



REFERENTIEL DE COMPETENCES

ELEVE AVOCAT

CNB

Commission Formation

25 janvier 2023

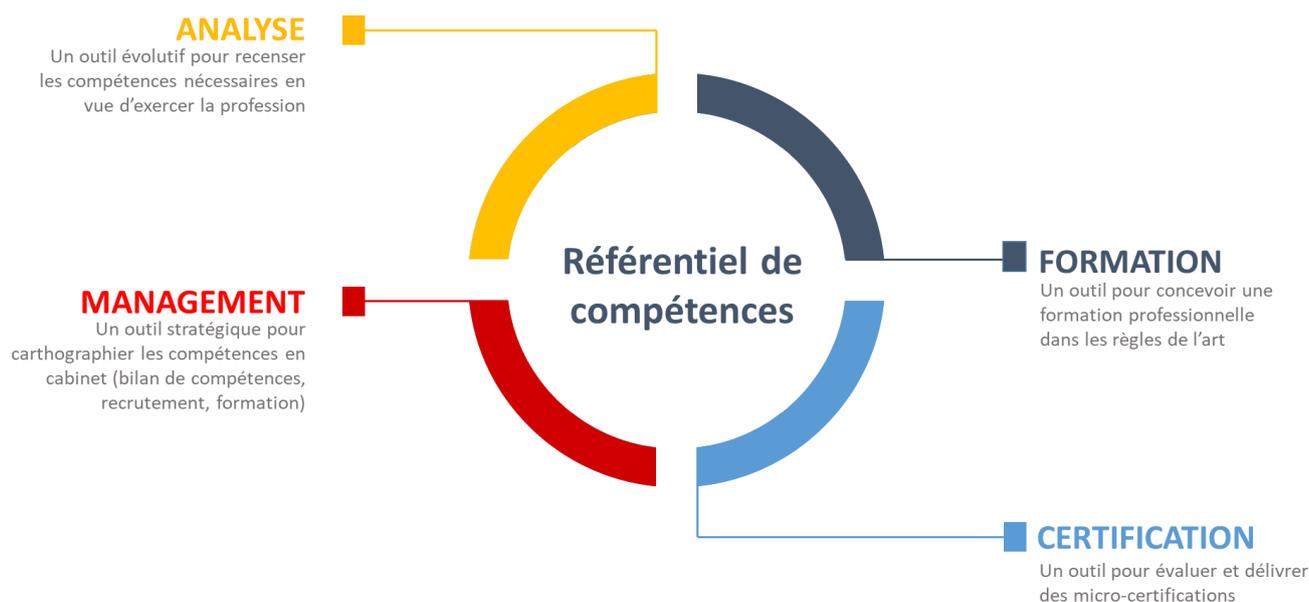
QU'EST-CE QU'UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES ?

Un référentiel de compétences est un document qui répertorie l'ensemble des compétences attendues d'un individu dans un environnement donné.

Le référentiel proposé recense les compétences attendues d'un élève avocat à l'issue de sa formation.

Il est important de noter qu'un référentiel est un document qui doit être régulièrement mis à jour pour tenir compte de l'évolution des conditions d'exercice de la profession.

POURQUOI UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES ?

