportunités qu'elle peut offrir. Chacun pourra ainsi s'interroger sur sa stratégie de différentiation.

On peut présumer que cette nouvelle génération, consciente des enjeux d'avenir et formée en conséquence, peut être acteur du changement dans les cabinets.

• **Un référentiel de compétences actualisé**

Digitalisation, robotisation, renouvellement des méthodes de travail et de management posent la question de l'ajustement des compétences. La transition de l'avocat-sachant, maitrisant exclusivement le droit, à l'avocat-entrepreneur évoluant dans un contexte complexe nécessite inéluctablement d'élargir la palette de savoir-faire professionnel.

Pour accompagner cet état de fait, il faut disposer d'un référentiel de compétences de la profession intégrant une vision prospective. C'est le projet mené actuellement par le Conseil national des barreaux auquel nous collaborons. Cette base de données qui répertorie l'ensemble des compétences nécessaires pour exercer une profession donnée, en l'occurrence la profession d'avocat, est aujourd'hui un outil pertinent à plusieurs égards.

En cabinet, le référentiel permet de cartographier les compétences existantes, d'anticiper les besoins non pourvus, d'affiner le recrutement et de gérer l'évolution interne des collaborateurs.

À l'école, le référentiel permet, par sa granularité, de professionnaliser davantage la formation, d'évaluer plus précisément les acquis et de délivrer des micro-certifications en phase avec les besoins de terrain. L'élève peut avoir une meilleure connaissance de ses atouts et de sa marge de progression et le recruteur une meilleure visibilité des profils. Nous travaillons à cet égard sur un projet de badges de compétences sur blockchain *(www.prosoon.eu)*, un outil numérique infalsifiable et pérenne qui remplacera à l'avenir le CV papier.

B. - Une nouvelle génération d'avocats en cabinet

Actuellement, la force vive du monde du travail est composée essentiellement des générations X et Y et elle s'apprête à accueillir la génération Z.

La classification des générations n'est pas une science exacte mais globalement, il y a un consensus sur ce qu'est une génération : un groupe de personnes marqué par des évènements socio-économiques majeurs qui les a façonnés, tels que la chute du mur de Berlin, l'arrivée d'Internet, du smartphone, des réseaux sociaux ou récemment la pandémie de Covid-19. Il y a ceux qui auront vécu ces évènements et ceux qui vont l'apprendre dans les livres d'histoire.

Actuellement, les décideurs dans les cabinets d'avocats font partie de la génération des « *babyboomers* » (nés entre 1946 et 1960) et de la génération X (nés entre 1960 et 1980). Qu'ils aient grandi pendant une période optimiste (les Trente glorieuses) ou affronté la période post crise financière, ces deux générations partagent à peu de choses près les mêmes valeurs en ce qui concerne le travail : sens de l'autorité, respect de la hiérarchie, appartenance à son lieu de travail et construction d'une carrière professionnelle conçue comme une valorisation sociale.

Ils expriment aujourd'hui des difficultés de cohabitation avec la génération Y ou « *Millenials* » (née entre 1980 et 1995) et la génération Z ou « *Digital natives* » (née entre 1995 et 2010) qu'ils côtoient sur le lieu de travail et qu'ils jugent impatientes, instables ou insolentes pour ne citer que quelques qualificatifs. À l'inconfort du changement s'ajoute l'incompréhension.

• **Comprendre les générations Y et Z**

Le conflit intergénérationnel est vieux comme le monde. Toutefois, la friction constatée aujourd'hui qui semble plus marquée s'explique essentiellement par le fait que la génération Y symbolise une période historique charnière : l'avènement d'Internet soit la troisième révolution de la transmission de l'information qui a remis en cause la verticalité de l'autorité (parent, professeur, patron). L'information étant accessible à tous, à tout moment, l'autorité doit trouver une autre légitimité que le simple fait de détenir un savoir comme autrefois.

