

PAR L'ACE, SOUS LA DIRECTION DE DENIS RAYNAL

# Mutations dans l'univers des avocats

TECTONIQUES ET HORIZONS



Chapitre  
19

ACE

ASSOCIATION DES AVOCATS CONSEILS D'ENTREPRISES

prat  
éditions

## La formation, enjeu crucial de compétitivité et de développement

---

Sous la conduite de **Bénédicte Bury**, avocate, présidente de la Commission formation de l'ACE, directrice des congrès, AMCNB, et **Christian Leroy**, avocat, AMCNB, membre de la Commission formation du CNB, avec le concours de **François Coutard**, avocat, président du conseil régional de l'ACE Rhône-Alpes, **Vincent Gueguen**, Exprim Formation, **Enke Kebede**, directrice de l'Erage, et **Philippe Peyramaure**, ancien président de l'ANCJ, co-président fondateur de l'ACE.

Le management de la formation professionnelle est un enjeu stratégique collectif et individuel majeur.

La globalisation des échanges, la digitalisation des entreprises et l'innovation dans les modes de production ont placé le développement des compétences au cœur de la création de valeur pour l'avocat chargé d'accompagner ses clients.

Tous les pays développés investissent massivement dans la formation professionnelle et l'OCDE considère qu'à horizon 2060 la formation continue représentera jusqu'à 10 % du temps de travail des actifs, soit plus du double d'aujourd'hui.

Ces évolutions obligent à anticiper l'avocat de demain, dont le rôle sera d'accompagner la société dans ces transformations. Tout va très vite et nous devons être à l'affût de tout ce qui permet de dessiner l'avenir, « *to make the future today* ».

Contrairement à d'autres études prospectives, et au-delà de la conception des métiers de l'avenir, nombreuses prédictions s'étant finalement avérées erronées, n'est-il pas pertinent de chercher à prédire les compétences du futur et les aptitudes requises dans les différents milieux de travail ? C'est la démarche retenue en 2011 par l'Institute for the Future<sup>54</sup>, groupe de recherche indépendant de Palo Alto en Californie, lorsqu'il a fait ressortir une dizaine de compétences clés (étude actualisée en 2016).

À titre d'exemple, en 2012 déjà, l'American Bar Association (ABA) n'a-t-elle pas fait émerger une nouvelle obligation déontologique, une obligation de compétence technologique à la charge des avocats ?

Les évolutions ont un impact sur le contenu mais aussi sur les méthodes. N'est-ce pas par les méthodes interactives et collaboratives, notamment issues du numérique, « by doing », que les avocats vivront et apprendront le mieux à évoluer dans un système d'interactions où chacun expérimente l'écoute et l'ouverture, à savoir la capacité à créer du sens collectif dans une approche responsable et globale ?

Cette exigence déontologique de compétence d'excellence permet-elle la concession ? La recherche et le développement, les ressources humaines et financières à mobiliser doivent donc être intégrées dans cette réflexion stratégique collective et individuelle.

## **La formation, une ambition toujours en devenir**

Depuis sa création, l'ACE a toujours milité pour une formation cohérente, performante et constamment renouvelée en vue de répondre aux besoins actuels, et cela de l'université à la formation continue.

---

<sup>54</sup> IFTF, <[www.iftf.org/home](http://www.iftf.org/home)>.

Lors de la création de la nouvelle profession d'avocat, les conseils juridiques, et singulièrement l'ANCJ, avaient mis la formation au centre des préoccupations.

Nous avons dégagé, sous l'impulsion d'une commission animée par Jacques Barthélémy, un projet ambitieux politiquement, voulant convaincre la profession d'avocat d'accueillir ce qui fonctionnait bien sur le plan technique et qui peut se résumer en trois idées-forces :

### **La formation initiale après la maîtrise devait retenir à la fois la formation par la profession en la modernisant et la formation par l'université à travers des diplômés agréés**

Nous considérons qu'après la maîtrise délivrée par l'université, les étudiants pouvaient accéder utilement à des formations plus axées sur la synthèse et la préparation à l'exercice professionnel. Les DJCE et les magistrètes étaient l'exemple de ce que nous voulions développer.