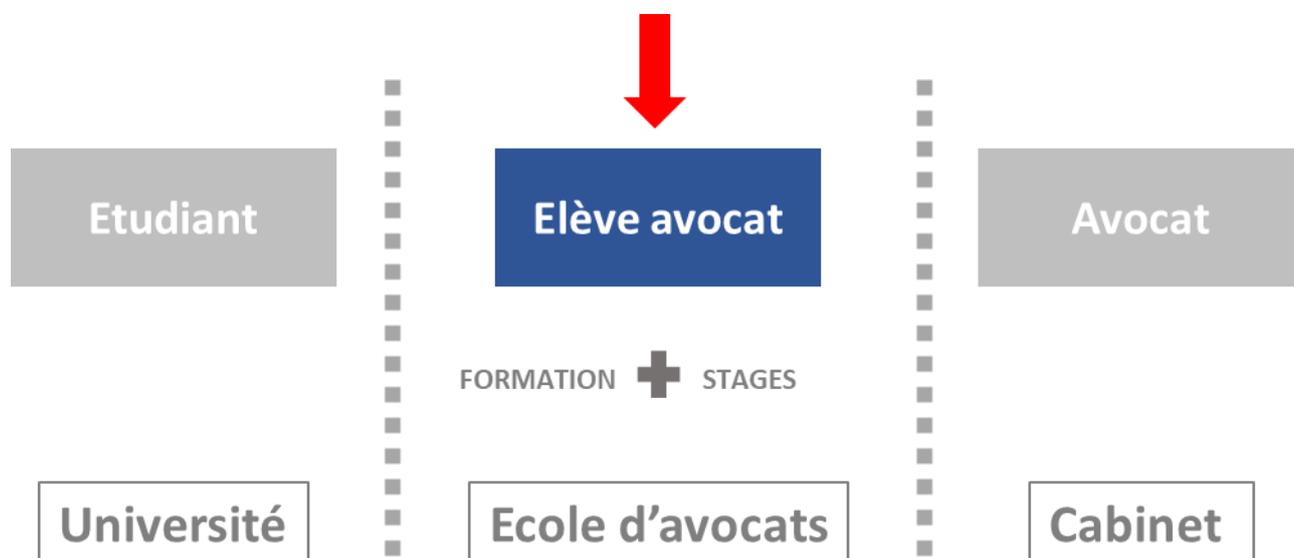


Le référentiel a un intérêt à trois niveaux :

- **Pour l'École** : il permet, de par sa granularité, de professionnaliser davantage la formation, d'évaluer les acquis et de délivrer des micro-certifications en phase avec les besoins de terrain
- **Pour l'élève** : il lui permet d'avoir une meilleure connaissance des exigences de la profession, de ses atouts et de sa marge de progression
- **Pour le recruteur** : il permet d'anticiper les besoins non pourvus et d'avoir une meilleure visibilité des profils à recruter

QUEL EST LE PÉRIMÈTRE CONCERNÉ ?

Le présent référentiel concerne les compétences que doivent acquérir les élèves avocats au cours des 18 mois de formation.



MATRICE DES COMPÉTENCES

TECHNIQUES	ETHIQUES	TRANSVERSALES	GESTION	ENTREPRENEURIALES
1.1 Etablir un diagnostic	2.1 Respecter les principes et règles déontologiques	3.1 Se connaître	4.1 Organiser son activité	5.1 Concevoir sa prestation
1.2 Rechercher une solution juridique appropriée	2.2 Respecter les principes d'éthique professionnelle	3.2 Interagir	4.2 Utiliser efficacement les outils numériques	5.2 Analyser son activité
1.3 Définir le cadre de son intervention	2.3 Respecter les principes d'éthique sociétale	3.3 Agir	4.3 Gérer sa comptabilité	5.3 Assurer la communication de son cabinet
1.4 Mettre en œuvre la solution juridique		3.4 S'organiser		5.4 Développer sa clientèle

Ci-après le détail des compétences pour chacune des cinq catégories de la matrice.

Ce référentiel tient compte de la diversité de profils d'avocats et des domaines d'intervention par conséquent toutes les compétences ne s'appliquent pas à tous les profils d'avocats.