D'autres éléments socio-économiques permettent par ailleurs de contextualiser les attentes et réactions des générations Y et Z, même si on ne peut pas en faire une généralité :

• ce sont des « *enfants-roi* », surprotégés et par conséquent peu préparés aux difficultés, à la responsabilité et empreints d'une vision idéalisée du monde du travail : ils ont donc besoin de retours constructifs sur leurs performances et d'un mentor pour les accompagner dans la phase d'insertion professionnelle ;

• ils ont pu remarquer que la loyauté à l'entreprise de leurs parents n'a pas payé face à la crise économique : ce constat fait qu'ils ne visent pas une carrière dans un même lieu mais conçoivent leur trajectoire professionnelle comme une suite d'opportunités ;

• l'allongement de l'espérance de vie a bousculé les trois étapes qu'ont connu les générations précédentes (éducation, travail, retraite) : conscients du long chemin à parcourir, ils privilégient un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée ;

• ils vivent dans un monde incertain : lucides, ils s'accrochent au présent et à leur épanouissement personnel et contrairement à leurs aînés, ils ne revendiquent pas un droit à la propriété mais sont plutôt adeptes de l'économie du partage (cohabitation, co-voiturage, transactions de services entre particuliers,...) ;

• l'information est gratuite et à portée de leur main, elle n'est plus l'apanage de sachants inaccessibles : ils sont à l'écoute des arguments mais à condition que ceux-ci soient authentiques, justes et bienveillants ; ils préfèrent comprendre plutôt qu'apprendre ;

• ils sont connectés en permanence avec le monde : ils sont donc plus sensibilisés aux enjeux environnementaux et sociétaux (égalité, diversité, inclusivité) qui sont devenus leurs combats, comme la liberté l'a été pour leurs ainés ; en toute cohérence, ils choisissent une structure professionnelle qui partage les valeurs qui les animent (éco-responsabilité, éthique, respect de la diversité, transparence, climat relationnel apaisé) ;

• ils sont adeptes des jeux vidéo : ils ont un rapport décomplexé à l'erreur ;

• ils évoluent dans l'économie de service où l'on peut acquérir tout en un clic à tout instant : ils attendent la même réactivité de leurs interlocuteurs.

La génération Z qui arrive bientôt en cabinet partages ses caractéristiques mais elle a ses spécificités :

• ils sont actifs sur les réseaux sociaux : ils réalisent que cette nouvelle tribune leur permet d'avoir un impact sur des sujets sociétaux majeurs, grâce à leurs actions collectives ; ils ont par ailleurs développé naturellement les compétences identifiées comme les « 4 C » (communication, collaboration, connectivité, créativité) ;

• le numérique est leur environnement naturel : ils préfèrent une communication digitale à une interaction en face à face.

Cette nouvelle réalité a changé la perception du travail de cette génération qui ne recherche pas simplement un emploi mais, ayant une meilleure connaissance de soi, est mue par l'empreinte qu'elle peut laisser dans la société à travers le métier qu'elle va exercer. Les motivations économiques d'antan ont laissé place à des considérations plus philosophiques.

Comprendre cette nouvelle aspiration générationnelle permet de construire un nouveau cadre professionnel dans lequel chacun trouvera son équilibre.

• **Recruter et fidéliser les générations Y et Z**

Pendant des siècles, le recrutement était basé sur l'appréciation des connaissances académiques. Les diplômes et certificats étaient considérés comme de bons indicateurs des performances futures en cabinet. L'expérience et les réfé-

© LEXISNEXIS SA - REVUE PRATIQUE DE LA PROSPECTIVE ET DE L'INNOVATION - N° 2 - NOVEMBRE 2022

rences pouvaient éventuellement apporter des garanties supplémentaires.

Les changements technologiques et socio-économiques évoqués plus haut ont changé la donne. La nature et les modalités du travail ont évolué et par conséquent les profils recherchés également. On ne peut plus se fier exclusivement aux connaissances et expériences passées, on doit compléter ses critères de sélection par une appréciation des aptitudes et habilités de la personne et en premier lieu la capacité d'adaptation. En somme, la question qu'un recruteur doit se poser aujourd'hui est : de quels profils et de quelles compétences aura-t-on besoin pour continuer à exister demain ?

