

# SOPHIE LAPISARDI

Avocat associé, LAPISARDI AVOCATS  
Présidente de Lexclair  
Promotion 1996-1997



L'ASSOCIATION DES JURISTES  
DE CONTENTIEUX PUBLIC

## QUE SONT-ILS DEVENUS ?

Découvrez les parcours des anciens  
étudiants du Master 2

@AJCPSorbonne  
in   



UNIVERSITÉ PARIS 1  
PANTHÉON SORBONNE

[www.master2contentieuxpublicparis1.fr](http://www.master2contentieuxpublicparis1.fr)

### **Bonjour ! Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?**

Je m'appelle Sophie Lapisardi, je dirige le cabinet Lapisardi Avocats, dédié au droit public des affaires avec une dominante contrats publics.

Je dirige également Lexclair qui est un organisme qui forme les professionnels du droit au Legal Design.

Je pratique d'ailleurs le Legal Design au quotidien. Ce mode de pensée permet de communiquer l'information juridique de manière claire, engageante, et impactante et de créer des outils et services innovants pour mes clients.

### **PARCOURS ACADÉMIQUE**

#### **Votre parcours est entièrement tourné vers le droit public. Pourquoi avoir choisi cette noble discipline ?**

J'ai eu la chance de découvrir et d'apprendre le droit public grâce à un professeur incroyable ; Monsieur Gilles Darcy. Il m'a transmis sa passion. J'aime la particularité de ce droit, de ses acteurs et de ses juridictions.

#### **Pourquoi avoir choisi d'intégrer le Master 2 Contentieux public ? Que vous a-t-il apporté ?**

Alors que j'étais en maîtrise, j'ai rencontré des étudiants du DESS qui terminaient leur année.

Leur enthousiasme pour les matières enseignées m'a attirée. L'intitulé du DESS a fait le reste : j'apprécie tout particulièrement le contentieux.

Je n'ai pas été déçue : cette année a été très enrichissante. J'y ai acquis des bases solides sur les techniques contentieuses et ce, dans de nombreux domaines en droit public.

#### **Avez-vous effectué un stage au cours de cette année de Master 2 ? Où ?**

À cette époque, la durée du stage était de deux mois. Je l'ai réalisé au sein du cabinet d'avocats aux Conseils Lyon-Caen, Fabiani, Thiriez. Ce stage a été une formidable opportunité pour trois raisons :

Mon premier dossier a d'abord été une révélation : je voulais assurément être avocat ! aucun doute là-dessus. Ensuite, j'ai bénéficié d'une formation solide et exigeante avec Me Arnaud Lyon-Caen et Frédéric Thiriez ; j'ai beaucoup appris sur les techniques rédactionnelles et la stratégie contentieuse. Enfin, parce qu'à la fin de mon stage j'ai été recrutée en qualité de juriste et j'ai ainsi pu préparer l'examen d'entrée au CRFPA, puis le CAPA, tout en travaillant déjà sur des dossiers de conseil et de contentieux.

#### **Quels sont vos meilleurs souvenirs ? Regrettez-vous certains choix ?**

Je n'ai aucun regret : j'aime ce que je fais et je suis là où je voulais être. J'ai beaucoup fonctionné à l'instinct et je pense que cela m'a réussi.

Mais je pense que j'aurais pu aller plus vite sur certains points si j'avais pu bénéficier d'enseignements sur les *softs skills*. De bonnes bases en droit sont essentielles mais ça ne suffit pas dans la « vraie vie » d'un avocat. Il faut savoir gérer un cabinet, le développer, manager une équipe, et communiquer avec des non-juristes. Ce dernier point est important à souligner, parce que lors de nos études, on nous apprend à communiquer entre experts, mais rien n'est dit sur l'empathie, la créativité ou l'innovation.

Par ailleurs, ce n'est pas un regret, mais j'aurais aimé pouvoir réaliser un stage en juridiction lors de mes études. Je pense que ce devrait être obligatoire pour tous les futurs avocats.

Quant à mes meilleurs souvenirs, j'en ai beaucoup et régulièrement. Par exemple, de beaux référés précontractuels sur des dossiers à fort enjeu alors que je n'avais pas trente ans. Contrairement, à ce que beaucoup de privatistes pensent, on plaide en référé devant le juge administratif et les audiences durent parfois deux à trois heures !

### **Quels conseils pourriez-vous donner aux étudiants qui vous lisent ?**

Le premier c'est de sortir régulièrement du milieu juridique ; s'ouvrir à d'autres secteurs. Dans ses loisirs, ses relations amicales mais aussi pour s'intéresser à d'autres matières, telles que la gestion d'une entreprise, le marketing, ou encore le design... Comme partout, il faut sortir de son domaine de compétences pour s'enrichir ; il faut observer, être curieux et écouter.

Le second : apprendre à travailler de manière efficiente. Notre temps n'est pas illimité et notre temps de travail ne doit pas l'être. Pour cela, il faut notamment (ré)apprendre à se concentrer. A ce titre, voici un petit conseil de lecture : Deep work, de Cal Newport.