		COMPETENCES TECHNIQUES
1.1 Etablir un diagnostic	1.1.1	Mettre en confiance le client et lui rappeler les règles de confidentialité
	1.1.2	Utiliser les techniques d'entretien client
	1.1.3	Distinguer les besoins, objectifs et contraintes identifiées ou non de son client
	1.1.4	Analyser la situation afin d'opérer la bonne qualification juridique
	1.1.5	Déterminer les faits pertinents au dossier/à l'étude/à la solution
	1.1.6	Cartographier la situation afin d'identifier les différentes parties impliquées
	1.1.7	Identifier les informations et documents nécessaires à la construction de l'argumentation /à la rédaction de l'acte/au conseil juridique à délivrer /à la négociation à mener
	1.1.8	Aider le client à communiquer les éléments pertinents pour le traitement du dossier
	1.1.9	Relancer le client pour obtenir les éléments manquants, ou rechercher soi-même le cas échéant
	1.1.10	Commanditer un commissaire de justice pour obtenir les preuves manquantes
1.2 Rechercher une solution juridique appropriée	1.2.1	Mobiliser ses connaissances juridiques
	1.2.2	Rechercher une information juridique fiable, actualisée et pertinente
	1.2.3	Identifier et mobiliser les ressources internes et externes adéquates au traitement du dossier
	1.2.4	Analyser et exploiter les pièces constitutives du dossier
	1.2.5	Déterminer le (les) droit(s) applicable(s) à la situation soumise
	1.2.6	Déterminer les MARD et/ou méthodes de négociation applicables à la situation soumise
	1.2.7	Déterminer la (les) règle(s) de procédure applicable(s) (compétences, postulation,..)
	1.2.8	Identifier les usages applicables à la matière traitée
	1.2.9	Faire preuve de créativité et argumenter en cas de situation juridique nouvelle
	1.2.10	Orienter sa réflexion juridique en fonction des contraintes du client
	1.2.11	Hiérarchiser toutes les solutions en fonction des objectifs, enjeux et risques
	1.2.12	Anticiper les arguments des autres parties prenantes
	1.2.13	Formaliser sous forme d'hypothèses les développements ultérieurs du dossier et informer le client
	1.2.14	Rechercher la solution la plus adaptée pour son client en présentant l'intérêt d'une solution équilibrée et d'éventuelles concessions (pérennité, acceptabilité, etc.)
1.2.15	Evaluer les opportunités et risques des différentes options (bilan cout/avantage)	
1.3 Définir le cadre de son intervention	1.3.1	Elaborer une stratégie et développer une argumentation
	1.3.2	Produire une analyse juridique et stratégique permettant une prise de décision
	1.3.3	Présenter les différentes options et leurs implications (délais, frais,..) afin de permettre un choix éclairé de la voie d'action la plus appropriée (MARD, contentieux, transaction, négociation, ...)
	1.3.4	Co-construire des solutions avec son client
	1.3.5	Evaluer le coût de la prestation, le présenter au client, s'assurer de sa compréhension et recueillir son accord
	1.3.6	Etablir une lettre de mission / une proposition de service
	1.3.7	Etablir une convention d'honoraires et la faire signer avant le début de la prestation
1.4 Mettre en œuvre la solution juridique	1.4.1	Réaliser des démarches administratives, juridiques et judiciaires dans les formes et délais prescrits
	1.4.2	Interagir avec tous les interlocuteurs utiles au traitement du dossier
	1.4.3	Rédiger des actes : avis juridique, consultation, acte de procédure, acte juridique
	1.4.4	Mobiliser les MARD
	1.4.5	Utiliser le langage juridique clair dans toutes ses communications
	1.4.6	Elaborer une cartographie des risques juridiques et un guide de bonnes pratiques
	1.4.7	Présenter oralement une solution, un accord...
	1.4.8	Organiser et mener les négociations pour défendre les intérêts de son client et aboutir à une solution équilibrée
	1.4.9	Représenter/assister son client (juridiction, médiation, négociation, réunion,...)
	1.4.10	Plaider un dossier en respectant un argumentaire juridique et la stratégie définie avec le client
	1.4.11	Assurer le suivi administratif et procédural du dossier (prescriptions, échéanciers, mise en état, ...)
	1.4.12	Assurer l'information du client sur l'avancement du dossier et tout événement l'affectant /revoir régulièrement avec le client la stratégie pour l'adapter selon le cas
	1.4.13	Assurer le suivi de la mise en œuvre des accords/de l'exécution des décisions
	1.4.14	Organiser une veille juridique et sectorielle en vue d'alerter le client