Les centres de formation devaient abandonner toute formation théorique.

### **La rénovation du stage**

Nous ne souhaitons pas reprendre le postulat selon lequel le stagiaire est un avocat de plein exercice. Pour nous, le stage devait être mis à profit pour que le jeune avocat accède progressivement et méthodiquement aux interventions de plus en plus complexes.

Les reproches faits à cette proposition se résumaient à son coût et surtout à ses effets régulateurs sur l'accès à la profession.

Cette forme d'insertion dans la profession par une formation alternée n'a pas été suivie.

### **L'adaptation permanente par la formation continue**

Cette idée, à l'époque, ne préoccupait pas grand monde.

Elle venait sans doute s'ajouter trop vite à un sujet déjà lourd et potentiellement conflictuel. Il était donc nécessaire d'anticiper et de désamorcer les risques de conflit.

À l'initiative de Philippe Peyramaure, une convention a alors été signée au siège de l'ANCJ avec les principales organisations ordinales et syndicales des deux professions. L'objectif était de rechercher la conciliation des approches divergentes par leurs cultures et leurs organisations.

Les débats parlementaires ont été très pauvres sur ce sujet, renvoyé aux étapes ultérieures. Ce qui a conduit l'Intersyndicale à réaffirmer cette priorité. Cette Intersyndicale faisait preuve d'une grande ouverture d'esprit, retenant même l'idée qu'une partie de la formation initiale pouvait être déléguée à des organismes de formation professionnelle agréés.

Lors de la création de l'ACE cette ambition, qui était commune avec celle de l'Acavi puisqu'elle avait été discutée au sein du « Juriste demain », est restée une préoccupation majeure. Mais les acteurs ont changé et la convention précitée est restée largement sans suite, malgré les efforts de Jean du Parc et Philippe Peyramaure au sein du bureau du CNB.

Les évolutions postérieures, notamment au sein de la Commission formation du CNB, ont mobilisé les énergies au-delà du raisonnable pour des résultats qui, souvent, ne rendent pas compte de la richesse des débats.

Cela nous démontre qu'il faut persévérer.

## **La « gouvernance de la formation », expression de notre indépendance**

Pas de démocratie sans justice, pas de justice sans confiance des concitoyens dans celle-ci, et pas de confiance sans impartialité du juge et indépendance de l'avocat. L'adage est connu.

Encore faut-il rajouter l'exigence de compétence sans laquelle l'indépendance n'est rien, et chacun sait que le conseil précède bien souvent le judiciaire. Que les avocats se donnent les moyens

d'être à la hauteur de la qualité des services que le corps social réclame, c'est le moins. Qu'ils négligent cette dimension, c'est la fin de l'autorégulation qui conditionne leur indépendance.

## **Le schéma nouveau de notre formation initiale se dessine peu à peu**

Au-delà des débats sans fin auxquels nos confrères se livrent facilement et trop souvent, constatons tout d'abord que les réflexions de la profession sur l'évolution de notre système de formation avancent. Trop lentement, certes, mais le paysage nouveau commence à se préciser :

- l'examen d'entrée dans nos centres de formation est désormais national : les choses se mettent en place pour la rentrée prochaine à la suite de l'arrêté d'octobre 2016 ;
- les modalités de l'enseignement ont été revues et les mises en pratiques professionnelles, le travail en équipe, les questions de déontologie et de gestion de nos cabinets ont désormais une place du fait de l'entrée en vigueur depuis la rentrée 2016 de la décision normative du 7 janvier 2015 ;
- l'examen de fin d'études dans nos centres de formation initiale a également fait l'objet d'une proposition de refonte profonde et l'assemblée du Conseil national des barreaux s'est prononcée dans le sens d'une simplification lors de son assemblée du 9 juillet 2010 ;
- attendue par beaucoup, la mise en place d'une période d'une année de « collaboration qualifiante » à l'issue d'une formation initiale réduite à douze mois a été actée par le Conseil national des barreaux lors de son assemblée du 3 février 2017.