### **Plus spécifiquement, quels conseils pourriez-vous donner aux étudiant(e)s qui se destinent à passer prochainement l'examen d'entrée au CRFPA ?**

Les mêmes conseils que ceux évoqués juste avant mais également celui de s'intéresser à l'actualité. Il faut constamment se poser la question de la place du droit dans un monde qui évolue. Il n'y a jamais eu autant de besoin de droit : crise sanitaire (quelles conséquences sur mon activité professionnelle ?), guerre en Ukraine (en marchés

publics, quelles conséquences aura-t-elle pour nos clients ?)...

Par ailleurs, je leur recommande de s'intéresser au développement personnel et de développer leurs *soft skills*.

Enfin, il est important de varier ses stages : en cabinets d'avocats (de différente taille), juridictions, entreprises.

## **CARRIÈRE PROFESSIONNELLE**

### **Pourquoi avez-vous décidé de devenir avocat ? Qu'est-ce qui vous intéresse le plus dans ce métier ?**

Au départ c'était clairement le contentieux. J'aime cet exercice et la défense des intérêts de mes clients devant les juridictions. Puis, j'ai rapidement découvert le conseil, la négociation et la formation qui m'apportent aujourd'hui tout autant de satisfaction.

J'aime ce métier pour deux raisons :

- La diversité : Je pratique le conseil, dont de la rédaction de contrat, le contentieux, la négociation, le règlement amiable des litiges, la formation, pour des acteurs publics et privés, dans de nombreux secteurs d'activité (BTP, infrastructures, mobilité, loisirs...). Je ne m'ennuie jamais, j'apprends tous les jours.
- La liberté : celle de choisir ma manière de pratiquer le droit au quotidien avec les techniques de Legal Design, de choisir aussi mes clients, mes dossiers, mes domaines d'intervention et de maîtriser (autant que possible !) mon emploi du temps.

### **Vous avez prêté serment en 2000, et êtes devenue avocat associé au cabinet Barraquand Lapisardi dès 2001. Pourquoi avez-vous choisi de vous associer aussi rapidement ? Est-ce aisé ? Pouvez-vous nous expliquer, d'une manière concrète, en quoi consistait votre poste en tant qu'avocat associé ?**

Après mon expérience au cabinet Lyon-Caen et Thiriez, j'ai souhaité intégrer un cabinet d'avocats à la Cour pour deux raisons : (i) pour être au plus près des clients, juristes ou non (ii) pour traiter des dossiers de contrats publics. J'ai rejoint une



consœur, ancienne Directrice juridique dans un groupe de BTP, devenue avocat. Après un an de collaboration je suis devenue associée. Le Cabinet BARRAQUAND LAPISARDI (BL AVOCATS) était dédié au droit public des affaires avec une forte dominante contrats publics.

Cette association a été une opportunité et un deal gagnant-gagnant pour nous deux.

À l'époque, je pense que je ne mesurais pas les conséquences d'être associée. Pendant ma formation à l'école des avocats, « l'avocat entrepreneur » était un grand absent. J'ai appris sur le tas comment gérer une entreprise, manager une équipe, et développer une clientèle. Ce n'était pas de tout repos mais c'était passionnant.

### **En 2016, vous avez créé votre cabinet Lapisardi Avocats. Pourquoi avez-vous choisi d'ouvrir votre propre cabinet ?**

En 2015, j'ai senti que les demandes de mes clients avaient évolué. Ils me demandaient d'aller encore plus loin pour communiquer l'information juridique. J'ai trouvé des solutions en sortant du milieu juridique ; j'ai découvert les techniques de visualisation de l'information, le *design thinking*, j'ai lu beaucoup d'ouvrages dans le domaine des sciences cognitives, du marketing, de la communication etc.

J'ai mis en application tout ce qui me paraissait efficace pour mon activité avec des retours très positifs et encourageants de mes clients.

Très vite, je me suis aperçue que c'est la vision même de ma pratique qui avait évolué. Cela impliquait des modifications structurantes. J'avais besoin d'un nouveau véhicule (un cabinet) et d'une équipe dont tous les membres partageaient cette vision. C'est ainsi que j'ai créé LAPISARDI AVOCATS.

### **Pouvez-vous nous expliquer le fonctionnement de votre cabinet ? Comment avez-vous choisi vos collaborateurs ?**

La configuration actuelle est la suivante : je suis la seule associée et je collabore avec deux avocats (un senior et un junior) et un élève-avocat ou un stagiaire.

Les missions sont réparties en fonction de la complexité des dossiers, en sachant que la

formation est au cœur de notre fonctionnement interne.

Tous les membres de l'équipe pratiquent le conseil, le contentieux, la formation pour nos clients publics ou privés.