COMPETENCES ETHIQUES

2.1 Respecter les principes et règles déontologiques	2.1.1	Maîtriser le rôle et le fonctionnement des institutions de la profession
	2.1.2	Exercer ses fonctions dans le respect des principes essentiels de la profession
	2.1.3	Respecter ses obligations vis-à-vis du barreau et de son bâtonnier
	2.1.4	Servir les intérêts de ses clients avec compétence, dévouement, diligence et prudence
	2.1.5	Respecter le périmètre et l'objet de son mandat
	2.1.6	S'assurer de la licéité des opérations que l'on doit réaliser
	2.1.7	Respecter le secret professionnel
	2.1.8	Respecter la confidentialité des correspondances et utiliser la notion "officielle" à bon escient
	2.1.9	Respecter le secret de l'enquête et de l'instruction (matière pénale)
	2.1.10	Respecter les règles en matière de conflit d'intérêts
	2.1.11	Respecter le principe de la contradiction
	2.1.12	Communiquer loyalement les pièces du dossier
	2.1.13	Respecter les règles de publicité et de communication (papier et numérique)
	2.1.14	Respecter les règles relatives aux honoraires
	2.1.15	Respecter les règles relatives à la succession d'avocats
	2.1.16	Respecter les règles relatives au maniement des fonds
	2.1.17	Identifier les situations qui seraient susceptibles d'engager sa responsabilité disciplinaire et professionnelle
	2.1.18	Respecter les limites de ses compétences
	2.1.19	Mettre à jour régulièrement ses connaissances juridiques
	2.1.20	Respecter ses obligations de formation
2.2 Respecter les principes d'éthique professionnelle	2.2.1	Agir en cultivant le réflexe de la défense du justiciable
	2.2.2	Entretenir une relation éthique avec son client
	2.2.3	Informer régulièrement son client des démarches entreprises et de l'état d'avancement de son dossier
	2.2.4	Répondre au client /aux confrères dans un délai raisonnable
	2.2.5	Adopter une conduite appropriée vis-à-vis de tous ses interlocuteurs (bonne foi, respect des engagements,...)
	2.2.6	Respecter les chartes conclus par les barreaux
	2.2.7	Respecter les valeurs, la chaîne décisionnelle et les règles en vigueur au sein du cabinet
	2.2.8	Mettre en place une veille réglementaire de la profession
	2.2.9	Mettre en place un dispositif de gestion des risques pour éviter des sanctions déontologiques
	2.2.10	Rendre compte régulièrement de son travail à son maître de stage
	2.2.11	Entretenir un climat respectueux et bienveillant au cabinet
2.3 Respecter les principes d'éthique sociétale	2.3.1	Mesurer et limiter son impact environnemental
	2.3.2	Prendre en compte la situation de handicap et d'accessibilité de son client et de ses interlocuteurs
	2.3.3	Vérifier la conformité de son client aux engagements RSE
	2.3.4	Mettre en place une veille réglementaire des principes d'éthique environnementale et sociétale

COMPETENCES TRANSVERSALES (softskills)