Nous commençons donc à voir se dessiner les contours de notre formation initiale nouvelle, conçue comme professionnalisante, homogène au niveau national, développée dans une logique d'alternance, et l'on peut comprendre les services de la Chancellerie qui ont attendu que leur soit proposé un système global avant d'entériner les décisions du Conseil national des

barreaux sur l'examen de fin d'études et la collaboration qualifiante. Les schémas mis au point pour le monde salarié ont fait leur preuve et il convient de nous en inspirer pour définir le statut de l'élève avocat. Cela étant, les particularités de notre profession, la volonté de l'immense majorité d'entre nous d'exercer dans un cadre libéral et la nécessité de conserver notre indépendance militent en faveur de la définition d'un statut *sui generis*.

### **Des réformes de structure vont s'imposer de manière naturelle**

Le réseau de nos centres de formation constitue une vraie richesse pour notre profession en ce qu'il constitue un maillage efficace du territoire : proches de nos barreaux, les centres connaissent le tissu local, rapprochent les élèves de leurs régions, sont vecteurs d'intégration professionnelle locale et de suivi personnalisé des apprentissages sur les lieux de travail et permettent de proposer des formations continues de proximité.

L'importance de ce maillage étant rappelée, la notion de taille critique d'un établissement de formation va s'imposer au regard des synergies qu'il convient de mettre en place et des coûts de structure qu'il nous revient de réduire. Nous disposons aujourd'hui de seize centres de formation, dont onze assurent une formation initiale et continue, qui doivent répondre à des normes de qualité de direction et de management.

La nécessité d'homogénéiser nos enseignements et d'en augmenter toujours la qualité va naturellement nous amener à mettre en place une structure commune en charge de la conception de supports, d'outils et de méthodes pédagogiques de pointe pour développer une formation numérique performante et actualisée, cette formation devant être combinée à un enseignement de proximité. L'avantage en termes de mutualisation des coûts d'un tel dispositif est indéniable.

Enfin, l'intérêt de la profession à investir dans la recherche et le développement devrait l'inciter à créer des pôles d'excellence, rattachés aux écoles, laboratoires d'échanges et de réflexion interprofessionnels et interculturels conçus pour dessiner les évolutions sectorielles (santé, seniors, urbanisme, transport...).

Il s'agit ici de favoriser l'innovation, les financements, et surtout une présence de l'avocat très en amont. Ainsi, avisées de ces orientations sociétales, les écoles pourront enrichir leur offre de formation et anticiper pour préparer l'accompagnement attendu de l'avocat dans un intérêt général.

Le schéma continue de se préciser donc : une structure nationale, réunissant dans son système de gouvernance toutes les composantes de la profession, s'appuyant sur un réseau de centres de formation dotés de pôles d'excellence. Efficacité, maîtrise des coûts, synergie...

### **La formation continue doit également entamer sa mutation et les centres de formation développer leur compétitivité**

La réforme de notre formation initiale prend peu à peu forme et chacun se fait à l'idée d'une nécessaire évolution de sa structure actuelle. Au-delà des efforts considérables que nos centres et nos barreaux ont développés aux fins de proposer sur tout le territoire une formation de qualité et de nature à répondre aux besoins de chacun, qui ne voit pas le développement d'une concurrence dynamique, promue par des organisations disposant de moyens financiers importants et capables de mobiliser des intervenants de notoriété ? Il est temps de s'adapter à ce nouvel environnement.

N'est-ce pas le bon moment pour mettre en place au niveau national, tout d'abord sous l'égide du Conseil national des barreaux, ensuite au sein d'une structure de formation nationale, une production de supports de formation sur des thématiques nouvelles dans des conditions de rapidité et de qualité de premier ordre ?