Je choisis mes collaborateurs sur des critères techniques bien sûr, mais aussi sur leurs capacités à développer leurs *soft skills*, sur leur ouverture d'esprit et leur curiosité. Le plus souvent possible je privilégie des recrutements après un stage.

### **Votre cabinet se différencie par une vision novatrice du droit, notamment à travers la mise en pratique du legal design et le développement de soft skills. Pourriez-vous nous expliquer en quoi cela consiste-t-il ? Comment ces pratiques influencent-elles votre profession ?**

Au sein de mon cabinet, tout ce que nous faisons est pensé selon le mode de pensée du *legal design*, du simple mail jusqu'aux consultations, écrits contentieux, contrats, guides et formations etc.

Nous utilisons trois méthodologies structurantes : le *design thinking*, le langage juridique clair et la visualisation de l'information juridique.

Concrètement, cela signifie que nous allons concevoir tous nos documents avec une seule chose en tête : le besoin de notre client et la manière d'y répondre au mieux. Rendre le droit clair, accessible et impactant.

Par exemple, sur la même question, nous ne rédigerons pas une consultation de la même façon selon qu'elle est destinée à une direction juridique, un élu ou un chef d'entreprise. Elle sera structurée différemment selon les objectifs de notre client et sa logique ; le contenu sera ajusté à ses besoins, tout comme la rédaction. Nous ne rédigeons pas de la même manière selon que notre interlocuteur est juriste ou non.

Autre exemple, nos formations sur les marchés publics : elles sont conçues avec des techniques innovantes pour créer plus d'impacts, pour rendre les participants acteurs de leur formation.

### **En parallèle de vos activités d'avocat, vous êtes également formatrice pour Lexclair. Pourriez-vous nous parler cette activité ?**



Je transmets ma méthode de *legal design* aux professionnels du droit. Lexclair a déjà formé à ce jour plus de mille juristes et avocats. La méthode Lexclair s'applique à tous les domaines du droit et tous les actes juridiques.

Le droit n'a pas toujours la place qu'il devrait avoir au sein des entreprises et des administrations. La cause réside souvent dans la communication de l'information. Je suis heureuse d'aider des directions juridiques à mieux communiquer avec leurs clients internes, à mieux mettre en valeur leur expertise au sein de leur propre entreprise.

## L'AVOCAT(E)

***La profession d'avocat est vivement critiquée depuis plusieurs années, que ce soit dans le milieu universitaire ou dans les juridictions. Il y aurait trop de « mauvais » avocats, en raison d'un examen trop facile ou d'une vocation qui n'a plus à cœur l'intérêt du justiciable. Pensez-vous que ces critiques sont justifiées ?***

Le monde change, notre profession doit aussi se réformer.

Concernant les relations avocats/magistrats, il y a d'abord un manque criant d'échanges. Nous sommes tous acteurs du système judiciaire et nous devrions pouvoir réfléchir ensemble à la manière de mieux collaborer aussi bien pour nos intérêts respectifs que pour celui des justiciables. Cela passe d'abord, par une meilleure compréhension des difficultés et des attentes de chacun. Les magistrats demandent plus de concision dans nos écritures ; de notre côté, nous souhaiterions de vrais échanges, des audiences plus dynamiques.

Ensuite, il faut revoir la formation des futures avocates et l'évolution des jeunes lors des premières années de collaboration. Là encore, l'approche de la formation doit être plus holistique

et intégrer plus de techniques relationnelles, des modules de *soft skills* sur l'empathie, l'intelligence émotionnelle, la psychologie ... Le nombre de départs dans les cinq premières années de collaboration est préoccupant. Il doit aussi amener notre profession à repenser l'accompagnement des plus jeunes en le rapprochant du compagnonnage.

Maintenant, il faut aussi être réaliste. C'est un métier passionnant mais il est exigeant et difficile. Et il ne peut pas convenir à tout le monde.

***Cette question amène nécessairement à son contraire : selon vous, qu'est-ce qu'un bon avocat ? Quels conseils pourriez-vous donner à nos lecteurs ?***

Un bon avocat est un couteau suisse : très bon technicien, stratège, entrepreneur, bon manager, une personne curieuse et à l'écoute des besoins de ses clients.

## QUESTION CULTURE

***Enfin, si vous ne deviez emporter sur une île déserte qu'une œuvre artistique avec vous, qu'elle soit littéraire, musicale ou visuelle, que choisiriez-vous ?***

Difficile de choisir... déjà une bonne application de musique, bien fournie et pour optimiser le retour le Personal MBA (Master of business administration) de Josh Kaufman. Ce n'est pas une œuvre artistique mais un concentré de bonnes idées tant en *business* qu'en développement personnel.

Et pour nos lecteurs, je recommande aussi le livre que je co-écris actuellement avec Fabrice Mauléon : 52 règles de Legal Design ! Il sera disponible d'ici mi-novembre 2022 en ligne sur le site de Lexclair.

***Merci à Sophie Lapisardi d'avoir répondu à nos questions !***