3.1 Se connaître	3.1.1	Connaître ses forces, limites, moteurs et freins
	3.1.2	Savoir gérer son stress, ses émotions et ses biais cognitifs
	3.1.3	Savoir gérer ses résistances au changement
	3.1.4	Savoir exprimer ses ressentis, ses besoins
	3.1.5	Savoir identifier et reconnaître ses erreurs et en tirer des enseignements
	3.1.6	Apprendre de ses échecs/difficultés pour pouvoir progresser dans sa pratique
	3.1.7	Développer une écoute active
	3.1.8	Développer sa créativité
	3.1.9	S'auto-évaluer pour améliorer sa pratique
	3.1.10	Développer ses compétences (apprentissage tout au long de la vie)
	3.1.11	Valoriser son identité et son projet professionnel
	3.1.12	Situer son rôle et sa mission au sein du cabinet pour s'adapter
3.2 Interagir	3.2.1	S'exprimer avec aisance en tenant compte de son auditoire
	3.2.2	Adapter son propos aux circonstances
	3.2.3	Acquérir les bases de la communication avec les médias (presse écrite, radio, TV)
	3.2.4	Convaincre, défendre ses idées de façon claire et structurée
	3.2.5	Identifier les émotions de son interlocuteur et adapter sa posture
	3.2.6	Comprendre les motivations, leviers et points faibles de son interlocuteur
	3.2.7	Travailler efficacement en équipe et en réseau au service d'un projet
	3.2.8	Entretenir une relation cordiale avec son client, tenir compte de son besoin d'explication, identifier et gérer les difficultés qui peuvent survenir
	3.2.9	Communiquer de façon non violente
	3.2.10	Donner et recevoir des directives/consignes
	3.2.11	Entretenir une relation cordiale avec son maître de stage, tenir compte de ses observations professionnelles et de ses conseils
3.3 Agir	3.3.1	Etre force de proposition
	3.3.2	Prendre des initiatives pour résoudre des problèmes complexes
	3.3.3	Gérer des situations imprevisibles qui nécessitent des approches stratégiques nouvelles
	3.3.4	Faire preuve de curiosité et d'esprit d'innovation
	3.3.5	Faire preuve d'empathie
	3.3.6	Développer un esprit critique vis-à-vis des savoirs et informations
	3.3.7	Travailler en autonomie et responsabilité
	3.3.8	Faire preuve de tenacité
	3.3.9	Faire preuve d'audace
	3.3.10	Faire preuve d'auto-motivation
3.4 S'organiser	3.4.1	Organiser et hiérarchiser ses tâches en fonction des priorités
	3.4.2	Planifier et gérer son temps/suivre et anticiper ses tâches/tenir un calendrier précis des délais
	3.4.3	Se fixer ses propres objectifs, son plan d'action
	3.4.4	Fixer le ratio entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle
	3.4.5	Travailler en autonomie
	3.4.6	S'adapter à des situations d'urgence
	3.4.7	Travailler sur plusieurs dossiers en même temps

COMPETENCES MANAGERIALES

4.1 Organiser son activité	4.1.1	Mettre en place des outils pour le suivi des dossiers (tableaux de bord, etc.)
	4.1.2	Modéliser le processus de traitement d'un dossier type
	4.1.3	Concevoir un modèle de budget par dossier intégrant un planning en vue de la facturation
	4.1.4	Conduire un projet mobilisant des compétences pluridisciplinaires (conception, pilotage, coordination, mise en œuvre, gestion, évaluation)
	4.1.5	Utiliser des méthodologies et des outils de gestion de projet
4.2 Utiliser efficacement les outils numériques	4.2.1	Identifier ses besoins en outils numériques et savoir comparer les offres sur le marché
	4.2.2	Créer un environnement numérique adapté à son activité/son cabinet
	4.2.3	Utiliser efficacement les logiciels de bureautique
	4.2.4	Utiliser efficacement les moteurs de recherche et les outils de veille
	4.2.5	Utiliser efficacement les bases de données juridiques
	4.2.6	Organiser l'indexation et l'archivage numérique des documents/informations pour faciliter le travail en équipe
	4.2.7	Dématérialiser son activité (ou son process)
	4.2.8	Utiliser des outils pour optimiser la relation client (CRM)
	4.2.9	Utiliser les outils numériques développés par le CNB
	4.2.10	Utiliser des outils de travail collaboratif et d'information partagée
	4.2.11	Veiller au respect de la réglementation sur le traitement des données personnelles (RGPD)
	4.2.12	Maîtriser les règles de gouvernance des données (architecture, intégrité, utilisation, stockage, protection)
	4.2.13	Maîtriser les règles de cybersécurité en lien avec la profession et ses activités
	4.2.14	Mettre en place une veille sur les nouvelles technologies
	4.2.15	Mettre en place une veille sur les outils de la Legaltech, RegTech
4.3 Gérer sa comptabilité	4.3.1	Mettre en place une politique comptable et financière pour maîtriser sa solvabilité, ses performances et ses perspectives de croissance
	4.3.2	Mettre en place une politique tarifaire tenant compte de l'ensemble des paramètres de gestion du cabinet (coûts de structure, coûts d'intervention, frais, etc.)
	4.3.3	Maîtriser ses obligations fiscales et sociales de début d'activité
	4.3.4	Etablir des factures en respectant toutes les mentions obligatoires
	4.3.5	Enregistrer les opérations comptables
	4.3.6	Gérer le recouvrement des factures
	4.3.7	Gérer des opérations bancaires et de trésorerie
	4.3.8	Piloter un compte de résultat et un plan de trésorerie