L'avenir de notre formation initiale et continue ne peut s'inscrire ailleurs que dans l'exigence de qualité. Cette exigence suppose que la profession mette en commun ses ressources tant financières qu'intellectuelles. Notre indépendance passera par notre unité et la qualité du management collectif, régional et individuel.

## **L'exigence d'une gestion maîtrisée du financement de la formation**

Aussi sophistiqué et adapté à nos besoins que sera notre système de formation initiale, il ne nous sera d'aucune utilité si nous ne sommes pas en mesure d'en assurer la pérennité, c'est-à-dire le financement. Il nous revient de prendre collectivement conscience que notre système de formation est à bout de souffle et que les mesures sont urgentes. Nos centres de formation sont en état virtuel de cessation des paiements.

### **Un financement de nos centres de formation à bout de souffle**

Les sources de financement de nos centres sont au nombre de trois : droits d'inscription, ressources dégagées par les caisses de règlements pécuniaires des avocats (Carpa) et contribution de l'État. Aucune de ces sources de financement ne permet d'envisager sereinement le futur du financement de nos centres.

Les droits d'inscription sont fixés par décret et n'ont pas évolué depuis 2005.

Les ressources des Carpa sont en décroissance régulière et les prévisions les plus optimistes ne permettent pas d'envisager un redressement rapide.

La contribution de l'État est en tendance décroissante depuis une dizaine d'années.

Ajoutons que nos centres de formation ne sont plus habilités à percevoir les fonds « hors quota » de la taxe d'apprentissage depuis la loi formation de mars 2014 et qu'une forte réticence s'est fait jour au sein de la profession au regard de la possibilité d'augmenter les droits d'inscription. Il nous revient en conséquence d'examiner les sources alternatives de financement possibles.

Le financement pérenne de nos centres doit prendre en compte les spécificités de notre profession

Une immense majorité (près de 95 %) de nos confrères choisit d'exercer son activité à titre libéral et regarde l'exercice salarial

avec défiance. Cette situation de fait nous place hors du champ d'activité de certains organismes collecteurs de fonds destinés à financer les formations initiale et continue.

Le contrat de professionnalisation est financé notamment par les OPCA, organismes paritaires constitués sous forme associative dont le conseil d'administration est souverain. Actalians, l'OPCA compétent pour les salariés des cabinets d'avocats, assure pleinement son rôle au regard de la population relevant de sa compétence et ne saurait raisonnablement être mis à contribution aux fins de contribuer au financement de professionnels qui se destinent à l'exercice d'une profession libérale.

Le FIF PL, organisme collecteur en charge de certaines professions libérales, dont les avocats, a pour mission de contribuer au financement de la formation continue.

En ce qui concerne le contrat d'apprentissage, il est financé par la taxe d'apprentissage dont seule une petite partie peut être expressément affectée à un établissement particulier. La plus grosse part des financements attribués dans ce cadre se fait dans le cadre de discussions régulières avec les services des régions concernées, dont c'est l'une des compétences. Au-delà de la contrainte de la mise en place de contrats de travail aux fins de bénéficier de ce dispositif, la nécessité de disposer d'un financement pérenne et homogène au niveau national amène à écarter ce dispositif.

La volonté de disposer d'un système pérenne, homogène au niveau national et qui puisse être développé en toute indépendance nous amène logiquement et nécessairement à envisager la possibilité de dégager des ressources propres. La solution réside dans la restructuration de la formation continue.

La formation continue à laquelle sont astreints les avocats en exercice ne devrait-elle pas pouvoir financer en tout ou partie la formation initiale de nos futurs confrères, surtout si cette formation continue est développée par les écoles en relation et non en concurrence avec le CNB et les ordres ?

Il conviendrait alors de mettre en place un système qui permette aux centres de formation de développer des formations

continues dont les recettes dégageraient un excédent contribuant à financer la formation initiale.

La constitution d'une cellule de concertation et de coordination auprès de la Commission de la formation professionnelle du Conseil national des barreaux permettrait la rencontre des différents acteurs et une planification des actions de formation exercées par les barreaux, les syndicats professionnels et le CNB.