Les problèmes de recrutement qu'on peut observer ces dernières années sont la résultante de plusieurs facteurs tels qu'une pyramide des âges défavorable, les reconversions professionnelles post-Covid, les nouvelles perspectives d'emploi au sein des *legaltechs*, mais la raison principale reste l'inadaptation des cabinets d'avocats face aux attentes de la nouvelle génération.

Cette guerre des talents est peut-être une occasion pour restructurer le cabinet : redéfinir les valeurs pour être en phase avec les préoccupations actuelles de la société, repenser l'organisation et l'espace de travail à l'aune du numérique, instaurer une culture basée sur la confiance et non le contrôle et surtout instituer un management plus horizontal et collaboratif qui tient compte de la contribution de tous.

Cette adaptation des conditions d'exercice conjuguée à une stratégie de développement proactive est la clé pour recruter et fidéliser une nouvelle génération d'avocats qui a inversée les rapports de force.

S'agissant du recrutement, le premier élément crucial est la visibilité et e-réputation. Un cabinet qui n'a pas une identité numérique (site Internet ou réseau social actif) est inexistant aux yeux d'une jeune génération qui a un réflexe digital pour toute recherche d'information. Une fois le candidat trouvé, traditionnellement, l'entretien d'embauche consiste à préciser les attentes de la structure et le rôle qui sera assigné au candidat. Il faut désormais s'enquérir de ses attentes pour trouver, si besoin, le compromis acceptable à la poursuite de la relation.

La phase d'intégration (*onboarding*), quasi absente dans la culture des cabinets d'avocats, est aujourd'hui incontournable, c'est la première étape d'une aventure humaine que l'on souhaite durable. Ce processus formalisé sur une semaine ou un mois a pour objet de donner un sentiment d'appartenance au jeune recru. Préparer son environnement ou espace de travail, le présenter à l'ensemble de l'équipe et aux interlocuteurs, expliquer l'organisation interne et les objectifs opérationnels attendus, apprendre à le connaître autour d'un moment convivial, lui assigner un mentor, mettre en place un cadre pédagogique pour acquérir les codes et usages spécifiques avec des points de contrôle, la jeune génération est sensible à cette première impression qui donne le ton sur la suite de la collaboration.

Le recrutement d'un collaborateur ne garantit plus sa rétention. Fidéliser le collaborateur est le deuxième défi. Connecté nativement, agile, multitâche et à l'aise dans des environnements mouvants, le nouveau collaborateur challenge les habitudes, les organisations et les modes de management. La conjoncture actuelle de plein emploi offre de surcroît plus d'opportunités, donc autant de tentations. Alors comment rester attractif dans un monde du travail devenu très compétitif ?

La démarche la plus évidente est de rester à l'écoute des collaborateurs grâce à des rencontres régulières informelles, les besoins et aspirations évoluent au fil du temps et particulièrement pour cette génération connectée, à l'affût de nouveautés. La rétention des talents implique par ailleurs d'agir en amont en redéfinissant l'organisation hiérarchique et le management pour raccourcir la chaîne d'information et de décision. Une gestion efficace aujourd'hui est celle qui donne un cadre et une perspective, qui aide chacun à trouver sa place au sein du cabinet et par conséquent un sens, qui encourage la prise d'initiative et utilise à bon escient les compétences, qui reconnaît la plus-value apportée et qui valorise le travail, qui privilégie une qualité de vie au travail et qui choisit de convaincre plutôt que de contraindre. C'est un changement de paradigme. Autrefois, le collaborateur devait s'adapter aux rouages de la structure, aujourd'hui c'est au cabinet de mettre à jour sa pratique managériale pour proposer une expérience professionnelle attractive.

« *Le plus grand danger dans les moments de turbulence, ce n'est pas la turbulence mais d'agir avec la logique d'hier* ». Cette citation de Peter Drucker, un auteur considéré comme l'inventeur du management moderne basé sur le capital humain, doit nous interpeller. À l'école comme au cabinet, notre logique d'hier est battue en brèche par les codes, valeurs et aspirations de la nouvelle génération. C'est en embrassant cette nouvelle dynamique que nous pouvons construire le monde de demain.

Mots-Clés : Avocats - Formation - Écoles de formation des avocats - École Régionale des Avocats du Grand Est