COMPETENCES ENTREPRENEURIALES

5.1 Concevoir sa prestation	5.1.1	Analyser les besoins et l'environnement dans lequel évolue sa clientèle cible
	5.1.2	Identifier des opportunités et des besoins juridiques non satisfaits, anticiper des tendances
	5.1.3	Définir son positionnement sur le marché
	5.1.4	Concevoir des prestations juridiques basées sur l'expérience client (méthodologie du design thinking)
	5.1.5	Définir ses valeurs et sa raison d'être
	5.1.6	Elaborer une vision stratégique de ses activités et les modalités de mise en œuvre
	5.1.7	Constituer un écosystème de partenaires et de confrères référents
	5.1.8	Formuler sa proposition de valeur et ses éléments de différenciation
	5.1.9	Construire son modèle d'affaires (business model) et l'adapter en cas de changement
	5.1.10	Réaliser un business plan
	5.1.11	Choisir et créer une structure d'exercice appropriée
	5.1.12	Identifier les opportunités permettant la formalisation d'une activité commerciale accessoire et structurer cette activité (en interne ou en société) dans le respect des règles déontologiques
	5.1.13	Mettre en place une veille sur l'évolution du marché du droit
5.2 Analyser son activité	5.2.1	Analyser ses tâches et ses prestations sous l'angle de la valeur ajoutée et de la rentabilité
	5.2.2	Modéliser son activité avec des ratios
	5.2.3	Utiliser les méthodologies de gestion stratégique
	5.2.4	Mettre en place et suivre des indicateurs de performance et de santé financière
	5.2.5	Connaître son seuil de rentabilité
	5.2.6	Faire une analyse des risques et prendre des décisions
	5.2.7	Mettre en place une veille concurrentielle
5.3 Assurer la communication du cabinet	5.3.1	Développer une stratégie de marque pour son cabinet
	5.3.2	Construire son plan d'action commercial et le décliner en stratégie de communication
	5.3.3	Créer les outils de visibilité de son cabinet et de ses activités (site, référencement, publications,...) conformément à la stratégie de communication
	5.3.4	Connaître les spécificités des réseaux sociaux et l'intérêt d'entretenir une communauté
	5.3.5	Rédiger pour le web et les réseaux sociaux
	5.3.6	Mettre en place une veille réputationnelle
5.4 Développer une clientèle	5.4.1	Connaître l'intérêt d'intégrer un réseau professionnel et savoir trouver le bon réseau
	5.4.2	Entretenir et mobiliser un réseau de prescripteurs
	5.4.3	Explorer les opportunités de l'interprofessionnalité
	5.4.4	Répondre à des sollicitations commerciales et appels d'offre/de référencement
	5.4.5	Rédiger des propositions commerciales
	5.4.6	Mettre en place une veille des événements en lien avec son activité
	5.4.7	Connaître les règles pour gérer les contacts (leads), les prospects et les clients