La mise en place par le Conseil national des barreaux d'un appui aux centres de formation autoriserait la mutualisation d'outils pédagogiques performants et adaptés.

La coordination des actions de formation sous l'égide du CNB devrait donner toute leur place aux centres de formation de la profession dans le marché concurrentiel de la formation du droit de haut niveau. L'indépendance financière qui en découlerait permettrait de développer nos cursus de formation en toute indépendance intellectuelle.

Parallèlement à cette démarche, pour se démarquer dans le marché concurrentiel que constitue la formation, il faut renforcer les capacités des centres de formation en les incitant à adopter une vision commerciale et compétitive de leur activité.

**Ainsi demain la formation, enfin perçue comme stratégique dans le développement du cabinet d'avocats, sera-t-elle l'objet d'une gestion précise intégrant le financement de cet investissement.**

## **La formation au cœur de la stratégie de développement du cabinet**

L'ampleur et la rapidité de l'évolution de la société ont indéniablement raccourci le cycle de vie de nombreuses compétences, nous obligeant à développer des compétences d'adaptabilité.

Pour rester compétitif, l'avocat doit entreprendre un travail introspectif de ses forces et faiblesses et adopter une vision stratégique sur la gestion, l'investissement, l'innovation et surtout la formation qui est le facteur déterminant pour maintenir l'exi-

gence de qualité qu'il doit être en mesure de garantir. Sa formation et la mise à jour de ses compétences sont les points qui le différencient de la concurrence, notamment face aux nouveaux entrants sur le marché.

L'investissement sur le capital humain est un enjeu stratégique à long terme qui implique un audit interne pour un état des lieux des forces en présence, la définition d'objectifs et la mise en place d'un dispositif permettant d'évaluer la progression vers la réalisation des objectifs prédéfinis.

### **La formation, label de qualité exigé par le client**

C'est une demande du client. Pendant longtemps, la simple connaissance académique du droit suffisait pour exercer la profession. Cette époque est révolue avec la révolution technologique, l'arrivée d'acteurs disruptifs, les nouvelles attentes des clients et les réformes de libéralisation.

Gérard Faure-Clément est au cœur des questions de formation. DRH depuis toujours, il exerce aujourd'hui ces fonctions au sein d'un prestigieux établissement de formation lyonnais, la SEPR, société d'enseignement professionnel du Rhône, établissement fondé en 1864 qui accueille plus de 3 500 « apprenants » par an. Nous lui avons demandé de nous dire les enjeux majeurs de la formation aujourd'hui. Écoutons-le et situons-nous.

« Former aujourd'hui consiste à sortir de "l'apprendre" pour aller dans "l'apprendre à travailler", dans un monde et un environnement qui ne vont cesser d'évoluer. D'où la nécessité de sortir du côté livresque pour développer pragmatisme et capacité d'adaptation, et de recourir pour ce faire au meilleur des systèmes, à savoir la formation en alternance.

Ce que j'attends d'un avocat ? Qu'il comprenne le monde dans lequel j'exerce mon activité professionnelle, qu'il sache me dire non et s'implique toujours sans jamais perdre son recul nécessaire. Qu'il s'engage personnellement dans la solution qu'il préconise mais qu'il ne cesse de porter attention à la personne qu'il a en face de lui et intègre sa dimension psychologique, son appétence au risque... »

Le message est clair, il est attendu de l'avocat une palette de prestations plus large que la simple technique juridique et la formation permanente, s'étendant notamment aux *soft skills* qui prennent tout leur sens dans la stratégie de développement.

Au même titre que les entreprises qui communiquent sur leur investissement dans le capital humain, l'avocat pourra demain afficher des badges numériques, un label délivré par les plateformes de formation en ligne pour attester de l'acquisition de compétences transverses.

### **De la formation subie à la formation gérée : l'art d'une GPEC efficace.**

Les employeurs expérimentent la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés depuis la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2015. La GPEC a pour principal objectif d'optimiser le management par les compétences. Outil de fidélisation des ressources en interne et facilitateur des recrutements à venir, une GPEC transparente et durable apparaîtra nécessairement positive en externe, donc à forte valeur ajoutée pour les clients. Comment les cabinets, toutes tailles confondues, peuvent-ils s'emparer de cet enjeu majeur ?

- D'abord en référençant les ressources et en identifiant les besoins. L'objectif, à travers l'étude de l'évolution structurelle du cabinet, est d'en définir le caryotype. Au moyen d'entretiens individuels, les avocats-managers du cabinet sonderont les possibilités d'évolution et de mobilité des collaborateurs dans leur ensemble.
- Ensuite, l'analyse du delta potentiel existant entre ressources et besoins permettra de mettre en œuvre un plan de formation digne de ce nom. La fonction d'Office Manager pour les cabinets atteignant plusieurs dizaines de personnes prend ici tout son sens. C'est lui, ou toute autre fonction RH au sein du cabinet, un associé désigné pour cette gestion des compétences par exemple, qui évaluera les formations suivies au cours de l'année écoulée. Il confrontera l'apport des formations suivies d'après l'analyse du collaborateur et

les impacts réels sur les dossiers selon l'avocat avec lequel il travaille.

- Enfin, pour déployer cette GPEC, la mise en perspective des compétences dans le temps, la possibilité de mobilité éventuelle entre départements du cabinet et le développement d'un secteur d'activité ou segment de clientèle constituent un enjeu majeur de compétitivité. Le cabinet devra notamment identifier les besoins en formation pour l'année à venir et surtout les actions à prévoir en amont et en aval de cette formation pour répondre aux aspirations des collaborateurs et pour relever les défis imposés par un environnement en mouvement permanent.

Un tel dispositif permet non seulement d'améliorer la performance globale du cabinet qui s'inscrit dans une démarche structurée et évolutive, mais il est également et peut-être surtout vecteur de sens et de cohésion pour chaque membre qui trouve sa place dans la nouvelle orientation et inscrit son parcours personnel dans l'action de la structure.

## Une formation pour les compétences du futur

Pour être performant dans une société numérique, mondialisée et économiquement disruptive, la simple expertise juridique ne suffit plus. L'avocat doit élargir le champ de ses aptitudes pour adapter la chaîne de valeur de sa prestation au nouveau contexte du marché.

L'acquisition de nouvelles compétences devient donc aujourd'hui un enjeu majeur de compétitivité.

En se fondant sur les dernières études concernant l'avenir du travail et plus particulièrement l'avenir de la profession, on peut observer quatre volets de compétences à développer comme suit.

Nous renvoyons à cet égard aux travaux de l'OCDE sur les compétences et au référentiel de l'Institute For The Future, qui dénombre six changements moteurs, c'est-à-dire six grandes perturbations susceptibles de modifier la nature et le contenu du

travail (ITTF, 2011, *Future Work Skills Report*, p. 3-5). Le déploiement de ces changements conduit au développement de onze compétences chez les travailleurs de demain (ITTF, 2016, *Future Skills*).

		Compétences à développer
Volet technologique	Pour comprendre les nouvelles technologies	Appréhender l'impact de la technologie (intelligence artificielle, <i>blockchain</i> ...) sur la prestation juridique
		Acquérir ou développer des outils technologiques pertinents pour son exercice
Volet économique	Pour transformer son business model	Appréhender le nouveau marché du droit ( <i>legaltech</i> , interprofessionnalité, activité commerciale accessoire...)
		Concevoir des propositions de valeur innovantes en phase avec les attentes du client, communiquer et vendre
Volet personnel ( <i>soft skills</i> )	Pour développer de nouvelles facultés	Développer sa créativité ( <i>design thinking</i> ) pour s'inscrire dans une démarche d'innovation
		Savoir travailler en mode projet, savoir créer des relations collaboratives pluridisciplinaires
		Savoir recruter et gérer les talents
Volet prospectif (non exhaustif)	Pour investir de nouveaux domaines d'activités	La RSE : comment la déployer pour ses clients et au sein de son cabinet ?
		Gestion et sécurité des données : plus qu'un CIL, l'avocat stratège
		Objets connectés : stratégie juridique de la conception au déploiement

Les écoles d'avocats, institutions fondamentales de la profession, jouent un rôle décisif dans cette phase de transition, tant sur le plan de la formation initiale que de la formation continue.

Sur ces deux volets de leur mission, elles doivent élargir leur offre pour répondre aux nouveaux besoins et mieux les anticiper avec un accent particulier sur les *soft skills* qui sont les oubliés de la formation universitaire.

Au-delà du contenu, elles doivent en parallèle adopter une stratégie pédagogique innovante en intégrant les apports des neurosciences en matière de capacité cognitive et ancrage mémoriel, une donnée particulièrement pertinente à l'ère de l'« infobésité » et du manque de temps croissant. Comment capter l'attention d'un public sans cesse sollicité par les notifications de son smartphone ? Comment optimiser la transmission du savoir tout en respectant la charge cognitive ? Comment développer l'apprentissage social ?

« *Learn from neurosciences !* » La neuro-éducation, une métadiscipline qui regroupe neurosciences, psychologie et pédagogie, propose des solutions scientifiques que les écoles peuvent s'approprier.

L'innovation pédagogique passe aussi par la digitalisation (*blended learning*, MOOC...), porteuse d'une nouvelle conception de la formation, plus personnalisée, séquencée, mobile et d'une évaluation plus performante.

« *In Code We Trust !* » En réalité, il s'agit d'apprendre à coder pour décoder et d'apprendre dans un univers pédagogique numérique à manier ces « codes ».

Cette évolution pédagogique soulève la question de la formation des formateurs qui nécessite une réflexion globale et pragmatique.

En matière de formation continue, grâce à leur expertise et leur proximité, les écoles peuvent aussi engager une démarche plus proactive, par exemple entreprendre un travail collaboratif avec un cabinet ou un barreau pour établir un plan de formation, concevoir des formations sur mesure, évaluer la progression et sensibiliser ainsi au retour sur investissement que constitue la formation.

Pour rester compétitifs dans un monde mouvant, il est essentiel pour les avocats de créer une relation à long terme avec la formation.

## **La formation, vecteur d'inclusion et enjeu de responsabilité sociale**

Notre ambition : que demain, l'avocat, acteur et gestionnaire talentueux de sa formation, fasse de celle-ci un axe essentiel de sa stratégie de développement et plus précisément un axe vital de la politique interne de responsabilité sociale de son cabinet (RSCA) quelle qu'en soit la taille, en vue d'accroître sa performance globale.

- La formation professionnelle est le moteur de la sécurisation des parcours professionnels en accompagnant les individus dans le franchissement du cap des mutations technologiques, économiques, sociales et environnementales, pour leur permettre de développer leur potentiel et leur progression professionnelle et personnelle.
- La formation est aussi en elle-même un levier de RSE puisqu'elle incite les cabinets et la profession à soutenir l'égalité professionnelle, l'inclusion, la diversité, la santé au travail, dont il est établi qu'elles sont des facteurs de croissance inclusive. L'avocat, doté de cette formation d'excellence, obligation déontologique, peut contribuer à développer la capacité de chacun à faire des choix en connaissance de cause, à s'adapter aux évolutions.
- La formation permettra de trouver des solutions durables « pour améliorer la qualité de la vie, promouvoir une société plus juste et donner aux individus les moyens d'anticiper et de gérer les difficultés auxquelles ils sont confrontés », conformément à l'expression par l'Unesco de sa vision partagée de l'apprentissage tout au long de la vie.

L'avocat a donc vocation à devenir l'acteur de sa formation et à replacer celle-ci dans un contexte plus global de *long life training*, lui conférant une dimension intergénérationnelle, interdisciplinaire, interculturelle, décloisonnée, pour tous et au cœur de la société.